



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO PARA EL PROGRAMA DE FONDOS CONCURSABLES DE “LO BARNECHEA EMPRENDE” 2016

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

IGNACIO NICOLÁS RODRÍGUEZ CARDEMIL

PROFESOR GUÍA:
FRANCISCO MOLINA JARA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
PAULINA CALFUCOY ALARCÓN
PATRICIO VALENZUELA AROS

SANTIAGO DE CHILE
2017

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: IGNACIO NICOLÁS RODRÍGUEZ CARDEMIL
FECHA: 16/08/2017
PROFESOR GUÍA: FRANCISCO MOLINA JARA

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROGRAMA DE FONDOS CONCURSABLES DE LO BARNECHEA EMPRENDE 2016

La presente Memoria consiste en el diseño de una propuesta de Evaluación de Impacto del programa de Fondos Concursables (FC) de Lo Barnechea Emprende (LBE) 2016, la cual tiene como objetivo estudiar los resultados intermedios que generó el programa en la variables económicas, productivas y administrativas de los emprendedores y negocios beneficiados.

El estudio parte con caracterizar los principales elementos que componen el programa de Fondos Concursables de Lo Barnechea Emprende (LBE) y analizar la ejecución empírica de la versión de otoño 2016. Para esto, se realizó una investigación exploratoria a partir de fuentes de datos secundarias, complementada con información primaria levantada a partir de entrevistas con los principales actores del programa.

En una segunda instancia se definen los objetivos, hipótesis, variables e indicadores que se utilizarán en la evaluación de impacto del programa. Para la selección de objetivos, hipótesis y variables se realizó la Cadena de Resultados del programa junto a un Focus Group, métodos que permitieron obtener la lógica causal del programa y la percepción empírica de los beneficiarios. Ambos métodos fueron complementados con la opinión de expertos de las instituciones FOSIS, SERCOTEC y CDN, permitiendo definir las principales variables e indicadores de la evaluación, pudiéndose en el aspecto económico resaltar el ingreso por venta mensual, en términos productivos el número de trabajadores, y en torno a la administración el porcentaje de conocimientos y habilidades relacionadas con el negocio.

En una tercera instancia se estudia la factibilidad y pertinencia de diferentes métodos de evaluación de impacto cuantitativa para el contexto del programa, donde se decide utilizar el método Diferencia en Diferencia en la propuesta de evaluación.

La última parte de la investigación se centra en la creación y validación del instrumento de evaluación, donde se destaca principalmente la ejecución de un panel de Expertos y dos Pruebas Piloto (pre test). En base a la versión final del instrumento de evaluación, la investigación finaliza con la ejemplificación del tratamiento y análisis de los diferentes tipos de resultados que se obtendrán al implementar la evaluación.

El principal aporte de la investigación fue diseñar una Propuesta de Evaluación de Impacto operable y pertinente al contexto y recursos del programa de LBE, que permite obtener evidencias concretas sobre el desempeño general del programa y el impacto generado por éste, dando respaldo así a la continuidad o cambios de diseño en el mismo. A su vez se creó una metodología para el diseño de la evaluación que puede ser replicable en programas similares tanto de LBE como de otras instituciones, la que permite racionalizar distintas decisiones de este proceso junto con adaptar métodos de evaluación de impacto generales a las características específicas de cada programa.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas que luchan y persiguen sus sueños, especialmente a los emprendedores que pese a la adversidad del camino siguen adelante motivados por generar un cambio en la sociedad o en sus vidas.

“Si no puedes volar, corre, si no puedes correr, camina, si no puedes caminar, gatea. Sin importar como lo hagas, sigue avanzado hacia adelante” - Martin Luther King Jr

“El ingrediente más importante es levantarte y hacer algo. Así de simple. Muchas personas tienen ideas, pero solo algunas deciden hacer algo hoy. No mañana. No la siguiente semana. Sino hoy. El verdadero emprendedor actúa en lugar de soñar” - Nolan Bushnell

También, dedico mi memoria especialmente a mis papás que con su trabajo, ejemplo y actitud han inspirado mi vida siempre, en todo sentido.

AGRADECIMIENTOS

El mérito de esta memoria no es mío, sino de muchas personas que me motivaron y ayudaron, tanto en esta etapa como durante toda mi carrera universitaria.

Agradezco a mis papás, por siempre estar ahí, apoyándome, retándome, haciendo que me concentre en mis estudios y confiando en mí, sin ellos nada de esto sería posible.

Gracias a mi polola Camila, por haberme aguantado todo el tiempo que estuve haciendo mi memoria, gracias por apoyarme y ayudarme siempre en todo lo que necesité, gracias por ser la que siempre está ahí para contenerme

Agradezco a mis hermanos por ofrecerme su ayuda en la memoria y en toda situación que me acontezca, gracias a la Delfi también por apoyarme con sus chocolates que me daban la energía de seguir trabajando.

Gracias a mi familia, en especial a mi abuela y a la Ema, que siempre prendían sus velitas para que me fuera bien en la universidad. Gracias también a mi primo “Pedro” que estuvo constantemente ayudándome, preocupado en que terminará esta etapa.

Por otro lado, agradezco a mis amigos del colegio y de la universidad por estar siempre apoyándome, dándome energía y ánimo para terminar la memoria. En especial quiero agradecer a mi amigo “Castor”, por darse el tiempo de corregir la misma con la mejor de las disposiciones, también me gustaría darle las gracias al “Nico” por ayudarme también de forma desinteresada con su alegría de siempre.

Agradezco a mis profesores guía y co-guía Francisco Molina y Paulina Calfucoy, por haberme acompañado y orientado en este largo proceso, donde siempre me animaron a seguir adelante y confiaron en mi investigación. Agradezco también al Profesor Patricio Valenzuela, que antes de ser parte de esta comisión, ya había mostrado la disposición de ayudarme en resolver todas mis dudas.

Finalmente, me gustaría agradecer a todos los que pusieron su grano de arena para hacer esta memoria posible, a todos los emprendedores que se mostraron abiertos a participar y compartir sus experiencias, a las personas que me ayudaron a contactar a los distintos profesionales que tuve que entrevistar, y a los expertos que se hicieron el tiempo de participar con su juicio y opinión en el desarrollo de esta memoria. En especial a Dante Castillo, Isa Haid, Gabriela Valenzuela, Israel Saavedra y Pablo Gamarra que se involucraron de forma especial y activa en este trabajo, a todos ellos muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Antecedentes generales	3
1.1.1	Micro emprendimiento	3
1.1.2	Caracterización general del microemprendimiento en Chile	3
1.1.3	Aspiraciones y limitantes de crecimiento	4
1.1.4	Programa de Fondos Concursables LBE	5
1.2	Características generales del estudio	6
1.2.1	Justificación	6
1.2.2	Objetivo general	7
1.2.3	Objetivos específicos	7
1.2.4	Alcances	7
2	MARCO CONCEPTUAL	9
2.1	Evaluación de impacto	9
2.1.1	Métodos de Evaluación de Impacto	10
2.1.2	Estimación del impacto y elección del contrafactual	10
2.1.3	Validez de la solución	11
2.1.4	Momentos para el diseño de una evaluación de impacto	12
2.1.5	Momentos y etapas para el diseño e implementación de la evaluación de impacto	13
2.1.6	Teoría del Cambio y Cadena de Resultados	13
3	METODOLOGÍA	15
3.1	Descripción actual del programa de Fondos Concursables LBE	15
3.2	Definición de objetivos, variables e indicadores de la evaluación de impacto	16
3.3	Selección del método de evaluación de impacto	18
3.4	Propuesta de evaluación	19
4	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA FONDOS CONCURSABLES LBE	21
4.1	Evolución histórica del programa	21
4.2	Descripción del programa actual	22
4.3	Estimación del tamaño de la población objetivo	22
4.4	Análisis de la implementación del programa de Fondos Concursables Otoño 2016	23
4.4.1	Postulación	24
4.4.2	Plan de formación	24
4.4.3	Compra de bienes	25
4.4.4	Seguimiento y evaluación	25
4.4.5	Análisis general	26

5	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO	28
5.1	Teoría del Cambio y Cadena de Resultados.....	28
5.2	Focus Group	31
5.3	Entrevistas a expertos	31
5.4	Triangulación de datos y selección de variables.....	33
5.5	Indicadores.....	35
6	SELECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO.....	36
6.1	Criterios de selección	36
6.2	Estudio de metodologías de evaluación de impacto.....	37
6.2.1	Diseño experimental.....	38
6.2.2	Regresión discontinua.....	39
6.2.3	Matching o Pareamiento	41
6.2.4	Diferencia en Diferencia.....	43
6.2.5	Diferencia Pre-post.....	44
6.2.6	Series de tiempo.	46
6.3	Selección del método de evaluación y justificación.....	47
6.4	Implementación	48
7	PROPUESTA DE EVALUACIÓN	49
7.1	Creación de instrumento de evaluación	49
7.1.1	Selección del Método de recolección de información.....	49
7.1.2	Diseño del instrumento de evaluación	51
7.2	Validación y prototipos de la herramienta.....	53
7.2.1	Presentación del instrumento inicial al director de LBE y al jefe del equipo evaluador.....	54
7.2.2	Prueba piloto N°1 (Pre-test)	55
7.2.3	Panel de expertos	58
7.2.4	Presentación al director de LBE y al jefe del equipo evaluador	60
7.2.5	Prueba piloto N°2 (Pre-test)	61
7.3	Tratamiento de variables y análisis de resultados	64
7.3.1	Análisis cualitativo	66
7.3.2	Estadística descriptiva.....	67
7.3.3	Diferencia significativa.....	68
7.3.4	Diferencia en Diferencia	70
7.4	Presentación de resultados.....	71
7.5	Discusión de resultados	73

8	CONCLUSIONES	75
8.1	Respecto al cumplimiento de objetivos	75
8.1.1	Descripción del programa de Fondos Concursables LBE 2016	75
8.1.2	Definición de objetivos, variables e indicadores de la evaluación de impacto	76
8.1.3	Selección y justificación del Método de Evaluación de Impacto	77
8.1.4	Diseño y validación del instrumento de evaluación	78
8.2	Respecto a la propuesta de evaluación	79
8.3	Respecto a la metodología planteada para el diseño de la propuesta	79
8.4	Alcances y recomendaciones	80
8.5	Trabajos futuros	80
9	BIBLIOGRAFÍA	81
10	ANEXOS	I
10.1	Anexo N° 1 “Desarrollo Cadena de resultados”	I
10.2	Anexo N° 2 “Implementación del Método Diferencia en Diferencia”	VII
10.2.1	Selección del grupo control	VII
10.2.2	Estimación del impacto	IX
10.2.3	Implementación computacional	X
10.3	Anexo N° 3 “Resumen de entrevista a expertos”	XI
10.4	Anexo N° 4 “Triangulación de entrevistas de expertos en emprendimiento”	XII
10.5	Anexo N° 5 “Triangulación entrevistas de expertos en Evaluación de impacto”	XVIII
10.6	Anexo N° 6 “Triangulación de sugerencias panel de expertos”	XXII
10.7	Anexo N° 7 “Cuestionario de evaluación”	XXV
10.8	Anexo N° 8 “Guía de registro de variables”	XLI
10.9	Anexo N° 9 “Pauta de evaluación del instrumento para equipo evaluador”	XLVI

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: "Clasificación empresas"	3
Tabla 2: "Tipos de evaluación"	9
Tabla 3: "Momentos para implementar la evaluación de impacto"	13
Tabla 4: "Evolución histórica del programa"	21
Tabla 5: "Resumen características programa actual"	22
Tabla 6: "Resumen postulación y compras del programa FC LBE 2016"	26
Tabla 7: "Etapas del programa FC LBE 2016"	26
Tabla 8: "Variables de la evaluación de impacto - Perfil"	33
Tabla 9: "Variables de evaluación de impacto – E.I y desempeño"	34
Tabla 10: "Indicadores evaluación de impacto"	35
Tabla 11: "Criterios de selección"	37
Tabla 12: "Matriz de evaluación de métodos"	48
Tabla 13: "Resultados hoja de ruta"	50
Tabla 14: "Temáticas de evaluación del cuestionario"	52
Tabla 15: "Participantes Pre-test N°1"	55
Tabla 16: "Percepción usuarios Pre-test N°1"	55
Tabla 17: "Variables impactadas Pre-test N°1"	56
Tabla 18: "Percepción equipo evaluador Pre-test N°1"	57
Tabla 19: "Participantes Panel de expertos"	58
Tabla 20: " Panel de expertos"	59
Tabla 21: "Participantes Pre-test N°2"	61
Tabla 22: "Percepción usuarios Pre-test N°2"	61
Tabla 23: "Variables impactadas Pre-test N°2"	62
Tabla 24: "Percepción equipo evaluador Pre-test N°2"	63
Tabla 25: "Clasificación de variables según su función"	64
Tabla 26: "Tipos de resultados"	65
Tabla 27: "Resumen evaluación de impacto"	72
Tabla 28: "Resumen desempeño general del programa"	72
Tabla 29: "Tamaño del grupo control y tratamiento"	VIII
Tabla 30: "Características Expertos entrevistados"	XI

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: "Cadena de resultados"	14
Ilustración 2: "Metodología descripción del programa FC LBE 2016"	15
Ilustración 3: "Metodología definición de aspectos de la evaluación"	16
Ilustración 4: "Metodología selección del método de evaluación"	18
Ilustración 5: "Metodología propuesta de evaluación"	19
Ilustración 6: "Cadena de resultados"	29
Ilustración 7: "Etapas de validación del instrumento"	53
Ilustración 8: "Ejemplo 1 Estadística descriptiva"	67
Ilustración 9: "Ejemplo 2 estadística descriptiva"	67
Ilustración 10: "Resultados normalidad STATA"	69
Ilustración 11: "Resultados Diferencia significativa"	69
Ilustración 12: "Diferencia en Diferencia"	70
Ilustración 13: "Perfil de emprendedores"	71

1 INTRODUCCIÓN

En general, los países desarrollan políticas de fomento productivo para hacerse cargo de una serie de fallas de mercado que afectan negativamente la productividad del mismo. Éstas políticas buscan generar cambios en la estructura productiva mejorando los factores de productividad del sector intervenido, generando con ello desarrollo y crecimiento económico para el país (Dirección de Presupuestos [DIPRES], 2017).

Los principales problemas y fallas de mercado que atacan las políticas de apoyo a la microempresa son la existencia de información asimétrica respecto de las verdaderas bondades y riesgos que implica crear una nueva empresa. Esta asimetría de información repercute en altas tasas de interés y en un racionamiento crediticio que dificulta el desarrollo de las mismas y las condiciona a mantenerse como una empresa pequeña en el tiempo. Las políticas de fomento productivo buscan mitigar éstos efectos de las asimetrías de información (Bonilla & Cancino, 2011).

Estados Unidos fue uno de los primeros países en el desarrollo de políticas de apoyo a la microempresa, al crear la red de Centros de Desarrollo de Pequeños Negocios (Small Business Development Center Network) en 1953, los cuales tuvieron como objetivo, ayudar a emprendedores de bajos ingresos a establecer y expandir sus negocios. (DIPRES, 2017). Esta política tuvo resultados muy favorables en el crecimiento y desarrollo económico del país, donde en términos concretos generó un total de US\$6,8 billones en ventas y 75.166 nuevos trabajos a tiempo completo, donde cerca de un 60% de los negocios que participaron en el programa lograron la formalización (Chrisman (2012), citado en DIPRES (2017)). Dado el éxito del programa, éste comenzó a expandirse y replicarse en países de América Latina y el Caribe, así el año 2015 se implementó en nuestro país con el nombre de Centros de Desarrollo de Negocios (CDN), existiendo hoy 50 CDN repartidos a lo largo del país (Centro de Desarrollo de Negocios, 2017).

Bajo la misma premisa y problemática, el año 2013 surge el centro “Lo Barnechea Emprende” (LBE), orientada a resolver los problemas globales del microemprendimiento en un público específico representado por los emprendedores de la comuna de Lo Barnechea. El centro busca fomentar el emprendimiento y entregar herramientas que apoyen la creación y crecimiento de los negocios, formando, asesorando y financiando a emprendedores de la comuna, para mejorar su calidad de vida e impulsar el desarrollo económico local, habiendo apoyado a la fecha más de 3.000 personas con sus actividades.

En este sentido, para apoyar el crecimiento y consolidación de los emprendedores de la comuna, LBE busca resolver el problema del racionamiento crediticio a través del programa de Fondos Concursables. El programa se compone por un fondo monetario no reembolsable, un plan de formación general y el derecho a asesorías personalizadas, las que buscan ayudar a distintos tipos de emprendedores en las diferentes etapas de desarrollo en las que se encuentra su negocio.

El programa ha beneficiado a más de 106 personas a la fecha, entregando alrededor de \$95.000.000 (noventa y cinco millones de pesos), sin embargo se desconoce el impacto que ha generado éste en los beneficiarios y el grado de cumplimiento de los objetivos del mismo, por lo que actualmente no existen evidencias

concretas que respalden y justifiquen la inversión de los recursos destinados para la implementación del mismo.

Aun cuando existen métodos para la evaluación de impacto, éstos se utilizan generalmente en programas que involucran un número importante de beneficiarios y que disponen de recursos profesionales y monetarios suficientes para su implementación, situación que no aplica en la mayoría de los programas de microemprendedores por lo que una herramienta tan valiosa como la Evaluación de Impacto, finalmente no termina siendo utilizada.

Esta investigación busca resolver los problemas mencionados previamente, diseñando una propuesta de Evaluación de Impacto para el programa de Fondos Concursables de Otoño 2016, acorde al contexto del programa y a los recursos que el centro dispone, utilizando una metodología para su diseño que podría ser útil y replicable en organizaciones que cuenten con un contexto similar al centro de LBE y requieran realizar la evaluación de sus propios programas.

La propuesta está centrada en medir los resultados intermedios generados por el programa en las variables económicas, productivas y administrativas de los emprendedores y negocios beneficiados por el mismo. Específicamente se estudiará la versión 2016, ya que presenta el diseño del programa actual y concentra el 68% del dinero entregado junto con el 25% de los beneficiarios del total de los programas de Fondos Concursables de la institución.

El estudio parte por caracterizar los principales elementos que componen el programa de Fondos Concursables de Lo Barnechea Emprende (LBE) y analizar la ejecución empírica de la versión de otoño 2016 a través de fuentes de datos secundarias del programa, complementada con información primaria levantada a partir de entrevistas a los principales actores del programa.

Luego se definen los aspectos básicos de la evaluación como los objetivos, hipótesis, variables e indicadores que se utilizarían en la evaluación de impacto del programa, definidos a través de la cadena de resultados del programa, un Focus Group con los beneficiados del mismo complementado y validado por la opinión de profesionales expertos de las instituciones FOSIS, SERCOTEC y CDN.

Se analiza la factibilidad y pertinencia de distintos métodos de evaluación de impacto cuantitativa, seleccionándose el método Diferencia en Diferencia en la propuesta de evaluación.

Finalmente el estudio se centra en la creación y validación del instrumento de evaluación, el cual fue sometido a distintas revisiones siendo las más relevantes un panel de Expertos y la implementación de Pruebas Piloto (Pre test).

La investigación finaliza con una ejemplificación del tratamiento y análisis de los resultados que se obtendrán al implementar la evaluación, resultados que permitirán proveer una evidencia sólida sobre el desempeño del programa y el impacto generado a los beneficiarios, información que servirá para perfeccionar el diseño del programa. Esta evidencia sustentará eventuales necesidades de ajuste del presupuesto y recursos invertidos en el programa, permitiendo ampliar el alcance del mismo o redestinar los recursos en programas más efectivos.

1.1 Antecedentes generales

1.1.1 Micro emprendimiento

Una empresa puede clasificarse bajo distintos criterios, por ejemplo por su función social, actividad, giro, sector económico, constitución legal, magnitud de ingresos o conformación de capital. En nuestro país el Servicio de Impuestos Internos (SII) utiliza dos grandes criterios de clasificación, que son el tamaño de una empresa según sus ventas anuales y número de trabajadores (SII, 2017), clasificación reflejada en la Tabla N° 1.

Tabla 1: "Clasificación empresas"

Tipo	Ventas anuales (UF)	Número de trabajadores
Microempresa	De 0,1 a 2.400	De 1 a 9
Pequeña empresa	De 2.401 a 25.000	De 10 a 49
Mediana empresa	De 25.001 a 100.000	De 50 a 199
Gran empresa	Superior a 100.001	De 200 y más

Tabla N° 1: Clasifica el tipo de empresa según los criterios de ventas anuales y cantidad de trabajadores (Creación propia en base a información de SII)

Para efectos de esta investigación, se utilizará la clasificación según el número de trabajadores, ya que este criterio permite agrupar el público objetivo de los Capitales Semilla, Crece y Acelera de Lo Barnechea Emprende en un mismo sector, representado por la microempresa. Se escogió esta forma de clasificación, ya que la principal fuente de información nacional sobre la microempresa y microemprendimiento utiliza el mismo criterio de clasificación.¹

Es importante notar que el microemprendimiento es un submundo dentro de la microempresa, el cual se caracteriza generalmente por ser negocios unipersonales o familiares que requieren una baja inversión, cuyo funcionamiento tiende a estar asociado a la economía informal (Del Rosario, 2006).

1.1.2 Caracterización general del microemprendimiento en Chile

El año 2015, en Chile se contaba con 1.865.860 emprendedores, de éstos 1.814.938 correspondían a microemprendedores, de los cuales un 48,7% había iniciado actividades en el Servicio de Impuestos Internos (SII), mientras el 51,3% restante operaba de manera informal (Arellano & Schuster, 2016).

La gran mayoría son representados por empresas unipersonales (74,4%), seguidas por empresas compuestas por dos personas (13,6%), donde sólo un 12% son representadas por empresas que cuentan con 3-9 trabajadores. Éstas en conjunto

¹ La principal fuente de información nacional sobre micro empresa y microemprendimiento es la encuesta de Microemprendimiento (EME).

generan 2.804.234 puestos de trabajo, representando así cerca del 35% del empleo en nuestro país² (Arellano & Schuster, 2016).

De estos empleos el micro emprendedor permanece en promedio más tiempo en su actividad actual que un trabajador asalariado, registrándose que un 43% de los microempresarios se ha mantenido en su negocio por más de 10 años versus el 19% de los trabajadores asalariados (Arellano & Schuster, 2016). En este sentido, potenciar el microemprendimiento podría generar una alternativa real para generar nuevos puestos de trabajo estables en el tiempo.

Por último, desde un punto de vista económico, los microempresarios generan en promedio utilidades mensuales que oscilan entre los \$375.000 (trescientos setenta y cinco mil pesos) y los \$450.000 (cuatrocientos cincuenta mil pesos), cifra engañosa si se considera que gran parte de los mismos (46,3%) genera utilidades menores a los \$225.000 (doscientos veinte y cinco mil pesos).

1.1.3 Aspiraciones y limitantes de crecimiento

“Identificar cuál es la aspiración y motivación del microempresario para emprender un nuevo negocio puede ser de suma relevancia para el diseño de las políticas públicas de apoyo al microemprendimiento” (Gabriela Valenzuela, entrevista personal, 23 de Mayo 2017).

En tal sentido, la “cuarta encuesta de microemprendimiento nacional” exploró las principales razones y beneficios de emprender, donde las razones más nombradas fueron la ambición de obtener mayores ingresos, tomar decisiones propias y encontrar una oportunidad no resuelta en el mercado. A su vez el principal beneficio percibido al emprender, fue referenciado a no tener jefe, definir un propio horario de trabajo y poder realizar tareas domésticas mientras se trabaja con el cuidado de niños y adultos mayores (Arellano & Schuster, 2016).

Por otro lado, la encuesta identificó que las principales limitantes asociadas al crecimiento de los negocios, fueron principalmente la falta de financiamiento y falta de clientes (Arellano & Schuster, 2016). Estos factores, pueden complementarse con el estudio de Riquelme (2013) que indica que las principales variables que influyen en el nivel de ventas de una microempresa son la educación, el uso de registros contables, la participación en capacitaciones en tecnologías y la flexibilidad en la gestión de entrega de servicios.

En este sentido, es de suma importancia que instituciones como LBE tengan en cuenta estos conceptos para ser efectivos en el diseño de los programas que desarrollan. Al analizar el Programa de Fondos Concursables, se ve que éste tiene un perfil integro en el sentido que es capaz de combatir la falta de financiamiento, la escasez de clientes y la inexistencia registros contables a través de las capacitaciones y los recursos monetarios que el programa entrega.

² Para el cálculo de este porcentaje se utilizó la cifra de empleos del último trimestre del año 2015 obtenida de la subsecretaría de trabajo de Chile (8.136.400) y el número de microempresarios (EME,2016)

1.1.4 Programa de Fondos Concursables LBE

El programa de Fondos Concursables está dirigido al desarrollo y consolidación de microemprendedores de la comuna. El mismo se compone por un fondo monetario no reembolsable, un plan de formación general y el derecho a asesorías personalizadas. Este programa se divide en el Capital Semilla, Capital Crece y Capital Acelera, versiones particulares de la estructura general del mismo que se caracterizan por enfocarse en distintos tipos de emprendedores y temáticas a resolver.

El Capital Semilla se dirige a personas con una idea de negocio o un negocio en funcionamiento con menos de un año de existencia, sin importar si estos cuentan o no con la iniciación de actividades en el SII. Por su parte, el objetivo del mismo es potenciar el desarrollo de nuevos emprendimientos que tengan como fin comenzar a producir, mejorar la comercialización de sus productos o implementar una nueva línea dentro de su negocio. Para esto el Capital Semilla entrega un fondo no reembolsable de \$500.000 (quinientos mil pesos) junto a un plan de formación de 27 horas de capacitación y el acceso a asesorías por parte de los beneficiarios (Lo Barnechea Emprende, (2016_a)).

El Capital Crece se dirige a personas que cuenten con un negocio en funcionamiento, con más de un año de existencia desde su iniciación de actividades en el SII. Este fondo tiene como objetivo potenciar el desarrollo de negocios en funcionamiento que deseen optimizar sus procesos productivos con el fin de ser más competitivos, implementar una nueva línea dentro del negocio o mejorar la comercialización de los productos y servicios ya existentes. El Capital Crece entrega un fondo no reembolsable de \$2.500.000 (dos millones quinientos mil pesos) junto a un plan de formación de 39 horas de capacitación y el acceso a asesorías por parte de los beneficiarios (Lo Barnechea Emprende, (2016_b)).

Por último, el Capital Acelera se dirige a personas que cuenten con una idea de negocio o un negocio en funcionamiento, con un alto potencial de crecimiento sin importar si estos cuentan o no con iniciación de actividades en el SII. Este fondo tiene como objetivo potenciar el desarrollo de negocios con gran potencial de crecimiento que deseen Acelerar el crecimiento de su negocio. El Capital Acelera entrega un fondo no reembolsable de \$5.000.000 (cinco millones de pesos) junto a un plan de formación de 39 horas de capacitación y el acceso a asesorías por parte de los beneficiarios (Lo Barnechea Emprende, (2016_c)).

1.2 Características generales del estudio

1.2.1 Justificación

Actualmente, la organización LBE no cuenta con información, ni métricas sobre el cumplimiento de los objetivos, metas e impacto generado por el programa de Fondos Concursables. Se carece de evidencia que respalde la ejecución del mismo, lo cual no es un tema menor si se considera que este Programa es el más relevante para la organización, dada la cantidad de recursos que involucra su implementación y dada la posibilidad real que tiene de impactar de manera concreta el desarrollo de los emprendimientos beneficiados.

Para dimensionar la magnitud del programa, se debe tener presente que la versión de estudio³ entregó cerca de \$60 millones a 27 beneficiarios, lo que en términos administrativos implicó la revisión de 170 postulaciones, junto a la realización de 61 entrevistas presenciales para la selección de ganadores. Por otro lado, la implementación contempló la programación y ejecución de 39 horas de capacitación, la realización de las compras de los 27 beneficiarios y la posterior visita al lugar de trabajo para la revisión del estado de los bienes adquiridos, involucrando así la participación de un total de 7 profesionales a lo largo de un horizonte de tiempo de 8 meses de ejecución.

A su vez si se considera la escalabilidad que tiene el programa para futuras realizaciones, se debe tener presente que actualmente existen aproximadamente un total de 60.913 vecinos, 4.150 microempresas formales, 4.372 microempresas informales y 2.132 nuevas empresas que cumplen los criterios de admisibilidad para participar en el Programa de Fondos Concursables⁴ de la comuna.

En este sentido, dado el alcance potencial del programa y la magnitud de recursos invertidos en el mismo, esta investigación busca diseñar una metodología que permita proveer información y evidencia sólida sobre el desempeño y el impacto generado por el mismo que permita a la organización:

- Utilizar la información obtenida para perfeccionar el programa, enfocándose en potenciar las componentes que generan un aporte significativo a los beneficiarios y vetando las actividades que no generan valor
- Rendir cuentas a la Municipalidad respecto al nivel de cumplimiento de objetivos del programa, con el fin de optar a un reajuste presupuestario que permita ampliar el presupuesto del proyecto y aumentar el número de beneficiarios
- Definir si los esfuerzos y recursos que se destinan al programa deben mantenerse o deben desviarse a otras actividades que promuevan el crecimiento y bienestar de los emprendedores

³ Otoño 2016

⁴ El detalle de este número es explicado en el capítulo 1 en la sección de cuantificación del público objetivo del programa

Además de estos objetivos, la investigación busca sentar una metodología y base sólida que permita el desarrollo de futuras evaluaciones de impacto de otros programas de la organización o de diferentes organizaciones en el rubro del emprendimiento.

1.2.2 Objetivo general

“Diseñar una propuesta de evaluación de impacto que mida los resultados intermedios del programa de Fondos Concursable de Lo Barnechea Empeñe en su versión de otoño 2016”.

1.2.3 Objetivos específicos

- i. Describir las características y elementos principales que componen el programa de Fondos Concursables de Lo Barnechea Empeñe a través del análisis del caso empírico de su implementación en la versión de otoño 2016.
- ii. Definir los objetivos, hipótesis, variables e indicadores que se utilizarán en la evaluación de impacto del programa mediante el análisis de la lógica causal del mismo, complementada con la percepción de los beneficiarios del programa y el juicio de expertos en programas de apoyo al microemprendimiento.
- iii. Seleccionar el método que se utilizará en la propuesta metodológica de evaluación de impacto del programa mediante un estudio de factibilidad de los principales métodos utilizados en la literatura.
- iv. Diseñar y validar las herramientas que se utilizarán en la metodología para la evaluación de impacto del programa mediante la opinión de expertos y el testeado empírico de los instrumentos.

1.2.4 Alcances

En términos prácticos, el desarrollo de la investigación culmina con una propuesta metodológica de la evaluación de impacto del programa de Fondos Concursables de LBE 2016. Esta incluye la validación de los instrumentos y métodos que se utilizarán en su implementación, junto a la ejemplificación del tratamiento y análisis de los resultados.

Es importante destacar que el diseño de la propuesta de evaluación de impacto está pensado en una evaluación retrospectiva centrada en medir los resultados intermedios del programa⁵, en este sentido la propuesta no medirá los resultados finales y consolidados programa.⁶ Esto se definió por una petición planteada por parte del Director del Centro de Lo Barnechea Empeñe, que responde a la necesidad de conseguir información en el corto plazo sobre los resultados del programa implementado en otoño del 2016.

⁵ Es decir que la evaluación contempla su ejecución 12 meses después de finalizado el programa.

⁶ Observados en horizontes de tiempo más grande, generalmente mayores a 24 meses.

En términos concretos la investigación incluye:

- i. Una descripción de la situación actual del programa de Fondos Concursables, que contempla un análisis de la evolución histórica del programa desde sus inicios hasta el 2016, una descripción de las características generales del programa actual, una representación de las funciones de los actores involucrados en la ejecución del programa, una cuantificación del público objetivo y un análisis de la experiencia empírica de la ejecución del programa en la versión de otoño 2016.
- ii. La definición de los objetivos, hipótesis, variables e indicadores de la evaluación de impacto, donde se incluye la realización de la cadena de resultados del Programa, un Focus Group realizado con beneficiarios del mismo y entrevistas en profundidad a expertos con experiencia en programas de apoyo a microempresarios.
- iii. La selección del método para la propuesta de evaluación de impacto, que considera un estudio de las principales metodologías utilizadas en la evaluación de impacto y una validación de la propuesta por expertos en evaluación de impacto.
- iv. El diseño y validación de las herramientas propuestas en la metodología de evaluación de impacto. Esta tarea incluye la elección del método de recolección de información, la creación de herramientas de evaluación, la validación de las mismas a través de un panel de expertos y una prueba testeó, junto a un plan de ejecución y tratamiento de resultados.

En este sentido, la investigación no contempla la implementación de la propuesta de evaluación, ni tampoco el análisis de los datos obtenidos al implementarla.

Por otro lado, vale la pena destacar que el diseño de la propuesta de evaluación responde a las características específicas de este Programa, por lo que no se recomienda utilizar la misma para evaluar otros programas. En este sentido, lo que sí es replicable es la metodología utilizada para el desarrollo de la propuesta, la cual será útil para el diseño de una evaluación de impacto que se ajuste a las características particulares del programa en que se ejecutó.

Por último, es importante destacar que existe la posibilidad de que el desarrollo y análisis cualitativo de algunos instrumentos utilizados para desarrollar la propuesta de evaluación puedan haber incorporado ciertos sesgos, ya que no fueron realizados por un experto en el tema. En este sentido, para disminuir los mismos la mayor parte de los instrumentos utilizados fueron sometidos a la opinión de expertos para la declaración de sesgos y alcances en su implementación.

2 MARCO CONCEPTUAL

Como se trabajará en el diseño de una propuesta de evaluación de impacto, el marco conceptual se centrará en los principales aspectos que se deben considerar en su construcción, diseño e implementación.

En este sentido, el primer concepto a explorar es la evaluación, donde Gertler, Martínez, Premand, Rawlings y Vermeersch, C. (2011) la definen como valoraciones periódicas y objetivas de una política, suceso o programa que permite responder a preguntas relacionadas con el diseño, implementación y resultados del mismo. En este sentido, evaluar constituye un proceso sistemático y metódico que hace posible el conocimiento de las distintas aristas, percepciones y efectos de un programa (Abdala, 2004) en el cual se hace necesario la utilización de metodologías y herramientas que permitan su realización (Stufflebeam, 2007).

Según Rossi, Freeman y Lipsy (2003) es posible definir 5 tipos de evaluación de programas, cada uno caracterizado por un enfoque y objetivo diferente, los cuales fueron resumidos en la Tabla N°2.

Tabla 2: "Tipos de evaluación"

Tipos de evaluaciones	Descripción
Evaluación de necesidades	Responde a la pregunta ¿Cuál es el problema de la población de estudio? ¿Cuál es el objetivo del proyecto?
Evaluación teórica de proyectos	Responde a la pregunta ¿Cómo en teoría el programa puede resolver el problema?
Evaluación de los procesos	Forma en que funciona el programa y se centra en los problemas de la entrega de servicios.
Evaluación de costos-beneficios	Se estiman los costos y beneficios que genera un programa, junto al uso alternativo de estos recursos en otros programas que cumplen con el mismo objetivo.
Evaluación de impacto	Tiene el objeto de determinar en forma más general si el programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa.

*Tabla N° 2: Resume los 5 tipos de evaluación de proyectos planteados por Rossi, Freeman y Lipsy (2003).
Elaboración propia*

En este sentido, la investigación indaga en la evaluación de impacto ya que busca identificar los resultados del programa en los emprendimientos beneficiarios por los Fondos Concursables.

2.1 Evaluación de impacto

Una evaluación de impacto tiene la ventaja y capacidad de capturar la relación causal entre el programa y el resultado de interés. En este sentido es capaz de medir los cambios en una variable que son atribuibles a un programa específico (Gertler et al).

En este sentido, la evaluación permite responder preguntas tales como: ¿El programa ha contribuido significativamente a resolver la problemática abordada? ¿La participación en el programa evidencia algún mejoramiento en relación a los resultados que se habrían generado de todas formas sin la presencia del mismo? (Berner, 2009).

Bajo esta lógica, la evaluación de impacto se formula en base al objetivo de determinar si el programa produjo los efectos deseados en las personas, organizaciones o comunidades que afectó, donde también estudia si estos efectos son atribuibles a la intervención del programa (Baker, 2000).

2.1.1 Métodos de Evaluación de Impacto

Para realizar una evaluación de impacto existen métodos cuantitativos y cualitativos, los mismos no son excluyentes y juntos crean información y evidencia muy poderosa. Mientras el método cuantitativo establece una relación causal entre el programa y los resultados, el método cualitativo sirve para explorar las hipótesis que explican esta causalidad, lo que genera una información relevante sobre el cumplimiento y efectividad del programa (Bamberger 2012). En este sentido, existen múltiples metodologías y modalidades no excluyentes que permiten medir los efectos de un programa en distintos momentos y de diferentes maneras (Scopetta, 2006).

Para el caso particular de la investigación, se ahonda en el estudio de los métodos cuantitativos, divididos en evaluaciones experimentales, cuasi-experimentales y no experimentales. En este sentido, el método experimental selecciona aleatoriamente los grupos control y tratamiento antes del programa, a su vez en los métodos cuasi-experimentales la selección del grupo control y tratamiento dependen de las características del programa y del criterio del evaluador, en este sentido el mismo busca crear dos grupos lo más similares posibles. Por último, los métodos experimentales sólo trabajan con los beneficiarios del programa, por lo que su estimación de impacto es la menos precisa y suele presentar sesgos (Harrel et al (1996) citado en González, Valenzuela, Pezzuti y Rivera (2015)).

2.1.2 Estimación del impacto y elección del contrafactual

Hipotéticamente el impacto de un programa se obtendría, como la diferencia en los resultados de una misma unidad en los casos de participar y no participar en un programa. Sin embargo, es imposible obtener esta diferencia ya que no se puede medir a un sujeto en realidades que son excluyentes. A este problema se le llama contrafactual y para resolverlo se espera encontrar un grupo de individuos (grupo control) que sea idéntico al grupo tratado, salvo por la condición de haber participado en el Programa. En este sentido, si se encontrará un grupo con estas características, se podría asumir que cualquier diferencia presentada en los resultados entre el grupo control y grupo tratado sería atribuible al Programa. (Gertler, Martínez, Premand, Rawlings y Vermeersch C. (2017)), en este sentido, para que un contrafactual sea válido debe cumplir en al menos cuatro aspectos:

- i. Las características promedio del grupo de tratamiento y del grupo de comparación deben ser idénticas en ausencia del programa.
- ii. El grupo tratamiento no debe afectar al grupo de comparación de forma directa ni indirecta
- iii. Ambos grupos deberían tener una tendencia y comportamiento común si son sometidos al programa

- iv. Ambos grupos no deben haber sido expuestos a otras intervenciones, ni programas durante entre la participación del programa y el período de evaluación

En este sentido, cuando no se identifica correctamente el grupo control, la estimación de impacto del programa no es precisa, ya que presenta un sesgo generado por la diferencia inicial entre el grupo tratado y el grupo no tratado. Es decir, el cálculo de la diferencia de la variable de estudio entre ambos grupos no coincide con el efecto verdadero de la política, sino que es igual al impacto verdadero (α) más un término adicional, que se denomina sesgo de selección (Gertler et al. 2017).

$$E(Y|P = 1) - E(Y|P = 0) = \alpha + \text{Sesgo de selección}$$

El sesgo de selección suele ocurrir en dos situaciones propias del método cuasi-experimental. La primera, ocurre cuando existen criterios de selección para los beneficiados donde se favorece a los que presentan mejor rendimiento en los mismos, ya que esto genera de por sí una diferencia inicial entre las personas que participaron y las que no, donde se podría esperar que los beneficiados aún sin participar en el programa presentarían mejores resultados que el grupo control, debido al mejor rendimiento presentado en las variables de selección (Moral-Arce. 2014).

La segunda situación en que se obtiene sesgo de selección, es cuando existe una variable no observable que se omite en la selección del grupo control, pero que puede relacionarse directamente con la probabilidad de participar en el programa, tal como ocurre con la motivación, donde al igual que en el caso anterior se podría esperar que el grupo que presenta esta característica presente mejores resultados que el grupo que no la presente aun en ausencia del programa (Moral-Arce. 2014).

“En este sentido, una de las principales responsabilidades y dificultades en la evaluación de impacto es asegurarse de que el impacto estimado esté libre de sesgos de selección” (Diego Vásquez, entrevista personal, 6 de Junio 2017).

2.1.3 Validez de la solución

Un resultado puede tener una validez interna o una validez externa dependiendo del contexto del programa y de la calidad de la implementación de la evaluación.

El concepto de validez interna se refiere a la certeza de una inferencia causal obtenida en la evaluación, es decir, a la robustez con que se concluye que el programa es el agente responsable de los impactos observados.

En este sentido, “la validez interna no es una propiedad inherente a las metodologías, sino de las inferencias concretas que se realizan en cada evaluación, ya que un mismo método de evaluación puede producir conclusiones más o menos válidas según las circunstancias y características del programa evaluado” (Blasco & Casado, 2009).

Por otro lado, la validez externa se refiere al grado en que las conclusiones de una evaluación pueden ser generalizadas a otros programas similares o situaciones externas al mismo (Gertler et al. 2017).

Las condiciones para generar validez interna o externa tienden a oponerse entre las mismas, ya que por una parte para asegurar la validez externa la muestra debe ser representativa de la población de estudio, mientras que para poseer validez interna el grupo control debe ser lo más similar al grupo tratamiento. En este sentido, cuanto más artificiales y controladas sean las condiciones del programa para facilitar la validez interna, menos probable será que estas se reproduzcan en algún otro contexto (Gertler et al. 2017). Así, la elección de un diseño metodológico deberá encontrar un equilibrio adecuado entre la validez interna y la externa del mismo, dependiendo del objetivo que la evaluación tenga.

2.1.4 Momentos para el diseño de una evaluación de impacto

Las evaluaciones de impacto pueden dividirse en las categorías prospectivas y retrospectivas. Mientras que el diseño de las evaluaciones prospectivas se realiza al mismo tiempo en que se diseña el programa, las evaluaciones retrospectivas lo hacen después de la implementación del mismo (Gertler et al. 2017).

En este sentido, las evaluaciones prospectivas tienden a tener más probabilidades de producir resultados sólidos y creíbles, porque:

- Pueden anticiparse a recopilar datos de línea base para establecer mediciones previas a la implementación del programa.
- Suelen estar acompañadas de teorías del cambio que definen causalidad entre las actividades y los resultados esperados del programa, facilitando las variables que se medirán.
- Como seleccionan al grupo control y tratamiento en un momento previo al programa tienen más alternativas de escoger un grupo contractual de mejor calidad.

Por el contrario, en las evaluaciones retrospectivas, el evaluador suele contar con información limitada que dificulta las opciones de generar una estimación válida del contrafactual. En este sentido, la viabilidad de las evaluaciones retrospectivas dependen del contexto y nunca están garantizadas, incluso cuando son factibles de implementar (Gertler et al. 2017). Otra desventaja de las evaluaciones retrospectivas, es que suelen utilizar métodos cuasi experimentales para la selección del grupo control, a diferencia de las evaluaciones prospectivas que utilizan métodos experimentales que aseguran mayor validez externa e interna en los resultados (Christián Belmar, entrevista personal, 25 de mayo 2017).

2.1.5 Momentos y etapas para el diseño e implementación de la evaluación de impacto

Una Evaluación de Impacto puede realizarse en diferentes etapas del proyecto dependiendo del enfoque y objetivo que la misma busque responder. En este sentido, según Grubb (1995) citado en Benjumea (2012) la evaluación de impacto se puede realizar en distintos momentos, los que se muestran resumidos en la Tabla N° 3.

Tabla 3: "Momentos para implementar la evaluación de impacto"

Momentos evaluación de impacto	Descripción
Ex ante	Se realiza antes del inicio de la ejecución, en ella se evalúa el contexto socioeconómico e institucional: problemas y necesidades identificadas, insumos y líneas de acciones.
Intra	Se desarrolla durante la ejecución del programa, en ella se evalúan las actividades del proceso y el desarrollo del mismo.
Post	Evaluación temprana después de que se concluye el proyecto, en este caso se analizan los resultados inmediatos
Ex post	Se realiza después de transcurrir un tiempo a la finalización del proyecto. Evalúa los resultados consolidados

Tabla N° 3: Resume los 4 momentos para implementar una evaluación de impacto presentados por Grubb 1995 citado en Benjumea 2012. Elaboración propia

En este sentido, la investigación busca desarrollar una propuesta de evaluación de impacto para implementarse en un momento ex post del programa, en un horizonte de tiempo de 12 meses después de la implementación del programa.

Por otro lado, Añorga, J. & Valcárcel, (1999) citados en Benjumea (2012) junto a (Gertler et al. 2017) comparten que diseño e implementación de una evaluación contempla 5 etapas que son: el levantamiento de información del programa actual, la selección de las variables y objetivos de evaluación, la elección del método de evaluación, el diseño de la evaluación que involucra la creación y validación de los instrumentos, donde por último está el procesamiento de la información y análisis de resultados. En este sentido, el desarrollo de esta investigación contempla hasta la cuarta etapa, ya que no involucra la implementación de la propuesta de evaluación.

2.1.6 Teoría del Cambio y Cadena de Resultados

Una Teoría del Cambio es la descripción de cómo se supone que una intervención conseguirá los resultados deseados. En este sentido, describe la lógica causal de cómo y por qué un proyecto, programa o política logrará obtener los resultados deseados o previstos (Gertler et al. 2011).

Rogers 2014 señala que "la teoría del cambio es un pilar fundamental para las evaluaciones de impacto y debería emplearse, de una u otra forma, en todas ellas", donde la misma puede ser útil para:

- Especificar preguntas de la evaluación de impacto
- Identificar las variables pertinentes que deberían incluirse en la recopilación de datos
- Determinar los aspectos de ejecución
- Identificar los factores contextuales que podrían ser pertinentes abordar en la recopilación y análisis de datos

Para el caso particular de la investigación, se representará la Teoría del Cambio del programa a través de una cadena de resultados, ya que como plantea Gertler et al 2011, es el método más intuitivo de implementar, el cual permite esquematizar de forma clara y ordenada todos los componentes y relaciones que existen entre el programa y los resultados esperados.

En este sentido, la cadena de resultado es una metodología que detalla una definición lógica y plausible de cómo una secuencia de insumos, actividades y productos previsiblemente se relacionan para alcanzar los objetivos y resultados esperados del programa, (Gertler et al. 2011). Una visión didáctica se muestra en la Ilustración N°1.

Ilustración 1: "Cadena de resultados"



Ilustración N°1: Resume de manera gráfica la relación entre las componentes de la cadena de resultados. (Gertler et al. 2011)

En términos concretos una buena cadena de resultados contribuirá a establecer la lógica causal del programa junto a determinar los riesgos que se presentan en cada componente y etapa del programa, permitiendo así mejorar el mismo junto con definir las preguntas y variables que se utilizarán en la evaluación de impacto (Rogers 2014).

3 METODOLOGÍA

Para cumplir con los objetivos y alcances planteados en la investigación, se dividirá la metodología en cuatro etapas que responden a los objetivos específicos de la investigación.

3.1 Descripción actual del programa de Fondos Concursables LBE

En la primera etapa de la investigación se pretende caracterizar el programa de Fondos Concursables que está compuesto del Capital Semilla, Capital Crece y Capital Acelera. Por lo mismo, se consideró pertinente incorporar en el capítulo:

- Una breve evolución de los Fondos Concursables desde sus inicios hasta el programa actual, iniciado el 2016
- El contexto y características del programa actual de Fondos Concursables
- La descripción del caso empírico de Fondos Concursables otoño 2016
- La cuantificación de público objetivo del programa

Para la ejecución de estas tareas se utilizará la metodología propuesta en la ilustración N°2.

Ilustración 2: "Metodología descripción del programa FC LBE 2016"



Ilustración N°2: Resume los principales pasos metodológicos junto a los resultados esperados del capítulo descripción del programa FC LBE 2016. Elaboración propia.

En una primera etapa se realizará una investigación documental, donde se revisará diversas fuentes de datos secundarios de información acerca del programa de Fondos Concursables. Se recolectará información de las bases del Capital Semilla, Capital Crece y Capital Acelera junto a las fichas de postulaciones e informes de avance realizados por el ente ejecutor "Psicólogos voluntarios" del programa LBE otoño 2016.

Para complementar esta información se ejecutará un trabajo de campo, que incluye la realización de entrevistas semiestructuradas al Director del centro Lo Barnechea Emprende y al Jefe del área de sensibilización a cargo del programa de Fondos Concursables.

Por último, para la cuantificación del público objetivo del programa se utilizará las fuentes de datos de los reportes estadísticos comunales de Lo Barnechea y la cuarta versión de la encuesta de microemprendimiento en Chile (2015) realizada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. De estas, se asumirá ciertos supuestos que permitirán extrapolar los datos y realizar una estimación del tamaño de la población objetivo del programa de Fondos Concursables.

3.2 Definición de objetivos, variables e indicadores de la evaluación de impacto

En esta etapa se busca determinar el tipo de pregunta que responderá la evaluación de impacto, definir las hipótesis que serán comprobadas por la misma, seleccionar las variables de medición y los indicadores de desempeño con los que se verificarán estos resultados. Para esto se propone la metodología resumida en la ilustración N° 3.

Ilustración 3: "Metodología definición de aspectos de la evaluación"



Ilustración N°3: Resume los principales pasos metodológicos junto a los resultados esperados del capítulo definición de aspectos generales de la evaluación. Elaboración propia.

En una primera etapa se construirá una teoría del cambio a través de una cadena de resultados, que resuma la lógica causal entre las actividades y objetivos esperados del programa. A partir de ésta, se podrá definir el objetivo general de la evaluación junto con las principales hipótesis de la misma, que servirán como base para la elección de variables e indicadores que se utilizarán en la evaluación.

En este sentido, para la creación de la cadena de resultados se realizará un trabajo de campo, que consta de una entrevista semiestructurada grupal, donde participará la encargada del programa de Fondos Concursables de LBE y el director del centro de LBE, la cual tiene dos objetivos. Primero, identificar el objetivo general de la evaluación y segundo identificar todos los elementos de la cadena de resultados propios del programa de Fondos Concursables.

Para complementar esta información se realizará una entrevista telefónica estructurada a la coordinadora del programa por parte del ente ejecutor “Psicólogos voluntarios”, con el objetivo de obtener información en detalle de las distintas etapas y actividades del programa que servirán para complementar la información obtenida a partir del Capítulo 1 y de la entrevista grupal que permitirán tener los datos necesarios para desarrollar la cadena de resultados, con la cual se espera definir el conjunto de las principales hipótesis que se desean comprobar con la evaluación de impacto, y un primer set de variables a considerar en la medición de resultados.

Por otro lado, como una evaluación de impacto considera tanto los cambios previstos como imprevistos en las variables de los sujetos que participaron en un programa (Rogers 2014), se pretende realizar una investigación exploratoria que indague en la percepción empírica del impacto del programa en las distintas variables del negocio de los emprendedores beneficiados. Para esto se realizará un Focus Group que considere en su diseño a ganadores del Capital Semilla, Capital Crece y Capital Acelera con el fin de representar las distintas visiones de los participantes del programa. Esto, con el fin de complementar las preguntas y el set de variables obtenidos a través de la lógica causal de la cadena de resultados.

Por último, para dar una mayor validez y robustez a las preguntas y variables de la evaluación se pretende realizar una entrevista en profundidad a profesionales con experiencia en programas de apoyo a la microempresa de las instituciones FOSIS, SERCOTEC y CDN. El fin de estas entrevistas es verificar la pertinencia de las variables e hipótesis que se abordarán en la evaluación de impacto junto con añadir preguntas y variables relevantes en los emprendedores que no se hayan considerado en el diseño de la evaluación.

3.3 Selección del método de evaluación de impacto

Este capítulo tiene objetivo seleccionar la metodología e instrumentos para la evaluación de impacto del programa de Fondos Concursables de LBE. Para el desarrollo del mismo, la metodología que se utilizara se resume en la ilustración N° 4.

Ilustración 4: "Metodología selección del método de evaluación"



Ilustración N°4: Resume los principales pasos metodológicos junto a los resultados esperados capítulo selección del método de evaluación. Elaboración propia.

En este sentido, en una primera instancia se estudiarán distintas fuentes académicas los diferentes métodos utilizados para la evaluación de impacto y los criterios que deben utilizarse para la elección adecuada de los mismos según las características del programa. En base a éstas, se estudiará la factibilidad de la implementación de distintos métodos para el programa, con el fin de seleccionar la metodología o mix de metodologías que permita realizar una mejor evaluación de impacto dado el contexto del mismo.

En una segunda etapa, se entrevistará a expertos en evaluación de impacto que tengan experiencia evaluando programas de apoyo al emprendimiento. Esto con el fin de presentar y validar la metodología escogida, donde en base a la opinión y juicio de estos, se adaptará la metodología inicial para llegar a una versión final, donde se describirán los alcances y sesgos que la misma tendrá junto con la calidad y validez que presentarán los resultados.

Por último, se describirá la estrategia de implementación de la misma, que involucra la selección del grupo control y la implementación computacional del método.

3.4 Propuesta de evaluación

Esta etapa tiene como objetivo diseñar y validar las herramientas involucradas en la metodología propuesta para la evaluación de impacto de Lo Barnechea Emprende. En este sentido la ilustración N°5 resume las principales etapas y metodologías necesarias para el desarrollo del mismo.

Ilustración 5: "Metodología propuesta de evaluación"



Ilustración N°5: Resume los principales pasos metodológicos junto a los resultados esperados del capítulo propuesta de evaluación. Elaboración propia.

En una primera etapa se definirán los instrumentos de medición y los métodos de recopilación de la información para la implementación de la evaluación. Para la misma se creará e implementará una hoja de ruta para corroborar la información de contacto de los beneficiarios, junto con medir su disposición y formato de preferencia para participar en la evaluación.

Por otro lado, para la creación del cuestionario de evaluación se realizará una revisión bibliográfica en torno a las variables escogidas en el capítulo dos, con el fin de observar el tipo de pregunta abordado para cada tipo, las que servirán como guía para la creación de las preguntas particulares de la evaluación que se centrarán en el contexto de los emprendedores de LBE. En este sentido, se creará la primera versión del cuestionario que será validada y "prototipeada" hasta llegar a la versión final.

En este sentido, para la validación del instrumento se realizarán dos actividades:

- i. Una testeo piloto, donde la herramienta se pondrá a prueba empíricamente tanto para el equipo evaluador y los beneficiarios del programa de Fondos Concursables, con el fin de conocer la percepción y el detalle de la implementación del instrumento.

- ii. Un panel de expertos compuesto por profesionales con experiencia en evaluación de impacto, construcción de herramientas de evaluación y emprendimiento, con el fin de evaluar la pertinencia de las preguntas del cuestionario con respecto al objetivo de la evaluación.

Por último, se creará un manual de registro y procesamiento para las respuestas del cuestionario, donde se mostrará cómo se deben procesar las respuestas obtenidas a partir de la implementación del formulario y además se ejemplificará los distintos tipos de análisis que requieren realizarse para los diferentes tipos de pregunta.

4 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA FONDOS CONCURSABLES LBE

Este capítulo pretende caracterizar principales elementos que componen el programa de Fondos Concursables de Lo Barnechea Emprende y analizar su ejecución empírica en la versión de otoño 2016 con el fin de sentar un cimiento y contexto claro en que el que se basará la investigación.

4.1 Evolución histórica del programa

El centro de Lo Barnechea Emprende hasta el año 2016 entregó más de \$95.000.000 (noventaicinco millones de pesos) en 6 Fondos Concursables distintos, beneficiando así a 106 personas. Cada uno de estos fondos tuvo características distintas desde los objetivos que abordaban hasta la cantidad monetaria entregada. En este sentido, en sus inicios los fondos no tenían un objetivo claro más que ayudar al desarrollo del negocio, luego los fondos evolucionaron a resolver problemas específicos típicos de los emprendimientos como:

- Desarrollo de página web
- Diseño de piezas gráficas o imagen de Marca
- Remodelación del lugar de trabajo

Tras estas experiencias, a fines del 2015 el centro tomó la decisión de estandarizar y profesionalizar el programa de Fondos Concursables, donde se dirigió el foco a tratar problemas típicos del emprendimiento según la etapa de vida del mismo. En este sentido se crearon los “Capitales Semilla, Crece y Acelera” que tenían como objetivo ayudar a la creación de nuevos negocios y la consolidación de los negocios existentes.

Con el fin de representar la evolución de los fondos manera ordenada, se resume en la Tabla N° 4 la cantidad de dinero entregada y el número de beneficiarios por cada fondo desde sus inicios el 2013 hasta el diseño actual representado por los Fondos Concursables del 2016.

Tabla 4: "Evolución histórica del programa"

Año	Dinero entregado por persona (pesos)	Fondo	N° Beneficiarios	Total del dinero entregado (MM)
2013	400.000	Apoyo al emprendimiento	17	6,8
2014	450.000	Imagen corporativa	40	14
2014	350.000	Página web	10	4,5
2015	500.000	Emprendimiento temprano	4	6
2015	1.500.000	Semilla	8	4
2016	500 M- 5 MM	Programa actual	27	60
Total			106	95,3

Tabla N°4: Resume las principales características de cada fondo.

De esta Tabla entonces se puede concluir que el programa actual juega un papel relevante considerando que concentra un 63% de los ingresos entregados y el 25% de las personas beneficiarias del total de los todos los fondos entregados hasta esa fecha.

4.2 Descripción del programa actual

El programa de Fondos Concursables está formado por el Capital Semilla Crece y Acelera. Estos presentan una estructura general común, que involucra la entrega de un fondo monetario no reembolsable, un plan de formación para el emprendedor y el derecho de asesorías gratuitas por parte de Lo Barnechea Emprende.

Por otro lado, los fondos comparten las mismas etapas de ejecución del programa, que son el apoyo a la postulación, el plan de formación, las compras y el plan de seguimiento que contemplan su ejecución en un horizonte de tiempo aproximado de 8 meses.

Aunque estos fondos tengan una estructura común cada uno tiene un enfoque, objetivos y características que lo diferencian, los cuales se resumen en la Tabla N° 5. (Lo Barnechea Emprende, 2016_d)

Tabla 5: "Resumen características programa actual"

Criterios	Capital semilla	Capital crece	Capital acelera
Fondo monetario	500.000	2.500.000	5.000.000
Temáticas de capacitación	Habilidades blandas Conceptos de emprendimiento Plan de negocios	Habilidades blandas Administración de empresas Plan de negocios Modelo de negocios	Habilidades blandas Administración de empresas Plan de negocios Modelo de negocios
Horas de capacitación	27	39	39
Objetivo principal	Creación y consolidación de nuevas empresas	Optimización y mejoramiento de procesos	Aceleración del crecimiento
Público objetivo	Ideas o negocios en funcionamiento con menos de un año , con o sin iniciación de actividades en SII	Negocios en funcionamiento con más de un año desde su iniciación en SII.	Ideas o negocios en funcionamiento con un alto potencial de crecimiento, con o sin iniciación de actividades en SII.
Métricas de selección	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Proyección • Coherencia de la postulación • Motivación • Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Proyección • Coherencia de la postulación • Motivación • Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Proyección • Coherencia de la postulación • Motivación • Recursos • Innovación • Crecimiento exponencial
Financian	Bienes de capital Proyectos tecnológicos Acciones de marketing Capital de trabajo	Bienes de capital Proyectos tecnológicos Acciones de marketing	Bienes de capital Proyectos tecnológicos Acciones de marketing

Tabla N° 5: Resume las principales características y diferencias los fondos semilla, Crece y Acelera. Elaboración propia

4.3 Estimación del tamaño de la población objetivo

El cálculo de la población objetivo del programa es complejo, ya que involucra tanto a vecinos de la comuna como a microempresarios y emprendedores que trabajan en la misma. Por lo mismo, para la estimación del mismo se toma como primer supuesto que la cuarta versión de la encuesta al microemprendimiento (EME 2015) es representativa del contexto de Lo Barnechea, a su vez como segundo supuesto se considera que las proyecciones de población de la INE 2009 son correctas.

En este sentido, según las proyecciones del INE 2009, la población de habitantes de Lo Barnechea para el año 2015 es de 122.276 personas.⁷ De éstas, se encontrarían 60.913 vecinos pertenecientes al rango etario de 25-64 años (rango etario que abarcó a todos los participantes del programa el año 2016).

Por otro lado, según el registro del Servicio de Impuestos Internos del año 2013⁸ el número de microempresas en la comuna alcanza las 4.150 y el número de nuevas empresas que no registran ventas es de 2.132, donde es interesante notar que las microempresas representan un 45% de las empresas de la comuna produciendo un total de 4.312 empleos.

En este sentido, si se extrapolara los datos de la cuarta versión de la encuesta de microemprendimiento (EME) realizada el 2015 al contexto de la comuna, se tendría que el 48,7% de las microempresas trabajan de manera formal⁹ mientras el 51,3% restante lo hace de forma informal. En base a eso, se tendría entonces que además de las 4.150 microempresas formales en la comuna, existen 4.372 microempresas trabajando de manera informal, donde sí se replica este cálculo para las nuevas empresas que no han registrado ventas se tendría un total de 2.245 nuevas empresas de carácter informal.

Por lo que se tendría aproximadamente un total de 60.913 vecinos, 4.150 microempresas formales, 4.372 microempresas informales, 2.132 nuevas empresas formales y 2.245 nuevas empresas informales que cumplen los criterios de admisibilidad para participar en el programa de Fondos Concursables

4.4 Análisis de la implementación del programa de Fondos Concursables Otoño 2016

La versión otoño del Fondo Concursable del año 2016 estuvo a cargo del ente ejecutor “Corporación de Responsabilidad Social Profesional”, también denominada ONGD Psicólogos Voluntarios de Chile.

La ONGD junto a Lo Barnechea Emprende desarrollaron la propuesta técnica y metodológica en que se basó la implementación del programa, la cual contempló 4 etapas que fueron ejecutadas entre el 5 de Enero y 2 de Septiembre del 2016. En este sentido, las etapas fueron:

- i. Postulación
- ii. Plan de formación
- iii. Compra de bienes
- iv. Seguimiento

⁷ Actualización iv plan de desarrollo comunal de Lo Barnechea 2009 – 2015

⁸ Reportes estadísticos comunales 2015, Lo Barnechea

⁹ Han iniciado actividades en el SII

4.4.1 Postulación

Esta etapa estuvo compuesta de talleres de apoyo a la postulación del programa, la selección de los admisibles, las entrevistas de selección y la notificación de los ganadores.

En una primera etapa se desarrollaron cuatro talleres con el objetivo de aclarar los principales aspectos, requisitos y términos del proceso de postulación para el programa de Fondos Concursables. Éstos tuvieron una asistencia total de 62 personas y se ejecutaron entre las fechas del 12 y el 25 de Enero de 2016.

Por otro lado, el proceso de selección de admisibles se desarrolló entre el 12-29 de Enero y culminó con un total de 170 postulaciones, de las cuales 62 se declararon admisibles y 108 inadmisibles. En este sentido las principales causas de inadmisibilidad se asociaron a la incorrecta postulación a través del formulario y a la falta de entrega de la documentación necesaria

A su vez, el proceso de entrevistas de selección se desarrolló con normalidad entre 9 y el 23 de Febrero de 2016, donde se entrevistaron a 61 de los 62 seleccionados como admisibles de la etapa anterior. En este sentido, la misma tuvo el objetivo de evaluar a los postulantes en base a una pauta desarrollada y proporcionada por Lo Barnechea Emprende, donde de acuerdo a la entrevista a cada postulante se le asignó un promedio simple a partir de la evaluación de cada una de las variables de evaluación, donde se procedió a ordenar en un ranking a los mismos según su puntuación.¹⁰

Por último, el proceso de notificación de ganadores culminó la primera semana de marzo cuando se notificaron los 27 ganadores del programa, de los cuales 11 correspondían al Capital Semilla, 7 al Capital Crece y 9 al Capital Acelera.¹¹

4.4.2 Plan de formación

Para cada tipo fondo se realizó un plan de formación distinto enfocado en los problemas de los beneficiarios. En este sentido, el Capital Semilla contempló un plan de 27 horas de capacitación, mientras el Capital Crece y el Capital Acelera un plan de 39 horas cada uno.

Por otro lado, las temáticas abordadas también variaron entre fondos, donde el Capital Semilla trató los temas de habilidades blandas, conceptos de emprendimiento y modelo de negocios; por otro lado el Capital Crece y Acelera abordaron habilidades blandas, administración de empresa, modelo y plan de negocios.

Por último, cabe decir que esta etapa se ejecutó entre las fechas del 10 de Marzo y 13 de Abril de 2016, donde dentro de los aspectos positivos del mismo se destaca que todos los emprendedores cumplieron con el requisito de asistencia mínima.

¹⁰ Para los Fondos Crece y Semilla se evaluaron: El tiempo dedicado al emprendimiento, la proyección del negocio, la coherencia con la postulación, los recursos del emprendedor y su motivación. Donde el fondo Acelera evaluó los mismos criterios anteriores junto al crecimiento potencial y el grado de innovación del negocio.

¹¹ Es importante destacar que el número de ganadores no es definido con anterioridad, si no que depende de los recursos entregados por la comuna y por la calidad de emprendimientos que postulan.

Por otro lado, el aspecto por mejorar del programa tiene que ver con la pertinencia de los contenidos con respecto al contexto de los emprendedores y la disparidad educacional existente entre los mismos emprendedores en cada temática, donde se recomienda para las futuras realizaciones, un plan de formación personalizado en base a las necesidades y características del emprendedor, y no en base al fondo postulado.

4.4.3 Compra de bienes

La compra de bienes se inició con el contacto con cada uno de los emprendedores, continuó con el re-contacto con los proveedores presentados en la postulación y terminó con la compra y entrega de bienes a los beneficiarios, donde su ejecución se desarrolló entre los meses de Junio y Julio de 2016.

En este sentido, el programa destinó \$65.777.619 (sesenta y cinco millones setecientos setenta y siete mil seiscientos diecinueve pesos) en las compras de los bienes, de los cuales la municipalidad entregó \$59.957.409 (cincuenta y nueve millones novecientos cincuenta y siete mil cuatrocientos nueve pesos) y el resto provino del copago de los beneficiarios,¹² donde del total de los fondos entregados se destinó un 9% de los recursos al Capital Semilla, 23% al Capital Crece y 68% al Capital Acelera.¹³

Donde los principales problemas que se presentaron en la implementación de esta etapa, fueron el cambio de precios en los productos de la cotización y la disponibilidad de Stock de los mismos, por lo que se recomienda que este proceso se vaya desarrollando de forma progresiva a lo largo de la implementación de las etapas del programa y no de forma repentina, como se realizó.

4.4.4 Seguimiento y evaluación

Esta etapa se ejecutó con el objetivo de verificar la compra de los bienes postulados y realizar un análisis sobre cómo estos influyeron en el desempeño del negocio. Para esto se realizaron visitas al de trabajo de algunos emprendedores entre el 1 de agosto y el 2 de septiembre de 2016, donde se aplicó una encuesta para evaluar si el emprendimiento había presentado:

- Aumento o disminución en ventas
- Generación de empleos
- Acceso a canales de comercialización
- Implementación de servicios o productos
- Adquisición de activos tecnológicos
- Captación de nuevos clientes

¹² El copago de los beneficiarios fue \$5.745.548 de pesos

¹³ Del total del fondo utilizado, se entregaron \$5.261.629 de pesos para el Capital Semilla, \$13.770.609 pesos para el Capital Crece y \$40.925.171 pesos para el Capital Acelera.

4.4.5 Análisis general

En la Tabla N° 6 y 7 se resumen los aspectos más relevantes acerca de las características de la implementación del programa, donde la Tabla N° 7 muestra los aspectos relacionados con la postulación y las ventas; la Tabla 8 resume las etapas que contempló el programa junto con el horizonte de tiempo que requirió su implementación.

Tabla 6: "Resumen postulación y compras del programa FC LBE 2016"

Críterios	Capital semilla	Capital crece	Capital acelera
Postulantes	59	18	93
Admisibles	29	10	23
Ganadores	11	7	9
Razón inadmisibilidad	13% No cumple con requisitos (4) 23% Problemas al rellenar la ficha (7) 64% Falta de documentos (19)	31% No cumple con requisitos (2) 31 % Problemas al rellenar la ficha (2) 38% Falta de documentos (3)	23% No cumple con requisitos (16) 30% Problemas al rellenar la ficha (21) 58% Falta documentos (41)
Fondo monetario entregado	5.261.629	13.770.609	40.925.171

Tabla N° 6: Resume los aspectos principales en torno a la postulación y ventas del programa FC LBE 2016. Elaboración propia

Tabla 7: "Etapas del programa FC LBE 2016"

Etapas del programa FC LBE 2016	Ejecución
Talleres de apoyo a la postulación	12-25 de Enero
Postulaciones	12-29 de Enero
Entrevistas	9-23 de Febrero
Selección y notificación	24 de Febrero - 6 de Marzo
Plan de formación	10 de Marzo - 13 de Abril
Compras	Junio y Julio
Seguimiento y evaluación	1 Agosto - 2 Septiembre

Tabla N°7: Resume las etapas y tiempo de ejecución del programa FC LBE 2016. Elaboración propia

Cabe decir que, en términos generales, la implementación de las primeras tres etapas del programa se desarrollaron de manera exitosa, cumpliendo las expectativas y objetivos del mismo, donde no se presentaron mayores complicaciones que las expuestas en los subcapítulos anteriores.

Sin embargo, la etapa de evaluación se consideró que no cumplió con las expectativas del programa, ya que no logró crear evidencia ni información suficiente que podría utilizarse en pro del programa. En este sentido, se puede observar que la evaluación fue deficiente por 3 grandes razones, primero, el horizonte de tiempo que transcurrió entre la entrega del bien y la evaluación del programa (1 mes), no es suficiente para captar el beneficio que puede generar el mismo en el negocio. En este sentido, existirán múltiples variables que no alcanzan a mostrar un cambio verdadero en este tiempo.

Segundo, no se realizó ningún análisis estadístico que permitiera presentar evidencia sólida sobre el impacto generado por el programa, en este sentido los resultados fueron meramente descriptivos, de los cuales no se pudo sacar mayores conclusiones. Por último, se considera que el cuestionario fue vago, en torno a las variables que consultó, en el sentido que no hubo un mayor análisis de la lógica causal del programa, ni los objetivos que la misma buscó responder. Por otro lado, la forma en

que se preguntaron estas variables fue deficiente, en el sentido de que se obtiene la información obtenida de las mismas no es precisa, ni permite ser utilizada para análisis más profundos en torno a las conclusiones que se pueden obtener de la misma.

Es en base a esta problemática, que surge la presente investigación que busca diseñar una propuesta de evaluación que permita identificar el impacto real producido por el programa a nivel de resultados intermedios (6-12 meses de finalizado el programa), con el fin de crear evidencia que sustente cambios y mejoras en el programa.

5 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

En este capítulo se busca definir los objetivos de la evaluación de impacto del programa de Fondos Concursables de LBE junto con seleccionar las variables e indicadores que se utilizarán en la misma.

Para esto, se construirá la teoría del cambio del programa a través de una cadena de resultados, la cual establecerá la lógica causal entre las actividades y los resultados esperados en cada etapa del mismo, que ayudarán a definir las variables que se ven afectadas por el programa, y que en consecuencia deberían ser evaluadas. Por otro lado, para considerar los efectos indirectos, o no planeados que generó el programa se realizará un Focus Group con los beneficiarios del mismo, con el objetivo de explorar empíricamente la percepción de los ganadores en torno a las variables que fueron afectadas por éste. Por último, para validar y complementar el set de variables, junto con seleccionar los indicadores que se utilizarán en la evaluación, se recurrirá a la opinión y experiencia de expertos en programas de apoyo a la microempresa.

De este modo se espera obtener un set de variables que integre la lógica causal del programa, la percepción empírica de los ganadores y la evidencia y experiencia de programas e instituciones similares, que permitan contestar los objetivos de la investigación y obtener un panorama general del programa de Fondos Concursables.

5.1 Teoría del Cambio y Cadena de Resultados

“Para cualquier evaluación de impacto se recomienda que exista una Teoría del Cambio que ayude a identificar la lógica de las relaciones causales del mismo, ésta facilitará la elección de preguntas e hipótesis que la evaluación busca responder” (Gertler et al. 2011).

Para esta investigación, el programa no contaba con una Teoría del Cambio al momento de su concepción, por lo que se optó de manera estratégica desarrollar la misma a través de una “Cadena de Resultados”, ya que ésta metodología se centra en el contexto operativo del programa FC2016, para el cual se habían sentado las bases sólidas de su desarrollo en el capítulo previo.

Para la confección de la Cadena de Resultados, se complementó la caracterización del programa con otras fuentes de información secundarias del programa, tal como el Contrato de licitación del Proyecto, donde los vacíos de información se obtuvieron a través de entrevistas semiestructuradas al Director del centro de LBE, a la Jefe del programa de Fondos Concursables de LBE y encargada de ejecución del programa de Fondos Concursables de Psicólogos voluntarios.

A partir de esta información se creó la cadena de resultados resumida en la ilustración N° 6 y detallada en el Anexo N° 1.

Ilustración 6: "Cadena de resultados"



Ilustración N°6: Resume las principales componentes de la cadena de resultados del programa FC LBE 2016. Elaboración propia

En base a la relación causal del programa obtenida a través de la cadena de resultados, se identificó los principales aspectos que debiese incorporar la evaluación del programa para identificar el desempeño del mismo junto al impacto generado en los beneficiarios, donde se definió:

i. Objetivo general de la evaluación

“Estudiar los resultados intermedios¹⁴ que generó el programa de Fondos Concursables de LBE 2016 en la variables económicas, productivas y administrativas de los emprendedores y negocios beneficiados por el programa”¹⁵

ii. Preguntas a responder

a) Preguntas de Evaluación de Impacto

1. ¿El programa generó un impacto significativo en las variables que miden el rendimiento económico del negocio? (ingreso por ventas, utilidad, productividad)
2. ¿El programa generó un impacto significativo en la creación de nuevos trabajos o en el número de trabajadores de los emprendimientos?

¹⁴ Resultados obtenidos a partir de una evaluación realizada entre de 6 – 12 meses finalizada la implementación del programa

¹⁵ Por variables económicas se considera principalmente el ingreso por ventas, el margen de utilidad y la productividad del negocio, por otro lado en las condiciones productivas se considera el número de trabajadores y la situación laboral de los mismos, mientras que en las variables administrativas se considera el conocimiento, prácticas y herramientas útiles del emprendedor que ayuden el desarrollo del negocio.

3. ¿El programa influyó en el conocimiento del negocio o en la adquisición de nuevas prácticas que ayuden al emprendedor a administrar su negocio?

b) Preguntas condicionales a los ganadores

1. ¿En qué medida el programa cumplió el objetivo declarado por el emprendedor?¹⁶
2. ¿El programa generó alguna mejora en las condiciones laborales del emprendedor y su negocio?¹⁷
3. ¿Qué variables secundarias del negocio se vieron impactadas por el programa? ¿Qué efectos inesperados generó el programa en los emprendimientos beneficiados?
4. ¿Cuál es el estado actual de los bienes entregados por LBE?
5. ¿Cuál es la percepción sobre cada componente del Fondo Concursable?¹⁸ ¿Cuál es la percepción general del programa?

Además de las preguntas guías de la evaluación, la cadena de resultados permitió identificar que otras variables del negocio debiesen ser afectadas de alguna forma gracias a las actividades y productos del programa, las cuales son:

- Producción (Mejoras en el proceso productivo)
- Optimización de procesos (Reducción de costos, aumento de calidad)
- Comercialización (Aumento de clientes y canales de venta, mejora en la imagen de marca)
- Creación de nuevos productos o servicios
- Mejoras en condiciones laborales (Físicas, legales, contables)
- Formación del emprendedor (Conocimiento de su negocio y prácticas administrativas)

Por último, hay que destacar que esta metodología además de proveer una base sólida para la elección de los principales elementos de la evaluación, permite identificar que actividades y productos del programa están más alienadas con los objetivos y resultados esperados del mismo. En relación a este punto, se observa que las Asesorías a diferencia de las otras actividades carecen de un propósito claro, a su vez desde un punto de vista pragmático no lograron generar un interés en los beneficiarios, reflejándose en una baja participación de los mismos, por lo que se recomienda en futuras implementaciones realizar un rediseño en las mismas que permita revertir esta situación.

¹⁶ Esta pregunta indaga en el objetivo planteado por el emprendedor en el momento de postular al programa, que puede ser el iniciar la producción, optimizar procesos, mejorar la comercialización o implementar nuevas líneas de negocio.

¹⁷ Se refiere específicamente a la infraestructura, condición legal y tributaria del negocio.

¹⁸ Fondos monetarios, plan de formación y asesorías

5.2 Focus Group

El impacto se compone tanto por los efectos positivos y negativos, deseados y no deseados, directos e indirectos que produce una intervención. (Bamberger, 2012). En este sentido, para complementar el set de variables obtenidas a través de la lógica causal de la cadena de resultados, se realizó un Focus Group para agregar las variables que se vieron afectadas por el programa pese a no haber sido consideradas en el diseño y concepción del mismo.

El Focus Group tuvo un enfoque exploratorio, cuyo objetivo fue que los beneficiarios hablaran abiertamente sobre las variables que se vieron afectadas por el programa y cómo éstas experimentaron un cambio. El método se desarrolló a partir de 3 tipos de preguntas que involucraron las expectativas, el desarrollo y los resultados del programa.

En la ejecución del Focus Group participaron de 6 personas (3 ganadores del Capital Acelera, 2 del Capital Semilla y 1 del Capital Crece), donde los principales resultados que se obtuvieron dieron cuenta que las variables más beneficiadas por el programa fueron por una parte la creación de redes y colaboración entre emprendedores ganadores del programa (Networking), el conocimiento del negocio y el desarrolló en temas de administración, junto con la motivación y compromiso del emprendedor con su negocio.

Aunque se sabe que está investigación no fue representativa de la muestra total de los beneficiarios (27), es la más alta a la que se tuvo acceso y contempló la participación de ganadores de los 3 tipos de fondo. En este sentido, cumplió con el objetivo exploratorio de obtener información preliminar sobre las variables que indirectamente se vieron impactadas por el programa, con las cuales se complementó el primer set de variables iniciales agregando las variables:

- Creación de redes de trabajo (Networking)
- Motivación y compromiso con el emprendimiento

5.3 Entrevistas a expertos

Esta sección busca complementar las variables obtenidas a través de la Focus Group y la cadena de resultados con la experiencia y evidencia de otras evaluaciones de impacto relacionadas a programas de apoyo al microemprendimiento.

Para esto se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a expertos en programas de apoyo al microemprendimiento, pertenecientes a las instituciones FOSIS, SERCOTEC y CDN, en las cuales se indagaron distintos puntos como: ¿Qué variables utilizan los mismos para medir el impacto generado de sus programas?, ¿Cuál creen que es la componente del programa que más impacto genera en un emprendimiento?, ¿Cuáles son los factores que determinan que un emprendimiento tenga exitoso con o sin participar en un programa?. A su vez las entrevistas tuvieron el foco en ver la pertinencia de las variables escogidas para la evaluación a partir de los dos métodos anteriores.

Bajo este contexto, las respuestas acerca del tipo de variables utilizadas en la evaluación de impacto en la mayoría de los programas fueron el ingreso por ventas, los costos de producción, la cantidad de trabajadores y el grado de formalización del negocio. En este sentido, aunque todos los expertos consideraban que estas variables no eran suficientes para abordar toda la complejidad de los programas y emprendimientos, se utilizaban porque presentaban medios de verificación concretos que podían presentarse como rendición a las cuentas de gobierno. En este sentido, los expertos entrevistados declararon que las evaluaciones de impacto de sus programas en su mayoría eran realizadas por el DIPRES o por otros centros de estudio como consultoras privadas. Cabe decir que a nivel particular FOSIS mide el nivel de ingreso autónomo de la persona, y SERCOTEC junto con CDN miden el nivel de exportaciones de la empresa. Estas variables se complementan con las que se encuentran al estudiar bibliografía respecto al tema, donde Bonilla & Cancino (2011) mide en su evaluación la probabilidad de conseguir financiamiento posterior gracias al programa, a su vez Pizarro (2008) considera estudiar la probabilidad de supervivencia de la empresa y la inversión en activos, a su vez Lopez & Tan consideran la productividad y el desempeño por costo, Verde 2016 por su parte propone variables de estudio como la primera venta y punto de breack even, donde por último DIPRES 2017 propone evaluar la probabilidad de quiebra de la empresa.

Con relación a las variables escogidas preliminarmente a través de los métodos del Focus Group y Cadena de Resultados, los Expertos recomendaron en primer lugar, identificar máximo 3 variables generales a evaluar, las cuales puedan resumir en las mismas, los cambios de variables secundarias del negocio. A su vez, se recomendó entrar en detalle en cada una de las variables del set propuesto y subdividirla en variables enfocadas a medir un fenómeno particular, lo que facilitaría identificar cómo se evaluarían las mismas y que indicadores se requieren utilizar.

Las recomendaciones de los Expertos, fue crear un conjunto de variables observables que definan el perfil de los emprendedores y emprendimientos que participan en el Centro, para facilitar la selección de un grupo control para la evaluación de impacto del programa y completar el nivel de información actual de los usuarios incluyendo el nivel educacional, GSE, experiencia emprendiendo, dependencia, prácticas emprendedor y experiencia en el rubro.

A nivel de negocio se recomendó agregar la etapa y estado del negocio, la aspiración y proyección del mismo, el rubro, la formalidad, el tipo de negocio (oportunidad/ necesidad), el sustento económico que representa para el emprendedor y los principales problemas que impiden el crecimiento del negocio.

Por último, tras investigar los indicadores y medios de verificación utilizados en las evaluaciones de estas instituciones, se llegó a la conclusión de que se deben utilizar indicadores propios, que respondan al contexto particular de los emprendedores que participan en el programa de LBE y al objetivo de la evaluación de impacto. En este sentido, al considerar el contexto de formalidad de los emprendedores Lo Barnechea, se opta por seleccionar un set de indicadores que no se restrinjan al contexto de la formalidad, asumiendo con esto de que la información obtenida no podrá ser verificable, ya que se centrara básicamente en el auto reporte de los emprendedores. Aun así, se cree que este método generará una representación más verídica a la situación real del

emprendimiento en comparación de la información obtenida a partir de registros formales como contratos y boletas emitidas.

5.4 Triangulación de datos y selección de variables

En base a la cadena de resultados, Focus Group y las entrevistas a expertos se procedió a la triangulación y procesamiento de la información obtenida, generando con está el set final de las variables a considerar en la evaluación de impacto, donde es importante destacar que no se agregaron todas las variables que surgieron en el levantamiento de información, si no solo la más pertinente al programa de FC de LBE.

El set de variables final está dividido en 3 categorías según el objetivo de las variables, donde por una parte están las que permiten crear un perfil de los emprendedores, las que serán usadas para la evaluación de impacto y las que se utilizarán en la medición del desempeño general del programa, las que se encuentran resumidas y explicadas en las Tablas N°8 y N°9.

Tabla 8: "Variables de la evaluación de impacto - Perfil"

Categoría	Subcategoría	Variables	Descripción
Perfil del emprendedor y negocio	Información personal	Sexo	Genero del entrevistado
		Edad	Edad del entrevistado
		Educación	Nivel educacional del entrevistado
		GSE	Nivel socioeconómico del entrevistado
		Dependencia/carga	Resume si el entrevistado tiene a cargo el cuidado de alguna persona que requiera atención en forma permanente como ancianos o enfermos.
	Negocio	Etapa del negocio	Describe la etapa en la que se encuentra el negocio
		Edad del negocio	Resume la antigüedad del negocio
		Rubro	Resume el sector productivo al que pertenece el negocio
		Tipo (oportunidad/necesidad)	Define la principal razón de existencia y mantenimiento del emprendimiento
		Limitante del crecimiento	
	Condiciones laborales	Dinámica de funcionamiento	Describe la jornada y dinámica de funcionamiento del negocio
		Lugar de trabajo	Describe el espacio físico donde se desarrolla el trabajo del negocio
		Grado de formalización	Resume el grado de formalización del negocio
		Situación contable	Describe las principales prácticas contables del negocio
	Relación emprendedor y negocio	Sustento económico	Resume el sustento económico que representa el negocio para el entrevistado
		Aspiración	Resume cuál es la aspiración del negocio para el futuro
		Proyección	Mide cual es el horizonte de tiempo que se espera continuar con el negocio
		Jornada laboral (horas semanales dedicadas)	Mide las horas semanales que el emprendedor dedica a su negocio
		Experiencia en el rubro	Mide la experiencia del entrevistado y trabajando en el rubro de su emprendimiento
		Experiencia emprendiendo	Mide la experiencia del entrevistado emprendiendo
Ganador de programas de LBE anteriores		Resume si el entrevistado ha sido ganador de otro programa de fondos concursables de LBE	
Participación en programas externos		Resume si el entrevistado ha participado de otros programas de apoyo al emprendimiento desde el 2016	

Tabla N°8: Resume las variables que se utilizarán en la evaluación de impacto del programa de FC LBE

2016. Elaboración propia

Tabla 9: "Variables de evaluación de impacto – E.I y desempeño"

Categoría	Subcategoría	Variables	Descripción
Evaluación de impacto	Desempeño económico	Ingresos por venta	Mide el promedio de ingreso mensual por ventas del negocio
		Costos variables	Mide el promedio de costos variables mensuales del negocio
		Costos totales	Mide el promedio de costos fijos mensuales del negocio
		Utilidad	Mide el rango de utilidad promedio mensual del negocio
		Productividad	Mide la productividad a través de la razón ingreso por venta/ número de trabajadores
	Trabajadores	Número de trabajadores	Mide el número de trabajadores del negocio
		Jornada laboral de trabajadores	Resume la jornada laboral de los trabajadores del negocio
		Tipos de contrato	Resume el tipo de contrato de los trabajadores del negocio
	Conocimientos y prácticas del negocio	Gestión interna	Resumen el conocimiento interno del negocio en distintas aristas del negocio.
		Comercialización	
		Clientes	
		Competencia	
		Networking	
Desempeño general del programa	Objetivos de la postulación y fondo monetario	Comenzar a producir	Resumen el grado de cumplimiento del objetivo de postulación del entrevistado y la forma en que este cumplimiento mejoró su negocio
		Optimización de procesos	
		Comercialización	
		Línea negocios	
	Plan de formación	Habilidades Blandas	Resumen el nivel de impacto generado por cada una de las temáticas tratadas en el plan de formación
		Conocimientos emprendimiento	
		Conocimientos administración y negocios	
		Plan de negocios	
		Modelo de negocios	
	Asesorías	Asesorías	Mide el aporte generado por la asesoría en el negocio
	Bienes adquiridos	Estado de los bienes	Mide el estado de los bienes adquiridos gracias al programa de fondos concursables
		Frecuencia de uso	Mide la frecuencia de uso de los bienes adquiridos gracias al programa de fondos concursables
		Percepción y satisfacción con la postulación de bienes	Mide cual es la percepción y satisfacción de los bienes postulados, indagando en cuales obtuvieron mejores resultados.
	Impacto percibido distintas variables del negocio	Ventas	Mide el impacto percibido por los entrevistados en distintas variables que componen su negocio
		Número de trabajadores	
		Calidad de productos	
		Proceso productivo	
		Organización y gestión interna del negocio	
		Conocimiento interno del negocio	
		Creación nuevos productos	
Cartera de clientes			
Canales de comercialización			
Imagen de marca			
Formación general de administración			
Formación contabilidad			
Networking			
Satisfacción personal			
Satisfacción laboral			
Confianza en su negocio			
Confianza en sus habilidades			
Motivación en su negocio			

Tabla N° 9: Resume las variables que se utilizarán en la evaluación de impacto del programa de FC LBE 2016. Elaboración propia

Cabe decir que aunque exista literatura en la evaluación de impacto que involucre la medición de otras variables como evolución de equipos de trabajo, la calidad de vida en las personas, y otras, se decidió por este set de variables porque responde a tres aspectos principales:

1. A la lógica causal del programa y al objetivo de la evaluación (se evalúa lo que se espera afectar)
2. Al contexto de los emprendedores que desarrollan la actividad económica
3. Las variables escogidas, muestran resultados en el de horizonte de tiempo intermedio (6- 12 meses finalizado el programa) en que se ejecutará la evaluación.

5.5 Indicadores

Como existen un gran número de variables en el estudio, se optó por resumir en la Tabla N°10 solo los indicadores que se utilizarán en la sección de evaluación de impacto, ya que es en esta donde contempla la mayor capacidad de análisis y validez en los resultados. En esta Tabla se encuentra la fórmula de cálculo de cada indicador y el fenómeno que busca medir.

Por otro lado, vale la pena destacar que existirán variables serán tratadas a nivel porcentual para evitar la diferencia de magnitudes que podría existir entre los negocios de los distintos Fondos (Semilla, Crece y Acelera). Por último, como se planteó en la sección anterior, dado el contexto del programa y de los emprendedores beneficiados, estos indicadores no se someterán a medios formales de verificación.

Tabla 10: "Indicadores evaluación de impacto"

Sección	Indicador	¿Qué mide?	Fórmula de cálculo
Evaluación de Impacto	Variación porcentual de ingreso por ventas	Mide la variación porcentual de ingresos por venta mensual entre el 2016 y hoy	$[(\text{promedio ventas mensuales hoy} - \text{promedio ventas 2016}) / \text{promedio ventas 2016}]$
	Margen de utilidad	Mide el margen de ganancia entre los ingresos por venta y el costo de producción del negocio.	$(\text{promedio ingresos por venta mensual} / \text{promedios costos variables mensuales})$
	Diferencia en margen de utilidad	Mide la variación de ingresos por venta porcentual entre el 2016 y hoy	$(\text{margen de utilidad hoy}) - (\text{margen utilidad 2016})$
	Utilidad	Mide la ganancia del negocio a través de la diferencia entre los ingresos por venta y los costos totales del negocio	$(\text{promedio mensual de ingresos por venta} - \text{promedio mensual costos totales})$
	Variación porcentual utilidad	Mide la variación porcentual de utilidad entre el 2016 y hoy	$(\text{utilidad hoy} - \text{utilidad 2016}) / (\text{utilidad hoy})$
	Variación porcentual número de trabajadores	Mide la variación porcentual de trabajadores entre el 2016 y hoy	$(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores actuales} - \text{N}^\circ \text{ trabajadores antes 2016}) / \text{N}^\circ \text{ trabajadores antes 2016}$
	Productividad	Calcula la productividad del negocio a través del ratio del ingreso por ventas por trabajador	$(\text{ingreso por ventas mensuales} / \text{Número de trabajadores})$
	Variación porcentual productividad	Mide la variación porcentual de productividad entre el 2016 y hoy	$(\text{Productividad hoy} - \text{productividad 2016}) / \text{Productividad 2016}$
	Conocimiento	Mide el conocimiento del negocio a través del cálculo promedio de conocimiento de 6 áreas del mismo.	$(\text{Suma del promedio simple de cada categoría del negocio}) / 6$
	Variación porcentual conocimiento	Mide la variación porcentual de productividad entre el 2016 y hoy	$(\text{Conocimiento del negocio hoy} - \text{conocimiento del negocio antes 2016}) / \text{Conocimiento del negocio antes 2016}$

Tabla N °10: Resume los indicadores que se utilizarán en la evaluación de impacto del programa de FC LBE 2016. Elaboración propia

6 SELECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

Este capítulo tuvo como objetivo seleccionar la metodología de evaluación de impacto del programa de Fondos Concursables de LBE 2016.

Para esto en una primera etapa se definieron los criterios de selección de la metodología, luego se realizó una revisión bibliográfica de los principales métodos de evaluación, donde se procedió a estudiar la pertinencia de los mismos en la evaluación de impacto de los Fondos Concursables de acuerdo a los criterios seleccionados en la etapa anterior. En base a este estudio y a la opinión de 4 expertos en evaluación de impacto, se realizó la selección del método de evaluación y descripción de la implementación del mismo, que contempló la selección del grupo control, la explicación del método en términos conceptuales y la una guía de implementación del método computacional.

6.1 Criterios de selección

La selección de la metodología para la evaluación de impacto de un programa depende básicamente de las características del programa y del contexto en que se realizará la evaluación. En este sentido, el principal foco es proponer un método que permita cumplir los objetivos de la investigación y que se logre implementar con los recursos y capacidades del programa. (Christián Belmar, entrevista personal, 25 de Mayo 2017)

Según Gertler et al 2017, el principal criterio que se debe considerar a la hora de seleccionar un método son las reglas operativas del programa, las cuales pueden dividirse en:

- Financiamiento, que resume si el programa cuenta con la cantidad de recursos suficientes para atender a todos los beneficiarios elegibles del programa.
- Reglas de focalización, que resume como el programa define y elige a los participantes del mismo. En este sentido, se enfoca en las reglas de selección de los participantes.
- Calendarización, este criterio hace referencia al proceso de implementación del programa, donde analiza si todos los participantes del mismo son seleccionados en una misma etapa, o en etapas cronológicas en el tiempo.

Junto a las reglas operativas, la selección del método dependerá de las características propias del programa, como la cantidad de datos disponibles y los recursos del programa (Monetarios y Humanos). (Baker, 2000). En tal sentido, además de considerar las características generales del programa, se debe tomar en cuenta el contexto en el que se desarrollará la evaluación, donde se debe considerar el acceso a datos secundarios de los individuos o la posibilidad de levantamiento primario de información. (Vásquez & Mewes, entrevista personal, 6 de Junio 2017). En base a estas preguntas, se definieron los 8 criterios que permitieron caracterizar el programa y su evaluación, los cuales fueron resumidos en la Tabla N° 11.

Tabla 11: "Criterios de selección"

Tipo de variables	Criterios	Estado
Reglas operativas del programa	Financiación	El programa no cuenta con suficientes recursos como para atender a todos los postulantes admisibles.
	Criterios de elegibilidad	El programa cuenta con reglas y criterios claros de selección, donde se evalúan a los emprendimientos en distintas temáticas y se priorizan según el promedio obtenido
	Implementación o calendarización	Los beneficiarios del programa son escogidos en una sola intervención
Contexto del programa y la evaluación	Tipo de evaluación	Retrospectiva
	Información que se utilizará	Se levantarán datos inexistentes de la población de estudio
	N° datos	El programa cuenta con 27 ganadores y 42 postulantes admisibles de los cuales se tiene información de contacto
	Calidad de datos	Existe una línea base incompleta en torno a las variables que se buscan medir en la evaluación, por lo mismo se levantará una línea base retrospectiva
	Equipo evaluador	Consta de un encargado (Ingeniero comercial) y 4 asistentes (practicantes ingeniería comercial)
	Horizonte de tiempo de implementación	8 semanas

Tabla N °11: Caracteriza al programa según los 8 criterios de selección escogidos para la metodología. Elaboración propia

En base a estas características y criterios se estudiará la factibilidad de los distintos métodos de evaluación de impacto.

6.2 Estudio de metodologías de evaluación de impacto

Para resolver el objetivo de la Evaluación de Impacto, esta investigación decidió estudiar los principales métodos utilizados en la evaluación cuantitativa, la que se compone por el diseño experimental, los métodos cuasi experimentales, que involucran la Regresión Discontinua, Matching o Pareamiento y Diferencia en Diferencias, y por último métodos no experimentales como la Diferencia Pre-post y las Series de Tiempo. (Vásquez & Mewes, entrevista personal, 6 de junio 2017).

El estudio de estos métodos involucra una descripción de los mismos, junto a un análisis de los supuestos que realizan, junto con las ventajas y desventajas que presentan en su implementación. A su vez, se evalúa la factibilidad de implementar los mismos al programa de Fondos Concursables LBE 2016.

6.2.1 Diseño experimental

i. Descripción

El diseño experimental realiza la evaluación de impacto comparando a un grupo tratamiento y control escogidos aleatoriamente, a partir de un grupo de potenciales participantes antes del inicio del programa. (Gertler et al. 2017).

En este sentido, este método busca crear dos grupos de personas idénticos tanto en las variables observables como no observables, aun cuando la aleatorización no garantiza que los dos grupos sean exactamente idénticos en la situación sin proyecto, sí asegura que esas diferencias se deban al azar, lo que genera que los valores esperados de la variable de impacto (Y) antes del programa sean iguales en promedio para ambos grupos (beneficiarios y no beneficiarios). (Baker 2000).

ii. Supuestos

Para utilizar este método se realizan dos supuestos:

1. La aleatorización es válida, es decir genera dos grupos estadísticamente idénticos en factores observables y no observables. (Pomeranz, 2011).
2. Los grupos control y tratamiento no se someten a ningún programa diferente entre la implementación del programa a evaluar y la evaluación del mismo. (Moral- Arce, 2014).

iii. Ventajas

La principal ventaja de utilizar este método, es la validez que presenta los resultados que genera. En este sentido, al asignar aleatoriamente una muestra dentro de la población objetivo y luego asignar de forma aleatoria el grupo tratamiento y control dentro de esta muestra asegura tanto la validez interna como externa de la evaluación de impacto, siempre que la muestra de la evaluación sea suficientemente grande (Gertler et al. 2017). En este sentido, la validez interna se alcanzará al realizar la asignación aleatoria del grupo tratamiento y grupo control a partir de la muestra, mientras la validez externa se alcanzará al realizar la asignación aleatoria de la muestra a partir de la población objetiva del programa.

iv. Desventajas y limitaciones

Aunque este método presente gran validez en sus resultados, tiene múltiples características que limitan su aplicación en distintos programas, entre las que destacan:

1. Requiere que la asignación aleatoria tanto de la muestra como del grupo control y tratamiento se realice antes del programa, limitando su uso solo a evaluaciones prospectivas (Pomeranz, 2011).

2. Necesita que el tamaño de la muestra sea lo suficientemente grande para que la aleatorización sea válida y se obtengan resultados significativos (Pomeranz, 2011).
 3. Presenta un problema ético en el sentido, de que el tratamiento de las personas depende de la probabilidad de elección y no de la necesidad de la misma. (Berner, 2009).
 4. Solo puede aplicarse a evaluaciones prospectivas, ya que requiere realizar la asignación aleatoria antes del comienzo del programa. (Gertler et al. 2017).
 5. Su aplicación puede ser costosa y tomar bastante tiempo, particularmente en la recopilación de datos. (Navarro, 2005).
- v. Factibilidad de implementación en el programa de FC LBE 2016.

Aunque el método experimental presente excelentes resultados, éste es imposible de implementar en la evaluación de impacto del programa de Fondos Concursables de LBE 2016, ya que se trata de una evaluación retrospectiva.

Otra razón que impide la aplicación de este método en el programa, es que la forma de selección de los beneficiarios del programa de LBE es realizada en base a criterios claros de selección y no de forma aleatoria como lo requiere este método. Por último, se ve que la implementación de este método requiere contar con tamaño de muestra grande para asegurar la asignación aleatoria de los participantes, requisito que el programa de LBE tampoco cumple.

Dada las razones anteriores, se concluye que la aplicación de este método es inviable para la evaluación de impacto del programa de LBE

6.2.2 Regresión discontinua

i. Descripción

El método de regresión lineal se utiliza en programas que cuentan con un criterio claro de elegibilidad en base al puntaje de una o más variables, donde existe un punto de corte que determine la selección de los beneficiarios del programa. En este sentido, el método selecciona como grupo control a los individuos que pese a no ser seleccionados para participar en el programa estuvieron cerca del umbral de selección o puntaje de corte. Por otro lado, selecciona como grupo tratamiento a aquellos individuos que siendo seleccionados como participantes del programa también se encuentran cerca del umbral de selección o línea de corte. (Gertler et al. 2017).

ii. Supuestos

Para utilizar este método se realizan dos supuestos:

1. Se asume que los individuos que tienen puntajes similares en los criterios de selección se asemejan tanto en las variables observables como no observables. (Gertler et al. 2017).
2. Se asume que no existen programas, políticas, ni leyes que utilicen el mismo criterio y puntaje de cohorte que puedan beneficiar al grupo control o tratamiento de forma diferente. (Pomeranz 2011).

iii. Ventajas

Este método permite obtener resultados de la misma calidad que el experimento aleatorio en evaluaciones retrospectivas, siempre y cuando se cumplan los supuestos detallados en la sección anterior.

iv. Desventajas y limitaciones

Este método cuenta con una serie de desventajas y limitaciones, como:

1. Para su uso se requiere que el programa cuente con un criterio de selección que sea permita ordenar a los beneficiarios y no-beneficiarios en base a un índice construido a partir de variables objetivas y cuantificables". (Berner, 2009).
2. Requiere que la escala de la variable de selección del programa sea amplia o continua, permitiendo observar una discontinuidad entre los individuos bajo la línea de corte y sobre la línea de corte (Patricio Valenzuela, entrevista personal, 25 de Mayo 2017).
3. Se requiere contar un tamaño de muestra grande, dado que este método reduce mucho el tamaño de la muestra inicial, ya que en la estimación solo utiliza los individuos cercanos al puntaje o línea de corte. (Gertler et al. 2017).
4. Requiere que los individuos no puedan manipular su situación respecto a la variable y umbral de medición para afectar su selección al programa. (Pomeranz, 2011).
5. Los resultados que obtiene no se pueden extrapolar para toda la población, si no que se limitan a los individuos que están cerca del umbral de elegibilidad. (Gertler et al.2011).
6. Los resultados pueden variar dependiendo de la regresión y el tipo de variables control que se utilicen para la evaluación de impacto. (Moral-Arce, 2014).

v. Factibilidad de implementación en el programa de FC LBE 2016

Aunque el programa de Fondos Concursables de LBE cuente con criterios claros de elegibilidad y con un umbral de corte definido que permite realizar este método, la aplicación de una regresión discontinua para este programa se considera poco factible por dos grandes razones. La primera es el tamaño reducido de la muestra que cuenta el programa, donde con la aplicación de este método la reduciría aún más. En segundo lugar, la escala de selección de los participantes es pequeña¹⁹, por lo que no se podría crear un umbral en torno al punto de corte que permita crear un buen grupo tratamiento y control.

Por lo mismo, dada las características actuales del programa, este método se considera poco factible de implementar.

6.2.3 Matching o Pareamiento

i. Descripción

El objetivo de este método es crear un grupo control similar o idéntico al grupo tratamiento, en base a variables observables que podrían incidir en la variable de impacto del programa y en la decisión de los individuos de participar o no en el programa. (Navarro, 2005).

Esta metodología puede implementarse a nivel individual o a nivel grupal. A nivel individual a cada individuo perteneciente al grupo tratamiento se le asigna un individuo control que sea idéntico en las características observables definidas. Por otro lado, el Matching grupal busca que el grupo tratamiento sea igual al grupo control en el promedio de las variables observables definidas, haciendo de está una alternativa más fácil de implementar. (Navarro, 2005).

Es importante destacar, que al implementar un Matching existirá un fenómeno llamado la “maldición de la dimensionalidad”, es decir que al aumentar el número de dimensiones a coincidir entre el grupo control y tratamiento, obtengo individuos más parecidos, pero a su vez se hace más difícil encontrar un individuos que cumplan con estas características. (Moral- Arce). En este sentido, existe un método llamado Propensity Score que resuelve este problema, donde se calcula la probabilidad de que el individuo participe en el programa, dado el set de variables observables que iban a compararse. Este método elimina el problema de la “maldición de la dimensionalidad” y facilita la selección del grupo control, ya que reduce los criterios de selección solo a la probabilidad de participación en el programa. (Navarro, 2005).

¹⁹ La escala de selección es un promedio que va de 1 a 5.

ii. Supuestos

Para implementar este método se necesitan dos supuestos:

1. “Independencia condicionada”, este supuesto señala que no existen variables no observables que influyan en la participación del programa y en el resultado de los individuos. Es decir, que el factor por el que el individuo no participó no sea relevante en el desarrollo del estudio, ejemplo la motivación (Moral-Arce, 2014).
2. “Soporte común”, este supuesto indica que existirán individuos del grupo control y grupo tratamiento que tengan la misma probabilidad de participar en el programa. (Moral-Arce, 2014).

iii. Ventajas

Las principales ventajas de este método son:

1. No requiere que el programa presente reglas clara de selección de los beneficiarios del programa. (Navarro, 2011).
2. Los grupos control y tratamiento pueden ser creados una vez finalizado el programa, por lo que este método puede ser utilizado en evaluaciones retrospectivas. (Gertler et al., 2011).

iv. Desventajas y limitaciones

Dentro de las ventajas y limitaciones que presenta este método, se encuentra:

1. Acepta el supuesto de independencia condicional y no controla las variables no observables entre el grupo control y tratamiento, pudiendo generar con esto un sesgo de selección. (Gertler et al., 2017).
3. Para seleccionar el grupo control se requieren grandes base de datos que cuenten con la medición de las variables observables definidas en el momento previo y post del programa. (Gertler et al., 2017) Aun así, este problema se puede solucionar levantando una línea base retrospectiva considerando el sesgo que la misma significa. (Navarro, 2011).
4. Solo puede estimar el impacto en las variables que fueron controladas en las bases de datos utilizadas en la elección del grupo control. En este sentido, limita las variables de investigación de la evaluación y el programa. (Gertler et al., 2017).
5. Puede ocurrir que no se cumpla el supuesto de “rango común” entre el grupo tratado y el grupo control, imposibilitando así la implementación del método. (Gertler et al., 2017).

v. Factibilidad de implementación en el programa de FC LBE 2016

En este programa la implementación del Matching es complicada por 3 razones. La primera, el grupo tratamiento no cuenta con las mediciones de las variables definidas para crear el grupo control²⁰. En segundo lugar, aunque se contará con esta información, no podría aplicarse el Matching si se utilizará como grupo control a los postulantes admisibles del programa, ya que el tamaño de la muestra del mismo es reducido. Por otro lado, si se quisiera implementar el Matching seleccionando el grupo control a partir de una fuente de datos externa como la del SII o de la EME, es probable que se podría conseguir un grupo control válido que sirva para la evaluación de impacto del programa, pero esta evaluación tendría la limitante de utilizar solo las variables controladas en la base de datos. En este sentido, el método Matching es factible de implementar en la evaluación del programa FC LBE 2016

6.2.4 Diferencia en Diferencia

i. Descripción

El método de Diferencia en Diferencia (DD) mide primero los cambios en los resultados de una variable antes y después de un programa tanto para el grupo tratado y el grupo no tratado, luego calcula las diferencias entre ambos grupos sobre la primera diferencia. (Gertler et al., 2017). En este sentido, se puede dividir el procedimiento en:

1. Calcular la diferencia en la variable (Y) entre las situaciones antes y después del programa para el grupo de tratamiento (B – A).
2. Calcular la diferencia en la variable (Y) entre las situaciones antes y después del programa para el grupo de comparación (D – C).
3. Calcular la diferencia entre los resultados del paso 1 y 2, es decir $DD = (B - A) - (D - C)$.

ii. Supuestos

El único supuesto que utiliza este método es el de las “tendencias comunes”, que significa que tanto el grupo control como grupo tratamiento deberían responder y evolucionar en la variable estudiada de forma paralela en ausencia del programa, es decir, sin el tratamiento, los resultados aumentarían o disminuirían al mismo ritmo en ambos grupos. (Gertler et al., 2017).

iii. Ventajas

Las principales ventajas de este método son:

1. Permite controlar al grupo control y tratamiento en las variables observables y no observables que se mantienen constantes en el tiempo. (Gertler et al., 2017).

²⁰ Definidas en el capítulo 2.

2. No requiere que las reglas de selección del programa estén bien definidas, por el contrario es maleable y permite trabajar con todo tipo de programas. (Gertler et al., 2017).
3. Los grupos control y tratamiento no deben ser comunes inicialmente, pero tienen que cumplir con la tendencia común (Moral-Arce, 2014).
4. Para aplicar este método solo hace falta medir los resultados del grupo que recibe el programa (el grupo de tratamiento) y del grupo que no lo recibe (el grupo de comparación) antes y después del programa. Resultados que pueden ser capturados de forma retrospectiva. (Christián Belmar, entrevista personal, 25 de Mayo 2017).

iv. Desventajas y limitantes

El método de Diferencia en Diferencia es generalmente menos robusto que los métodos de selección aleatoria o regresión discontinua, ya que puede presentar un sesgo en la estimación del impacto, incluso cuando el supuesto de tendencias paralelas se cumpla. Esto se debe a que el método atribuye cualquier diferencia entre el grupo control y tratamiento al programa, sin considerar que pueden existir factores externos que hayan causado el mismo. (Gertler et al., 2017).

v. Factibilidad de implementación en el programa de FC LBE 2016

La principal dificultad de implementar este método, tiene que ver con la inexistencia de registro en las variables a evaluar tanto del grupo control como del grupo tratamiento, antes y después del programa. Este problema se puede resolver a través de un cuestionario que mida el estado de estas variables de manera retrospectiva para el momento antes del programa y para el momento actual.

Por otro lado, para implementar este método se debería testear el supuesto de las tendencias comunes, pero para esto se debería contar por lo menos con dos mediciones de la variable de estudio en el grupo tratado y control en momentos previos al programa, donde dado que no existen los suficientes datos suficientes se tendría que asumir este supuesto como real, lo que es frecuente en la literatura cuando existen similitudes entre el grupo control y tratamiento. (Vaquez & Mewes, entrevista personal, 6 de Junio 2017). En este sentido, considerando estas salvedades el método Diferencia en Diferencia sí sería útil para ser utilizado en el contexto del programa.

6.2.5 Diferencia Pre-post

i. Descripción

Para calcular el impacto del programa, este método utiliza una diferencia simple entre el valor de la variable de estudio en el momento previo al programa y en el momento post al programa en el grupo de beneficiados. (Gertler et al., 2017).

ii. Supuestos

Este método tiene como supuesto “la tendencia a seguir constante”, es decir asume que la variable sin el programa no habría presentado cambios en el tiempo. En otras palabras es equivalente a decir que el programa es el único factor que influye en el cambio o desarrollo de la variable. (Gertler et al., 2017).

iii. Ventajas

Este método presenta dos ventajas:

1. Es un método de fácil aplicación, ya que muchas veces existen datos administrativos que permiten analizar el fenómeno retrospectivamente.
2. No necesita datos de las personas que no participaron en el programa.

iv. Desventajas y limitaciones

Cuando se evalúa el impacto de un programa con este método, su resultado no es preciso, ya que el supuesto en que se basa este método es muy débil y se enfrenta con dos factores:

1. “Tendencia secular”, que es el cambio o tendencia natural propia del desarrollo de la variable en el tiempo, es decir el cambio que habría ocurrido en la variable con o sin programa. Ejemplo: Tasa de crecimiento natural de un niño. (Gertler et al., 2017).
2. “Choque de sucesos”, que son hechos externos al programa que no se pueden controlar, que afectan el desarrollo de la variable, como por ejemplo: Sequías o lluvias, cambios en aspectos legales, etc. (Gertler et al., 2017).

Por estos factores, este tipo de evaluación se considera como una “evaluación de impacto errónea”, ya que no permite determinar concluyentemente si un programa ha contribuido, o cuánto ha contribuido en la mejora de los individuos. (Gertler et al., 2017). Lo anterior no quita que la evaluación pueda servir para recuperar información valiosa sobre los beneficiarios, solo indica que el impacto estimado podría estar sobre o subvalorado.

v. Factibilidad de implementación en el programa de FC LBE 2016.

Dada la sencillez aplicación de este método y el intuitivo análisis de los resultados que se pueden obtener con el mismo, este método es totalmente aplicable al programa. Sin embargo dada la calidad de sus resultados, debería ser aplicado solo en caso que los otros métodos no se hayan podido implementar.

6.2.6 Series de tiempo.

i. Descripción

Un diseño de series temporales utiliza una sucesión amplia de mediciones de una variable de interés a lo largo del tiempo, donde el impacto del programa se identifica como la diferencia inusual entre los horizontes de tiempo previo al programa y post programa. En este sentido, se analiza esta diferencia con el objetivo de determinar si existe una diferencia significativa entre la evolución de estos períodos en comparación a la evolución promedio que existe en la variable de estudio (Pomeranz, 2011).

ii. Supuestos

El único supuesto que realiza este método es que existe una tendencia preexistente en el desarrollo de la variable de estudio. (Pomeranz, 2011).

iii. Ventajas

Este método según Pomeranz, 2011 cuenta con dos ventajas, que son:

1. Permite controlar la diferencia secular de la variable de estudio.
2. No requiere utilizar un grupo control.

iv. Desventajas y limitaciones

Las limitaciones y desventajas de este método según Pomeranz, 2011, se reducen a las siguientes ideas:

1. Requiere contar con suficiente de mediciones de la variable de estudios que permita identificar si existe una tendencia preexistente (necesaria para desarrollar el método).
2. No controla el “Choque de sucesos”.

v. Factibilidad de implementación en el programa de FC LBE 2016

Este método es inviable de aplicar en el programa, ya que no existen mediciones de las variables de estudio en períodos anteriores. En este sentido, hay que tener en cuenta que aunque se quisiera levantar información en períodos anteriores al programa de forma retrospectiva no se podría, ya que la mayoría de los emprendimientos que participaran en el mismo son emprendimientos con una edad menor a dos años.

6.3 Selección del método de evaluación y justificación

Dado el estudio de los seis métodos anteriores, se obtuvo que los únicos métodos factibles de implementar eran el Matching, Diferencia en Diferencia y Diferencia Pre-post. De estos métodos, se procedió a evaluar la implementación de los mismos en base a 4 criterios principales, que fueron el acceso a información, dificultad en la implementación del método, validez de resultados y pertinencia de las variables de estudio.

Para el primer criterio, se observa que la implementación de los 3 métodos requiere al menos levantar una línea base en las variables de estudio para los participantes del programa. En este sentido, el método Diferencia en Diferencia necesita levantar esta línea base también en el grupo control, lo que no es un proceso trivial ya que podrían existir una resistencia en los admisibles que no fueron ganadores del programa en participar.

Por otro lado, para realizar el Matching utilizando como grupo control fuentes externas a los postulantes de LBE, se requeriría conseguir bases de datos que cuenten información que permitan asemejar a los individuos con los participantes del programa y que tengan mediciones de las variables que se considerarán en la evaluación de impacto en por lo menos dos períodos, en este sentido se podría tomar a modo de ejemplo la base de datos de la EME (2015) y la EME (2013), que son bases de datos abiertas de dominio público.

Para el segundo criterio, se observa que el análisis necesario para implementar la Diferencia Pre-post es el más sencillo, ya que solo requiere comprobar si el cambio en la variable de estudio presenta una diferencia estadísticamente significativa. Para el método Diferencia en Diferencia se requiere un procedimiento más sofisticado, que es implementar una regresión lineal que muestre cuanto afecta participar en el programa en el resultado de interés. Por último el método de Matching requiere una implementación más engorrosa, en el sentido de que requiere primero estimar un modelo que calcule la probabilidad de participación de los individuos en el programa dado un set de variables definidas, luego requiere realizar el emparejamiento de los individuos del grupo control y grupo tratamiento donde finalmente se procede a calcular la diferencia generada por la participación en el programa.

Bajo la perspectiva del tercer criterio, se observa que los resultados obtenidos de la Diferencia Pre-post son los más débiles, ya que este método asocia al programa cualquier diferencia observada en la variable de estudio asumiendo que no existe una evolución de la misma a lo largo del tiempo, ni tampoco que se ve afectada por otros factores. Por otro lado, aunque el método Matching cuente con mejores resultados, esté solo controla los efectos de las variables observables que influyen en la variable de estudio permitiendo que exista un sesgo de selección en el resultado causado por las variables no observables. Por último, se tiene que el método Diferencia en Diferencia obtiene los resultados más confiables de este grupo, ya que controla todos los factores observables y no observables que se mantienen constantes en el tiempo y que podrían afectar el resultado de la variable de estudio.

Por último, bajo el cuarto criterio se observa que el método de Matching es el peor método del grupo, ya que se limita a evaluar solo las variables que se tienen registro en las bases de datos que utiliza, en este sentido esto limita el alcance de la evaluación desviándola de su objetivo principal. Por otro lado, el método Diferencia en Diferencia tiene la ventaja de integrar al estudio todas las variables que estime conveniente al igual que el método de Diferencia Pre-post.

Para realizar la selección del método más adecuado para la evaluación del programa, se procedió a resumir la discusión anterior en una matriz de evaluación, donde se le asignó un puntaje a cada metodología en los cuatro criterios descritos anteriormente con el objetivo de racionalizar la decisión a tomar.²¹

Tabla 12: "Matriz de evaluación de métodos"

Criterios/ Métodos	Matching	Diferencias en diferencias	Diferencia pre- post
Acceso a la información	2	1	3
Implementación del método	1	2	3
Validez de los resultados	4	6	2
Pertinencia de las variables de estudio	1	2	2
Total	8	11	10

Tabla N °12: Resume la evaluación de los 3 métodos factibles de evaluación para el programa de FC LBE 2016. Elaboración propia

Así se obtuvo que la metodología más idónea para la evaluación de impacto del Fondo Concursable LBE 2016 fue el método Diferencia en Diferencia, seguido por la Diferencia Pre-post y por último el método Matching.

Para efectos de esta investigación se procederá a indagar con mayor detalle en la aplicación e implementación de este método

6.4 Implementación

Con el objetivo de centrar la investigación en el Diseño de la Propuesta de Evaluación, la implementación del método se aborda en el Anexo N° 2 "Implementación del Método Diferencia en Diferencia" y contempla los siguientes tópicos:

- Selección del grupo control
- Estimación del impacto
- Implementación computacional

²¹ Para la asignación de puntaje para cada criterio se ordenó las 3 metodologías de mejor a peor, donde la mejor metodología obtenía 3 puntos, la segunda 2 puntos y la última 1 punto, donde en caso de existir un empate en los criterios, se asignaba la mitad de la suma de puntaje de ambos lugares.

7 PROPUESTA DE EVALUACIÓN

El objetivo de este capítulo es presentar la propuesta de evaluación de impacto para el programa de Fondos Concursables de Lo Barnechea Emprende 2016.

El capítulo se divide en la elección del Método de recolección de información, la Creación y validación de los instrumentos de evaluación y una Guía para el análisis de resultados.

7.1 Creación de instrumento de evaluación

7.1.1 Selección del Método de recolección de información

Existen múltiples formas de recolección de datos, donde las más populares son la encuesta, entrevista, análisis documental, observación no experimental y observación experimental. (Tamayo & Silva).

En este sentido, para la selección de un método se requieren estudiar las características particulares de la investigación, donde se destacan principalmente:

- Naturaleza del objeto de estudio
- La posibilidades de acceso a los investigados
- El tamaño de la población o muestra
- Los recursos con los que se cuenta
- La oportunidad de obtener datos
- Tipo y naturaleza de la fuente de datos

Al evaluar la investigación bajo estos criterios se obtiene que:

La naturaleza del estudio es principalmente cuantitativa, donde se necesita levantar datos que no existen sobre una población cercana a las 70 personas. En términos técnicos se cuenta con un equipo de 5 personas para realizar la evaluación, quienes tienen acceso al contacto y datos personales de la población a estudiar, con la cual en general se tiene una buena relación por la constante participación de los mismos, en actividades del Centro de Emprendimiento.

Bajo este contexto, el método que más se acomoda a las características de la investigación es la encuesta, primero por la capacidad de recoger y levantar datos de manera precisa y rápida en comparación a los otros métodos, segundo por la profundidad de datos que se requieren recolectar²², tercero por la post operacionalización y tratamiento de resultados, donde la encuesta permite procesar y analizar de manera sencilla gran cantidad de respuestas clasificándolas en distintas áreas y secciones.

Tras seleccionar la encuesta como método de recolección de datos, se estudió entre todos los formatos de aplicación²³ cual era el que más se acomodaba al objetivo de la misma. Dada la cantidad de información que se quiere conseguir, junto con la

²² Se necesitan recolectar datos en diferentes aristas, pero no se espera indagar en profundidad en ninguno de ellos.

²³ Formato presencial, Telefónico, digital y correo.

diversidad y naturaleza de conceptos²⁴, se recomienda como primera opción realizar una encuesta presencial, ya que permite mantener la atención del encuestado mientras dure la aplicación, junto con apoyar al mismo en los conceptos que dificulten las respuestas de los usuarios.

Como segunda opción se recomienda utilizar una encuesta telefónica, ya que permite prestar soporte al encuestado a lo largo de su aplicación, aun así este método tiene como desventaja que la comprensión de las preguntas sea más compleja y que la disposición a participar de la misma se vea condicionada al tiempo que requiere su implementación.

Si ambos métodos no son factibles de implementar se recomienda aplicación del instrumento vía digital, ésta tiene como desventaja que presenta tasas de respuesta bajas en comparación a los métodos anteriores, además que no permite el apoyo o soporte técnico en su implementación, por lo que aunque la encuesta sea respondida, no se asegura que la misma sea válida. Otra dificultad presente en este método es la capacidad técnica necesaria para contestar la encuesta vía digital y la extensión que debe presentar que la misma para mantener la atención del encuestado.

Por último, el método de correo no se recomendaría implementar, ya que presenta las mismas deficiencias que el método digital, sumado a los esfuerzos que requiere reenviar el formulario, lo que se estima que presentaría tasas bajísimas de respuestas.

Con el objetivo de testear las suposiciones anteriores y medir la disponibilidad y disposición de participar de la evaluación los posibles encuestados, se creó e implemento una hoja de ruta, donde los resultados obtenidos se resumieron en la Tabla N°13.

Tabla 13: "Resultados hoja de ruta"

Variables/Fondos	Semilla	Crece	Acelera
Número de beneficiarios	11	7	9
Intento de contacto	11	7	9
Disponibles	7	6	6
No disponibles	4	1	3
Disposición a participar	6	6	6
Formato de aplicación	4 Entrevista LBE 2 Visita al lugar de trabajo	5 Entrevista en LBE 1 Visita al lugar de trabajo	3 Entrevista en LBE 1 Telefónico 1 Visita hogar 1 Visita al lugar de trabajo
Número de contactados totales	19	Porcentaje de disponibilidad	70%
Número de entrevistas agendadas	18	Porcentaje de participación	67%
Formato preferente	67% Entrevista LBE , 22% Visita en el lugar de trabajo , 5,5% Visita en el hogar, 5,5% contacto telefónico Es decir casi un 95 % prefiere un formato presencial		

Tabla N °13: Resume las respuestas obtenidas de la hoja de ruta. Elaboración propia

En la Tabla se observa que se logró contactar a 70% de los beneficiarios del programa, donde la disposición a participar de los mismos fue cercana a un 95%. Por otro lado, se observa que el formato preferente de la aplicación es presencial, siendo la

²⁴ La encuesta contempla preguntar múltiples conceptos que no son triviales y necesitan una introducción para entenderse, como por ejemplo la utilidad.

entrevista en el centro de LBE la opción más cómoda para los emprendedores, logrando una preferencia de 67%.

7.1.2 Diseño del instrumento de evaluación

Para la creación de un cuestionario se deben considerar diversos aspectos, en un primer lugar se debe identificar el tipo de información necesaria para resolver la problemática del estudio y luego definir el objetivo que cumplirá esta información en el desarrollo de la investigación. (Martínez (2002) citado en Nuñez (2007))

En un segundo lugar, se debe definir las variables que se incluirán en el cuestionario para responder el problema de estudio. Una vez definida las variables de la investigación, se debe realizar una revisión bibliográfica con el fin de identificar la forma tradicional en que estos conceptos se abordan y preguntan, de modo de adoptar las mejores prácticas en el tema de estudio. (Linares, J)

El público objetivo al que se aplicará la encuesta es otro aspecto que se debe considerar en su construcción. En este sentido, se debe tener claridad si en el mismo existen grupos heterogéneos que requieran implementar distintos cuestionarios u diferentes tipos de pregunta. Junto con esto, se debe tener en cuenta el nivel de conocimiento de los participantes para crear preguntas acordes a su contexto, donde el orden de las preguntas debe facilitar la comprensión de instrumento y no afectar ni sesgar las respuestas de preguntas futuras. (Huerta 2005)

Por último, se debe comprobar que el tipo de preguntas realizadas respondan a la naturaleza de las variables y a la información que se busca obtener con la misma, donde una vez creado el formulario siempre se recomienda someter a una validación ,ya sea con un panel de expertos o con una implementación piloto. (Huerta 2005)

Respondiendo a la metodología propuesta para la creación del instrumento, la elección de las variables se realizó en base al objetivo propuesto de la evaluación obtenido a partir de la cadena de resultados del programa²⁵.

Para la revisión biográfica de las variables escogidas se utilizó principalmente la Cuarta encuesta de emprendimiento nacional (2015), ya que es el instrumento nacional más completo en torno al microemprendimiento. (Vásquez & Mewes, entrevista personal, 6 de Junio, 2017). Junto a esto se utilizaron documentos de evaluación interna de FOSIS, CDN y SERCOTEC, los que permitieron adoptar la forma de preguntar algunas variables de estudio y dividir algunas variables bajo las mismas categorías generales, lo que facilitaría la construcción de grupos controles a través de la extrapolación de bases de datos de otras instituciones.

Como el grupo de individuos que participará en la encuesta cuenta con grupos heterogéneos en su composición, determinados por los ganadores del programa y por los postulantes del mismo, se decidió hacer dentro del formulario una sección de preguntas diferenciales al grupo de ganadores, donde se evaluará la percepción y desempeño general de la implementación del programa. En este sentido, esta sección se subdividió según el tipo de Fondo postulado²⁶ y en el tipo de objetivo de la

²⁵ Para ver más detalle ver el subcapítulo 7.4

²⁶ Capital Semilla, Capital Crece, Capital Acelerada

postulación²⁷, donde se harán preguntas específicas dependiendo las componentes particulares de cada tipo de Fondo.

Hay que destacar que las preguntas condicionales a estos grupos no serán consideradas en la evaluación de impacto del programa, si no en una evaluación general sobre la implementación del mismo. Por otro lado, para controlar la diferencia de magnitudes entre los grupos heterogéneos, en múltiples variables se controla midiendo la misma en variaciones porcentuales.

Para facilitar la comprensión y aplicación del instrumento se dividió las preguntas en 3 categorías, una que recoge los datos necesarios para crear un perfil del emprendedor y su negocio, otra que recoge la información sobre las variables que se medirán en la evaluación de impacto y una última, que mide el desempeño general del programa. Éstas a su vez se subdividieron según la temática preguntada, las cuales se resumen en la Tabla N° 14.

Tabla 14: "Temáticas de evaluación del cuestionario"

Tipo de preguntas	Categorías	Sección
Evaluación general	Caracterización del emprendedor	Información general
		Características del negocio
		Relación emprendedor y negocio
		Condiciones de trabajo
	Evaluación de impacto	Rendimiento económico
		Trabajadores
		Conocimiento del negocio
Evaluación condicional a ganadores	Desempeño del programa	Fondos monetarios y bienes adquiridos
		Plan de formación
		Asesorías
		Opinión general del fondo

Tabla N °14: Resume las respuestas obtenidas de la hoja de ruta. Elaboración propia

La lógica del instrumento fue iniciar con preguntas generales que fueran facilitando cronológicamente la comprensión del mismo, para luego continuar con las preguntas de evaluación de impacto, para terminar con una sección condicional solo a los ganadores del programa. En este sentido, es importante destacar que el desarrollo de esta evaluación tiene también un carácter formativo en el emprendedor, ya que permite al mismo hacerse preguntas importantes respecto al planteamiento de su negocio.

²⁷ En la postulación el emprendedor podía escoger el objetivo que buscaba con el programa. En este sentido podía ser el inicio de la producción, la optimización de procesos, la mejora en la comercialización o la creación de una nueva línea de productos.

7.2 Validación y prototipos de la herramienta

Para la creación de la versión final del instrumento de evaluación, se realizó un proceso de validación y "Prototipado" que contó con 5 etapas cronológicas, las cuales sirvieron como input para realizar diferentes cambios y mejoras entre las 5 versiones del instrumento.

En una primera etapa, se presentó el instrumento inicial al Director de LBE, y al Jefe del equipo evaluador, donde en base a las recomendaciones de mejora se diseñó el primer prototipo el que fue expuesto a una prueba piloto (Pre-test) con los beneficiarios del programa, donde a partir de su implementación se tuvo un input para crear el segundo prototipo, el cual fue sometido a un panel de expertos creando el prototipo N°3. Este por su parte se presentó nuevamente al Director y al Jefe del equipo evaluador con el fin de hacer las últimas modificaciones en el mismo, antes de implementar el prototipo N° 4 en una segunda prueba piloto (Pre-test), donde a partir del mismo se creó el instrumento final. Estas etapas se resumieron en la ilustración N°7.

Ilustración 7: "Etapas de validación del instrumento"



Ilustración N°7: Muestra en forma cronológica las etapas de validación del instrumento. Elaboración propia

Hay que destacar, que el mayor aporte de esta validación es incluir por una parte la experiencia empírica de la implementación del instrumento (por parte de los usuarios y evaluadores), y por otro lado incluir un sustento teórico y práctico (Panel de expertos) en la construcción y contenidos abordados del instrumento.

7.2.1 Presentación del instrumento inicial al director de LBE y al jefe del equipo evaluador

Antes de que el instrumento fuese testeado en la prueba piloto (Pre-test), fue sometido a la opinión del Director y del Jefe del equipo evaluador con el fin de corregir aspectos generales que podrían afectar la implementación del mismo. Junto con esto, esta reunión tuvo el foco en capacitar al Jefe del equipo evaluador en torno a las instrucciones de ejecución del instrumento.

Dentro de los aspectos positivos del instrumento se destacó que:

- “La cantidad y calidad de información que levanta la encuesta será de mucha utilidad para levantar un perfil real del emprendedor que participa en el programa, permitiendo así hacer un rediseño en el mismo que se adapte a sus características y necesidades. En este sentido, la primera sección de las preguntas debería aplicarse en todos los programas de LBE para obtener una visión general que permita contrastar el público tratado en cada una de las actividades” (Director).
- “Es bueno que la encuesta este dividida en secciones que aborden distintas temáticas, ya que facilitara la implementación por parte del equipo evaluador, el posterior análisis de los resultados y a su vez la comprensión de las preguntas a nivel usuario” (Jefe equipo evaluador).

Por otro lado, los aspectos de mejora de la herramienta fueron:

- La necesidad de agregar una primera sección que incluya datos que caractericen tanto al entrevistado y a la encuesta, como fecha y hora de realización, ID del candidato, fondo postulado, otros.
- Mejorar la redacción de algunas preguntas e instrucciones, ya que existían preguntas que no eran intuitivas de contestar.
- Simplificar la redacción de las preguntas a nivel de usuario, no preguntar por conceptos teóricos como sustento de económico, GSE, sino que abordar estas preguntas de forma indirecta.

Cada uno de estos comentarios fue considerado en la creación del prototipo de evaluación N°1, donde se incorporó preguntas que caracterizaron al entrevistado como la edad, sexo, situación económica familiar y dependencia de otras personas. A su vez, el formato de implementación del cuestionario cambió, donde la persona a cargo de ejecutar la herramienta debe completar ciertas preguntas una vez finalizada la misma, que otorgan información valiosa sobre las características de la implementación de esta, como el tiempo que demoró la encuesta y problemas que surgieron en la misma.

7.2.2 Prueba piloto N°1 (Pre-test)

El Pre-test N°1 tuvo como objetivo evaluar la factibilidad de la implementación del instrumento de evaluación. En este participaron 5 ganadores del programa de FC LBE 2016, por lo que cada persona del equipo evaluador pudo ejecutar una encuesta. En este sentido, los participantes fueron identificados con una ID y se clasificaron de acuerdo al tipo de fondo postulado y al rubro de su negocio con el fin de encontrar percepciones comunes entre grupos, donde la información de los mismos se resume en la Tabla N° 15.

Tabla 15: "Participantes Pre-test N°1"

Información participantes pre-test N°1			
ID	Nombre	Fondo	Rubro
1	Giselle Peñuela	Acelera	Alimentos
2	Agustín Melisenda	Acelera	Servicios
3	Alejandro Cornejo	Crece	Producción
4	Elías Salazar	Crece	Servicios
5	Javier Elorrieta	Acelera	Alimentos

Tabla N°15: Resume las principales características de los participantes del pre-test N°1. Elaboración propia

Una vez finalizado el test, se aplicó una "mini evaluación"²⁸ al usuario con el fin de obtener la percepción de los mismos en torno al instrumento y a su aplicación. Donde los principales resultados se resumieron en la Tabla N° 16.

Tabla 16: "Percepción usuarios Pre-test N°1"

Evaluación del instrumento por parte de los usuarios (Pre-test N° 1)					
Variables	Respuestas usuarios: Percepción de la encuesta				
	Usuario N° 1	Usuario N° 2	Usuario N°3	Usuario N°4	Usuario N°5
Cantidad de preguntas	Adecuada	Alta	Adecuada	Adecuada	Alta
Dificultad	Media	Baja	Media	Media	Baja
Formato preferente	Reunión en LBE	Reunión en LBE	Visita en lugar de trabajo	Reunión en LBE	Visita en el trabajo o reunión en LBE
Tiempo aplicación	35- 40 minutos	35 minutos	40 minutos	35 minutos	30 minutos
Observaciones y sugerencias	Existen temas como utilidad e ingresos por venta donde no se logra apreciar una diferencia clara	No	Problemas en el entendimiento de algunas preguntas y respuestas	Utilizar preguntas menos técnicas	Falta realizar las preguntas de forma más simple a nivel pregunta y a nivel respuesta

Tabla N°16: Resume la percepción participantes del pre-test N°1 en torno al instrumento y su implementación. Elaboración propia

Otro aspecto que fue considerado pertinente analizar fue la respuesta de la pregunta N°1 de la sección de opinión general del fondo, con el objetivo de identificar las principales variables del negocio que se vieron afectadas por el programa. En este sentido, esta información serviría para indagar más en un tercer prototipo en las mismas, donde las respuestas de esta pregunta se resumieron en la Tabla N°17.

²⁸ Para obtener la percepción del usuario en torno a la implementación del instrumento se creó una "mini evaluación" resumida en el Anexo N° 9.

Tabla 17: "Variables impactadas Pre-test N°1"

Evaluación del instrumento por parte de los usuarios (Pre-test N° 1)						
Variables	Respuestas usuarios: Nivel de impacto					Promedio
	Usuario N° 1	Usuario N° 2	Usuario N°3	Usuario N°4	Usuario N°5	
1 Nivel de ventas	3	3	4	4	4	3,6
2 Confianza y motivación en su negocio	3	2	4	4	4	3,4
3 Cartera de clientes	3	2	4	4	3	3,2
4 Satisfacción personal y laboral	4	2	4	3	3	3,2
5 Proceso productivo	4	0	4	3	3	2,8
6 Número de trabajadores	3	0	4	3	2	2,4
7 Imagen de marca	3	1	4	0	4	2,4
8 Organización y gestión interna	3	0	4	3	1	2,2
9 Conocimiento interno de mi negocio	3	0	4	3	1	2,2
10 Canales de comercialización	2	2	4	0	3	2,2
11 Formación general de administración de empresa	3	0	2	4	2	2,2
12 Calidad de los productos	0	2	4	3	1	2
13 Creación de nuevos productos	0	3	4	0	2	1,8
14 Formación en conceptos de contabilidad y tributación	2	0	2	0	1	1
15 Networking	2	0	0	0	3	1

Tabla N °17: Resume las variables más impactadas por el programa según la percepción de los participantes del pre-test N°1. *Elaboración propia*

Por otro lado, para indagar en la implementación del instrumento, cada persona del equipo evaluador respondió una "Mini evaluación" donde se obtuvo su percepción general del instrumento y experiencia al implementarlo. Esta información se complementó con la observación y análisis de las encuestas realizadas, donde se revisó principalmente que las respuestas estuvieran contestadas según las instrucciones de la misma. En este sentido, se creó la Tabla N° 18 para resumir las respuestas de la evaluación del equipo evaluador y los comentarios surgidos a partir de la observación de las respuestas de la encuesta.

Tabla 18: "Percepción equipo evaluador Pre-test N°1"

Evaluación del instrumento por parte de los evaluadores (Pre-test N° 1)					
Variables	Respuestas equipo evaluador: Percepción de la encuesta				
	Evaluador N° 1	Evaluador N° 2	Evaluador N° 3	Evaluador N° 4	Evaluador N° 5
Cantidad de preguntas	Adecuada	Alta	Adecuada	Adecuada	Alta
Dificultad	Baja	Baja	Media	Media	Baja
Formato preferente	Reunión en LBE	Reunión en LBE	Reunión en LBE	Reunión en LBE	Visita en el trabajo o presencial
Observaciones y sugerencias generales por parte de los evaluadores					
<p>-Algunas preguntas y respuestas están parafraseadas de manera compleja tanto en redacción como en vocabulario, hacerlas más cercanas al emprendedor conceptualmente y prácticamente.</p> <p>-Hay matrices que son difíciles de contestar.</p> <p>-Estudiar el orden de las preguntas, ya que hay veces que se pregunta por una temática y más tarde en el formulario se vuelve a preguntar.</p> <p>-Dejar un espacio de observaciones al final de cada sección para que sea más fácil recolectar información sobre los problemas en la implementación.</p> <p>-Es un instrumento completo en cuanto a las variables que pregunta y como las pregunta, pero a su vez es extenso por lo que debe ser realizado de manera presencial.</p>					
Observaciones con respecto a la forma en que se utilizó el instrumento					
<p>En términos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existieron dos secciones que no se respondieron en ninguna implementación de los test (conocimiento y variables intermedias). - Existieron preguntas mal contestadas en la sección de trabajadores y ranking de limitaciones de crecimiento. - Al seleccionar la alternativa otro, nunca se especificó la respuesta. - En algunas preguntas que se preguntó para los momentos 2016 y hoy, se contestaron solo para un periodo 					

Tabla N °18: Resume la percepción del equipo evaluador en torno al instrumento y su implementación. *Elaboración propia*

A modo resumen, se ve que tanto a nivel evaluador como a nivel usuario el instrumento en general presenta una baja dificultad, pero aun así, se muestra muy técnico en algunos conceptos y preguntas que dificultan la implementación del mismo. Por otro lado, se valida que la implementación presencial del instrumento es el método más adecuado para su aplicación, dado el largo del mismo y las características de sus preguntas que requieren cierto apoyo por parte del entrevistador para ser contestadas por el usuario.

Estas recomendaciones fueron consideradas en la creación del prototipo N° 2, donde se simplificó el parafraseo de las preguntas utilizando un vocabulario y conceptos acordes al contexto de los usuarios, junto con esto se mejoró las instrucciones para responder las matrices de preguntas, donde a su vez se reajusto el orden de las preguntas y secciones del cuestionario, simplificando con estas tres medidas la complejidad del cuestionario facilitando así la respuesta de los usuarios y el registro de las mismas por parte de los evaluadores.

7.2.3 Panel de expertos

Para complementar la validación práctica del instrumento y obtener una validación técnica y teórica del instrumento en torno a su forma y contenido, se sometió el mismo a un panel de expertos. Este tuvo como objetivo evaluar la idoneidad del instrumento para adquirir información necesaria para resolver el objetivo de la investigación

En este sentido, para el panel de expertos se seleccionaron 4 profesionales con diferentes campos de experiencia, que involucraban la evaluación de impacto, la creación de instrumentos de evaluación y el microemprendimiento. Estos expertos se describen en la Tabla N° 19

Tabla 19: "Participantes Panel de expertos"

ID	Profesional	Descripción y experiencia
1	Dante Castillo	Sociologo UC, experiencia en evaluación de impacto
2	Juan José Hidd	Sociologo UC, experiencia en evaluación de impacto y en microemprendimiento
3	Isa Haid Dominguez	Encargada del programa "Yo Emprendo, FOSIS", experiencia en microemprendimiento
4	Juan Antonio Ávila	Sociologo Universidad de la República , consultor de CEPAL

Tabla N °19: Resume los participantes del panel de expertos, junto a su descripción. *Elaboración propia*

Para la implementación del panel de expertos se le envió a cada participante 3 documentos. El primero, un documento que resumía los objetivos e hipótesis de la investigación, el segundo era el segundo prototipo de la encuesta y el tercero era una rúbrica de evaluación del instrumento, la cual estaba compuesta por 7 criterios de evaluación.

Para el análisis del panel, se hizo una triangulación de las respuestas resumidas en el Anexo N° 6, donde a partir del mismo se creó la Tabla N° 20 que resume la evaluación de los 4 expertos y las principales realimentaciones en cada una de los 7 criterios de evaluación, donde cada una de estas sugerencias y comentarios fueron incluidas para la creación del prototipo N°3.

Tabla 20: " Panel de expertos"

Criterios de evaluación	Panel de expertos				Principales sugerencias y comentarios
	Experto N°1	Experto N°2	Experto N°3	Experto N°4	
El instrumento propuesto responde al objetivo del estudio.	Logrado	Logrado	Logrado	Logrado	Algunos conceptos del objetivo presentado en el resumen de la evaluación se prestaron para la confusión de los expertos, por lo que se recomienda aclarar una definición común de los conceptos utilizados.
El instrumento recoge información que permite dar respuesta a las preguntas de investigación	Logrado	Logrado	Logrado	Logrado	Aclarar que variables provienen de la lógica causal del programa, que variables son las externalidades del programa no consideradas en la lógica causal y cuales provienen de la opinión de expertos para caracterizar a los emprendedores.
Se han realizado las preguntas suficientes para entender cada parte del fenómeno a estudiar	Logrado	Logrado	Logrado	Logrado	El instrumento es muy completo en torno a las variables que pregunta, se logra tener un contexto general del mismo a través de las información que el mismo entregará
Las preguntas del instrumento son claras y entendibles	Logrado	Medianamente logrado	No logrado	Logrado	Aunque las preguntas están redactadas de manera sencilla, hay algunos conceptos que pueden ser muy técnicos para emprendedor. Por lo mismo, se recomienda que el entrevistador esté capacitado para explicar estos conceptos de manera sencilla
La forma de preguntar responde a la post operacionalización de las variables y resultados	Logrado	Logrado	No logrado	Logrado	Se recomienda agregar la razón otro y dejar un espacio de respuesta abierta en algunas preguntas. En esta misma línea se recomienda dar más de una opción de respuesta en algunas preguntas
La secuencia de los ítems y las preguntas presentadas facilita el desarrollo del instrumento.	Logrado	Logrado	Medianamente logrado	Medianamente logrado	Para mejorar el desarrollo de la aplicación del instrumento se recomienda hacer una breve introducción a cada sección de preguntas. En caso de tener de que el emprendedor sea quien rellene sus respuestas se recomienda usar un formato en word.
El número de ítems y el largo del instrumento es adecuado para su aplicación	Logrado	Logrado	Medianamente logrado	Logrado	Para ser ejecutado en forma presencial el instrumento tiene una extensión adecuada, ya que puede ser guiada por el entrevistador. Para implementarse en otros formatos como telefónicamente o vía digital pueden existir problemas en la disposición a participar debido a su extensión.
Observaciones generales del instrumento	Es una encuesta completa y ordenada, aunque se sospecha que se puede sacar más información de la que realmente se necesita. Por lo mismo, se recomienda hacer una última revisión sobre la cantidad de información solicitada vs la que será utilizada en el análisis de la evaluación con el fin de depurarla				

Tabla N °20: Resume los principales resultados obtenidos del panel de expertos. Elaboración propia

Las conclusiones obtenidas del panel de expertos permitió desarrollar el prototipo N° 3, éste a diferencia de las otras versiones se preocupó de pulir el instrumento en vez de agregar más contenido. En este sentido, en una primera instancia se realizó una revisión de las preguntas, donde se eliminó aquellas que entregaban información que no serían consideradas en el análisis de resultados, a su vez se modificaron las preguntas que requerían algún cálculo por parte del usuario, dividiendo la misma en sub-preguntas que entregarán la información suficiente para que el cálculo de dicha pregunta fuera realizada por los evaluadores en un momento posterior a la implementación del instrumento, así la ejecución del instrumento se desarrollaría de manera más expedita y natural.

7.2.4 Presentación al director de LBE y al jefe del equipo evaluador

Como en cada etapa de validación se incorporaron distintos cambios, se presentó el prototipo N° 3 al Director del centro de LBE con el fin de realizar las últimas correcciones antes de su segunda aplicación en el pre-test N°2.

El Director del centro de LBE declaró “ésta perfecto, es un gran instrumento”, pero a su vez solicito incorporar dos nuevos aspectos que no eran parte del objetivo inicial de la evaluación inicial que son:

- Medir la eficacia de los recursos entregados, en este sentido se busca identificar de manera más bien cualitativa en base a la percepción del entrevistado, cual fue la proporción del dinero entregado que se destinó en bienes que si generaron un impacto positivo en el negocio.
- Medir la efectividad de la selección los ganadores del programa, es decir comprobar si los mismos cumplen con el perfil definido para cada programa

En este sentido, para satisfacer este requerimiento que depende en gran parte del juicio, criterio y experiencia del evaluador se creó una sección nueva en la encuesta llamada análisis de casos, la cual es respondida sólo para los ganadores del programa.

Para responder a esta sección, el entrevistador se ve en la obligación de estudiar el caso del entrevistado en el momento previo de implementar la encuesta, con el fin de que una vez terminada la aplicación del instrumento, el entrevistador documente en un breve reporte sobre los principales aspectos que evolucionaron en el emprendimiento, junto a una descripción del perfil del mismo y la eficacia del dinero entregado, donde para facilitar la elaboración del mismo se incorporaron nuevas preguntas de alternativa y abiertas en el cuestionario, junto a un reporte de ejemplo que guie la estructura de las respuestas esperadas dentro de esta sección.

El principal aporte y cambio generado entonces en el prototipo N° 4, fue la incorporación de la sección de análisis de casos en el cuestionario, junto con agregar preguntas que midieran de manera indirecta la eficiencia de los recursos entregados por el programa. Una vez incorporado estos cambios, se presentó la herramienta al Jefe del equipo evaluador con el fin de capacitarlo en la nueva metodología de implementación, quien no presentó mayores dudas, ni correcciones al instrumento finalizando con esto la creación del prototipo 4.

7.2.5 Prueba piloto N°2 (Pre-test)

El pre-test N°2 tuvo como objetivo evaluar la implementación del prototipo 4. Nuevamente se seleccionó a 5 personas beneficiarias de los Fondos Concursables del 2016 con el fin de que cada persona del equipo evaluador pudiera implementar una encuesta.

En este sentido, como los participantes del pre-test 1 pertenecían básicamente al Capital Acelera, en esta segunda versión se quiso implementar el instrumento integrando a beneficiarios de los 3 tipos de fondo y de los 4 tipos de rubro en que LBE clasifica a los emprendedores. En este sentido, los participantes fueron identificados con una ID y se clasificaron de acuerdo al tipo de Fondo postulado y al rubro de su negocio, características que se encuentran resumidas en la Tabla N° 21.

Tabla 21: "Participantes Pre-test N°2"

Información participantes pre-test N°2			
ID	Nombre	Fondo	Rubro
1	Aurora Vargas	Semilla	Servicios
2	Elisa Mancilla	Semilla	Alimentos
3	Graciela Vidal	Semilla	Producción
4	Verónica Oyarzun	Crece	Producción
5	Paula Morales	Semilla	Comercio

Tabla N°21: Resume las principales características de los participantes del pre-test N°2. Elaboración propia

Una vez finalizado el test, se aplicó al usuario la misma "mini evaluación" del pre-test 1 al usuario con el fin de obtener la percepción de los mismos en torno al instrumento y a su aplicación. Los principales resultados se resumieron en la Tabla N° 24.

Tabla 22: "Percepción usuarios Pre-test N°2"

Evaluación del instrumento por parte de los usuarios (Pre-test N° 2)					
Variables	Respuestas usuarios: Percepción de la encuesta				
	Usuario N° 1	Usuario N° 2	Usuario N°3	Usuario N°4	Usuario N°5
Cantidad de preguntas	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Adecuada
Dificultad	Baja	Media	Baja	Baja	Baja
Orden	Facilito el entendimiento y respuesta de la encuesta	Facilito el entendimiento y respuesta de la encuesta	Facilito el entendimiento y respuesta de la encuesta	No tuvo mayor trascendencia en el desarrollo de la encuesta	Facilito el entendimiento y respuesta de la encuesta
Formato preferente	Entrevista presencial LBE	Entrevista presencial casa	Entrevista presencial LBE	Entrevista presencial LBE	Entrevista presencial LBE
Tiempo aplicación	30 minutos	35 minutos	35 minutos	30 minutos	30 minutos
Observaciones	No	Existen palabras muy técnicas que requieren explicación	No	No	No

Tabla N°22: Resume la percepción del usuario acerca del instrumento y su implementación en el pre-test N°2. Elaboración propia

Al igual que en el pre-test 1, se consideró pertinente analizar la sección de opinión general del fondo, con el objetivo de identificar las principales variables del negocio que

se vieron afectadas por el programa, donde las respuestas de esta pregunta se resumieron en la Tabla N° 23.

Tabla 23: "Variables impactadas Pre-test N°2"

Evaluación del instrumento por parte de los usuarios (Pre-test N° 2)						
Variables	Respuestas usuarios: Nivel de impacto					Promedio
	Usuario N° 1	Usuario N° 2	Usuario N°3	Usuario N°4	Usuario N°5	
1 Satisfacción personal	4	4	3	3	4	3,6
2 Satisfacción laboral	4	3	3	3	4	3,4
3 Confianza en sus habilidades	4	4	3	2	4	3,4
4 Motivación en su negocio	4	3	3	3	4	3,4
5 Confianza en su negocio	4	2	3	3	4	3,2
6 Conocimiento interno de mi negocio	4	2	2	2	4	2,8
7 Cartera de clientes	3	3	3	2	3	2,8
8 Proceso productivo	4	3	2	3	1	2,6
9 Organización y gestión interna	4	0	2	3	4	2,6
10 Nivel de ventas	4	2	2	1	3	2,4
11 Formación general de administración de empresa	4	0	2	2	4	2,4
12 Formación en conceptos de contabilidad y tributación	2	3	1	2	4	2,4
13 Creación de nuevos productos	2	0	4	2	2	2
14 Canales de comercialización	2	0	3	2	2	1,8
15 Calidad de mis productos	4	0	2	2	0	1,6
16 Networking	2		2	2	0	1,5
17 Imagen de marca	2	0	3	2	0	1,4
18 Número de trabajadores	0	0	0	0	2	0,4

Tabla N° 23: Resume las principales características de los participantes del pre-test N°2. Elaboración propia

Esta información comprueba que las nuevas variables incorporadas en base al análisis de esta misma pregunta en el pre test N°1, efectivamente tienden a ser las más impactadas por el programa, en este sentido se consideró pertinentes mantenerlas en el instrumento final.

Por otro lado, para indagar en la implementación del instrumento por parte del equipo evaluador, se realizó la misma metodología realizada en pre-test N°1. En la Tabla N° 24 se resumen las principales respuestas obtenidas.

Tabla 24: "Percepción equipo evaluador Pre-test N°2"

Evaluación del instrumento por parte de los evaluadores (Pre-test N° 1)					
Variables	Respuestas equipo evaluador: Percepción de la encuesta				
	Evaluador N° 1	Evaluador N° 2	Evaluador N° 3	Evaluador N° 4	Evaluador N° 5
Cantidad de preguntas	Adecuada	Adecuada	Alta	Adecuada	Adecuada
Dificultad	Baja	Baja	Media	Media	Baja
Orden de preguntas y redacción	Facilito el entendimiento y respuesta de la encuesta	Facilito el entendimiento y respuesta de la encuesta	Facilito el entendimiento y respuesta de la encuesta	Facilito el entendimiento y respuesta de la encuesta	Facilito el entendimiento y respuesta de la encuesta
Formato preferente	Presencial	Presencial	Visita en el trabajo	Presencial	Visita en el trabajo
Observaciones y sugerencias generales por parte de los evaluadores					
<p>-La redacción de las preguntas y respuestas mejoró, lo que permitió hacer la encuesta más rápido ya que a diferencia de la implementación anterior los usuarios presentaron pocas dudas.</p> <p>La operalización de las preguntas también mejoró, ya que las instrucciones sobre cómo rellenar cada pregunta fueron claras, a su vez los colores de las preguntas y la explicación inicial fueron de gran ayuda para contextualizar y ordenar al entrevistador.</p> <p>-Falto explicar con más detalle en qué momento se debían contestar las preguntas moradas, ya que existió una confusión al pensar que esa tarea tenía que realizarse por el analista de resultados.</p> <p>Faltó reforzar la explicación e instrucciones del análisis de casos, ya que este no es trivial como para implementarse con una explicación tan breve y descontextualizada. En este sentido, aunque sea una pregunta subjetiva, debería existir una guía que oriente al entrevistador para acercarse a elaborar una buena respuesta.</p>					
Observaciones con respecto a la forma en que se utilizó el instrumento					
<p>En términos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existieron problemas en la forma de contestar las preguntas, en general todos los entrevistados siguieron las instrucciones. - Tanto el análisis de casos, como las preguntas moradas de ciertas secciones (ventas, trabajadores) no fueron contestadas una vez terminada la aplicación del formulario, ya que no se planificó tiempo para las mismas. 					

Tabla N° 24: Resume las principales características de los participantes del pre-test N°2. Elaboración propia

A modo de resumen, el tiempo de la aplicación de la encuesta disminuyó, junto a la percepción de duración de la misma en comparación al primer Pre-test. Por otro lado, se observa que no existieron mayores complicaciones en torno a la comprensión de las preguntas, donde el formato de aplicación preferente sigue siendo el presencial.

Donde si existieron problemas, fue en la sección del análisis de casos pues no se obtuvieron respuesta por parte de los evaluadores, ya que no se alcanzó a capacitar a los mismos de manera adecuada para la realización de esta sección.

En base a esta experiencia se realizó el instrumento final, que incorporó una mejora en las instrucciones del análisis de casos, junto a una corrección general final sobre la redacción de las preguntas. El mismo se encuentra adjunto en el Anexo N° 7.

7.3 Tratamiento de variables y análisis de resultados

Para el procesamiento de la información que se obtendrá a partir de la implementación de la encuesta, se creó una guía de registro en el que se espera compilar las respuestas de cada uno de los encuestados con el fin de crear una sola base de datos que permita el análisis de la información.

En este sentido, se procedió a crear una variable para cada una de las preguntas de la encuesta, donde a cada variable se le asignó una ID de identificación y una descripción para facilitar el trabajo con las mismas. Además se clasificó a las mismas según la función que persiguen con el fin de facilitar el tratamiento de resultados que se utilizarán, las cuales se resumen en la Tabla N° 25.

Tabla 25: "Clasificación de variables según su función"

Clasificación	Objetivo
Filtro	Crear subgrupos para el análisis de respuestas
Perfil	Caracterizar a los emprendedores y emprendimientos
Grupo control	Definir las variables que se tendrán cuenta para la creación del grupo control
Justificación	Indagar en las causas de ciertos comportamientos y respuestas
Variable secundaria	Servir como insumo para el cálculo de otras variables
Desempeño del fondo	Medir el desempeño general y percepción de los beneficiarios respecto al programa
Diferencia significativa	Evaluar si existe diferencia significativa en una variable en dos momentos de tiempo
Evaluación de impacto	Realizar una evaluación de impacto (dif-dif) entre el grupo control y grupo tratamiento

Tabla N °25: Resume las funciones de las variables de estudio. Elaboración propia

Por otro lado, se dividió las variables según el tipo de tratamiento y análisis que requieren sus respuestas. Se dividió a las variables según el tipo de tratamiento de resultado en 4 tipos, resumidos en la Tabla N° 26.

Tabla 26: "Tipos de resultados"

Tratamiento de resultado	Objetivo
Análisis cualitativo	Tiene un carácter exploratorio, por lo mismo busca explorar e indagar en las distintas respuestas obtenidas
Estadística descriptiva	Su objetivo es más que nada describir el escenario de la variable, en este sentido su análisis puede incluir promedios, ranking por frecuencia y porcentajes por categoría
Diferencia significativa	Busca determinar si existe una diferencia significativa entre los resultados de variables en el momento pre y post programa.
Diferencia en Diferencia	Busca determinar el impacto real del programa sobre alguna variable, por lo mismo se utiliza el método diferencia en diferencia

Tabla N °28: Resume los diferentes tipos de tratamiento de resultados. Elaboración propia

En términos concretos tanto la asignación de la ID de las variables, la descripción, tipo según función y tipo según tratamiento de resultados se resumen en el Anexo N° 8 "Manual de registro"

7.3.1 Análisis cualitativo

Las preguntas de este tipo se centran en los beneficiarios del programa, y buscan explorar la percepción y experiencia de los mismos con respecto al programa.

En este sentido, su carácter es exploratorio por lo que su fin no es tener ni representatividad, ni tampoco evidencia significativa sobre un fenómeno, sino que explorar las distintas visiones que se presentan en las personas en torno a un fenómeno, donde la forma en que se deben presentar estos resultados, es a través de “mini- reportes” que resuman todas las visiones y percepciones del fenómeno, donde se utilicen también conectores que puedan resumir la frecuencia de estas percepciones en los entrevistados. (Christián Belmar, entrevista personal, 25 de Mayo 2017)²⁹

A modo de ejemplo se explora el tipo de respuesta que se espera del análisis cualitativo, donde se estudia en particular la variable OGF 24 “Percepción del plan de formación y propuestas de mejora”.

Ejemplo: “En general el diseño del plan de formación se consideró adecuado en el sentido que se valoró la división de los contenidos de acuerdo a las necesidades particulares de cada emprendimiento. En torno a la implementación del mismo, existió una visión polarizada entre los emprendedores, donde un grupo señalaba que las clases no abordaron los contenidos de forma correcta y el otro señaló que las clases fueron implementadas de forma perfecta. En casos particulares se nombró que las clases podrían ser separadas en grupos más pequeños para facilitar el aprendizaje del curso, junto con seleccionar a profesores más didácticos que faciliten la comprensión de los contenidos de la clase.”

Es importante que se considere que este tipo de respuestas tendrán asociadas una componente subjetiva relevante en la interpretación y análisis de los resultados en comparación a los resultados obtenidos en los tipos de pregunta “Estadística descriptiva”, “Diferencia significativa” y “Regresión lineal”, por lo mismo las conclusiones que se pueden obtener de las mismas no están orientadas a tener un carácter resolutorio, sino más bien exploratorio.

²⁹ El conector “general” se utilizará cuando la mayoría de las respuestas indican la misma visión, el término “polarizado” se utilizará cuando no existe un consenso claro en torno al tema y el conector “en casos particulares” se utilizará cuando existen visiones únicas que son importantes de destacar.

7.3.2 Estadística descriptiva

Estas preguntas son más bien descriptivas del escenario general de los postulantes y ganadores del programa, por lo mismo su análisis es simple y puede abordar desde promedios simples, ranking de variables según la frecuencia de respuestas, hasta porcentajes de respuesta por categoría. A modo de ejemplo se presentan las 2 tipos de respuesta principales.

Por ejemplo para la variable CN3 “rubro del negocio” basta resumir los resultados obtenidos con un gráfico que resuma el porcentaje de negocios por rubro.

Ilustración 8: "Ejemplo 1 Estadística descriptiva"

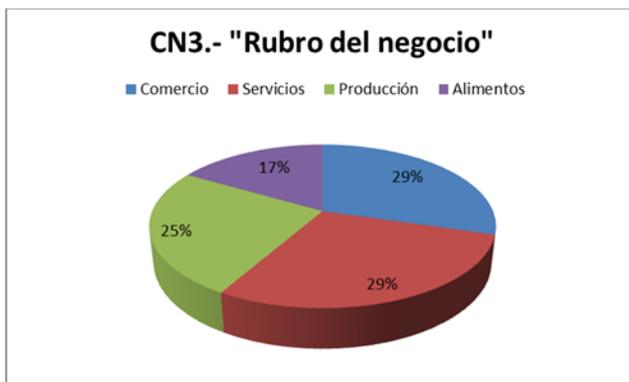


Ilustración N°8: Ejemplifica una forma de respuesta esperada para las variables que requieran en el análisis de resultados un tratamiento de estadística descriptiva. Elaboración propia

Por otro lado, hay preguntas como la OGF24 “Percepción de componentes del programa” que requiere el cálculo del promedio de cada variable, para luego ordenarlas según el mismo y mostrarlas gráficamente.

Ilustración 9: "Ejemplo 2 estadística descriptiva"

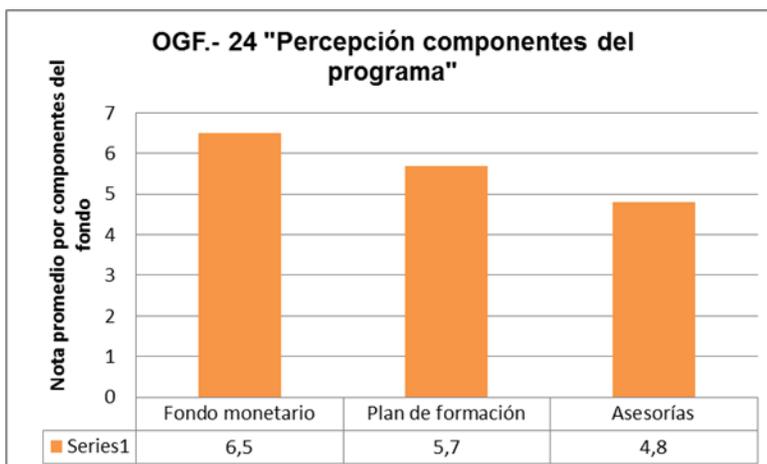


Ilustración N°9: Ejemplifica una forma de respuesta esperada para las variables que requieran en el análisis de resultados un tratamiento de estadística descriptiva. Elaboración propia

En este sentido, todas las variables clasificadas bajo el nombre “estadística descriptiva” se recomiendan ser analizadas como el ejemplo 1 o el ejemplo 2.

7.3.3 Diferencia significativa

El tratamiento de este tipo de variables busca determinar si existe una diferencia significativa entre los valores de la variable Y antes del programa y los valores de la variable Y post programa³⁰, con el objetivo de definir si el programa generó un cambio en la variable de estudio.³¹

Para resolver esta pregunta, lo primero que se debe comprobar es que las mediciones de la variable de estudio distribuyan de forma normal para el momento previo y post del programa, si esto ocurre se puede entonces proceder a calcular si la diferencia entre las mismas es significativa. Para esto, se podrán utilizar dos métodos, el primero es implementar un test t para muestras relacionadas, utilizando las mediciones pre y post de la variable. Para la segunda opción, es crear una variable que resuma la diferencia entre los momentos pre-post programa y someter a la misma a un test t para una muestra.

En este sentido, si se utiliza el software Stata el problema se resume en crear primero una variable que plantee la diferencia en la variable de estudio en el momento pre y post programa a través del comando:

```
gen dif=despues-antes
```

Donde dif es la variable que se creará y “después” y “antes” son las variables que ya existen que resumen las mediciones de la variable de estudio antes y después del programa.

Una vez creada la variable dif, ésta debe someterse al test de normalidad, a través del comando:

```
swilk dif
```

Donde el programa arrojará el resultado resumido en la ilustración N°10, donde se debe analizar el resultado encerrado por el rectángulo rojo, ya que este es el que define la normalidad de la variable.

³⁰ En estadística, un resultado se denomina estadísticamente significativo cuando no es probable que haya sido debido al azar. Una "diferencia estadísticamente significativa" solamente significa que hay evidencias estadísticas de que hay una diferencia entre las variables estudiadas. No significa que la diferencia sea grande, importante, o significativa en el sentido estricto de la palabra, sólo indica que hay diferencias.

³¹ Donde hay que tener claro que la diferencia no es atribuible 100% al programa, ya que pueden ocurrir diversos factores externos al mismo que influyan en el valor de la variable de estudio

Ilustración 10: "Resultados normalidad STATA"

swilk dif					
Shapiro-Wilk W test for normal data					
Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
dif	15	0.95855	0.884	-0.432	0.66729

Ilustración N°10: Muestra el resultado del Test de normalidad en el programa STATA. Elaboración propia

En este sentido, para determinar si la variable es Normal se debe comparar el resultado encerrado por el rectángulo rojo con el nivel de significancia (en este caso 0.05). Si el valor entregado por el test es mayor al nivel de significancia se acepta la hipótesis nula que dice que la variable distribuye como una Normal, en caso de que el resultado obtenido sea menor al grado de significancia definido la hipótesis nula se rechaza obteniéndose entonces que la variable no distribuye como una Normal.

Si la variable es Normal, se puede proceder a realizar el Test T de muestras relacionadas, utilizando el comando:

`ttest antes==despues`

que entregará los resultados del test en forma gráfica resumido en la ilustración N° 11, donde el cuadrado rojo representa el intervalo de confianza a un 95% , el rectángulo amarillo representa el valor t de la prueba y el rectángulo azul la hipótesis nula del test que resume que la diferencia entre las mediciones es 0.

Ilustración 11: "Resultados Diferencia significativa"

Paired t test						
Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
antes	15	15.06667	.7397983	2.865227	13.47996	16.65338
despues	15	11.86667	.6609277	2.559762	10.44912	13.28422
diff	15	3.2	.9421354	3.648875	1.179321	5.220679

mean(diff) = mean(antes - despues) t = 3.3965

degrees of freedom = 14

Ho: mean(diff) = 0

Ha: mean(diff) < 0 Ha: mean(diff) != 0 Ha: mean(diff) > 0

Pr(T < t) = 0.9978 Pr(|T| > |t|) = 0.0043 Pr(T > t) = 0.0022

Ilustración N°11: Muestra el resultado del Test de medias relacionadas en el programa STATA. Elaboración propia

Para analizar si la diferencia es significativa se debe analizar el resultado encerrado por el rectángulo verde, donde el valor obtenido se debe comparar con el grado de significancia. En caso de que la significancia sea mayor al valor del test se

acepta la hipótesis nula dice que la diferencia es cero, en caso que el valor sea menor a la significancia se acepta que la diferencia entre el momento pre-post es significativa.

La interpretación de este resultado debe ser entendida como: “Sí la diferencia en el valor de una variable antes y después en una misma muestra es significativa, quiere decir que ésta no se debe a una diferencia causada al azar, si no que presenta un cambio real”. Es importante destacar que pese a que la diferencia en la variable pueda ser significativa (No es causada por el azar), esto no asegura que el cambio sea relevante en el estudio, por esto siempre es necesario entender el contexto del mismo. Por ejemplo, la diferencia del número de trabajadores antes y después de un programa puede ser significativa, pero dependiendo del número de trabajadores promedio de las mismas está podría ser relevante o no, si el cambio es de cuatro personas y en promedio existen 300 será poco relevante, mientras que si el promedio de empleados fueran 2 personas este cambió si podría ser relevante para la realidad del estudio.

7.3.4 Diferencia en Diferencia

Para tratar las variables clasificadas como “Regresión lineal” se debe aplicar el método de diferencia en diferencias en el programa STATA tal como se explicó en la sección 9.5.3.

En este sentido, al implementar el método se obtendrá como resultado una Tabla similar a la ilustración N°11.

Ilustración 12: "Diferencia en Diferencia"

```

Number of observations:104
      Baseline      Follow-up
Control: 27         27         54
Treated: 30         30         60
      57             57
R-square: 0.00805

      DIFFERENCE IN DIFFERENCES ESTIMATION
-----
Outcome Variable(s) | Control | treated | Diff(BL) | Control | treated | Diff(FU) | DIFF-IN-DIFF
-----
fte                  | 19.949 | 17.065 | -2.884 | 17.542 | 17.573 | 0.030 | 2.914
Std. Error           | 1.019 | 0.499 | 1.135 | 1.026 | 0.503 | 1.143 | 1.011
t                    | 19.57 | 14.17 | -2.54 | 17.60 | 20.45 | -0.33 | 1.81
P>|t|                | 0.000 | 0.000 | 0.011** | 0.000 | 0.000 | 0.979 | 0.071*
-----
* Means and Standard Errors are estimated by linear regression
**Inference: *** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1
  
```

Ilustración N°12: Muestra el resultado del método Diferencia en Diferencia en el programa STATA. Elaboración propia

De esta ilustración, el análisis se debe enfocar principalmente en dos resultados, el primero es el coeficiente de la variable de estudio Dif- Dif (representada por el círculo verde) y el segundo es el nivel de significancia de la respuesta representado por el círculo rojo.

Sí se interpretará el resultado de la ilustración número 11, que muestra el ejemplo obtenido a partir de una base de datos que contaba con 27 personas del grupo control y 30 del tratamiento, donde la variable a medir fue el número de trabajadores, el resultado sería “Con una confianza de un 90%(o significancia del 10 %), las empresas tratadas a causa del programa tienen en promedio 2,9 trabajadores más que las no tratadas”

7.4 Presentación de resultados

Para simplificar la presentación de resultados y facilitar la toma de decisiones por parte del director, se creó la ilustración N° 13 y las tablas N°29 y N°30, que proponen 3 formas de presentar los resultados de la evaluación de impacto del programa.

La ilustración N° 13 resume una ejemplificación de las características más importantes del set de "Perfil" de los emprendedores que participaron en el programa, en este sentido esta ilustración se puede realizar para los 3 tipos de fondo por separado con el fin de encontrar diferencias y similitudes entre los mismos.

Ilustración 13: "Perfil de emprendedores"

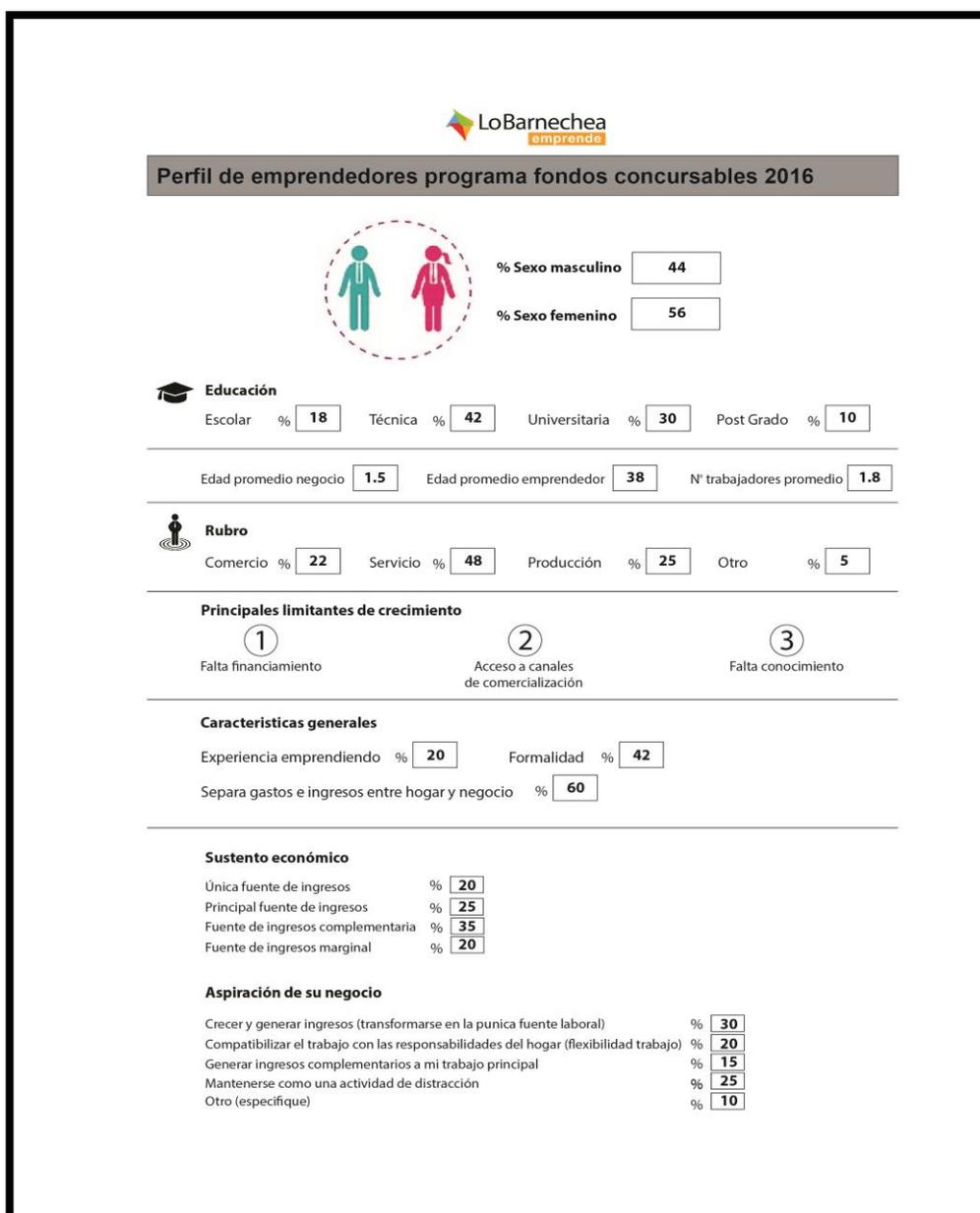


Ilustración N°13: Resume de forma ilustrativa las variables más importantes de la sección perfil. Elaboración propia

Por otro lado, para resumir si el programa generó un impacto en los emprendedores se creó la tabla N° 27, que muestra si la variable se vio impactada por el programa y en que magnitud lo hizo.

Tabla 27: "Resumen evaluación de impacto"

Evaluación de impacto		
Variable	Significativo (90 %)	Coefficiente de impacto
Ingreso por ventas		
Número de trabajadores		
Conocimiento del negocio		
Productividad		

Tabla N° 27: Resume como se deben mostrar los resultados de la evaluación de impacto del programa .Elaboración propia

Por último, para resumir el desempeño del negocio se creó la tabla N° 28, que ejemplifica las variables más importantes que se deben controlar para medir desempeño del negocio, donde a modo de ejemplo se relleno con los datos del Capital Semilla. La ventaja de esta Tabla es que al igual que la ilustración N° 13, permite observar los resultados tanto a nivel general del programa, como subdividirlos y estudiar los resultados a nivel de Capital Semilla, Crece o Acelera.

Tabla 28: "Resumen desempeño general del programa"

Desempeño general del programa			
Fondo	Capital Semilla		
N° postulantes	59		
N° beneficiarios	11		
Total recursos entregados	\$ 5.261.629 (CLP)	Promedio recurso entregados por persona	478.329
Grado de cumplimiento objetivo N°1 "Comenzar a producir"	Puntaje promedio		3,4
Grado de cumplimiento objetivo N°2 "Optimización de procesos"	Puntaje promedio		2,2
Grado de cumplimiento objetivo N°3 "Mejora en la comercialización"	Puntaje promedio		3,1
Grado de cumplimiento objetivo N°4 "Creación de nueva línea de productos"	Puntaje promedio		2,7
Cumplimiento de selección	Puntaje promedio		2,3
Eficacia	Puntaje promedio		3,1
Nota del fondo	Nota promedio		6,6
Plan de formación	Nota promedio		5,1
Asesoría	% de participación	26	Nota promedio 3.1

Tabla N°28: Resume de forma ilustrativa las variables más importantes de la sección perfil. Elaboración propia

7.5 Discusión de resultados

Se deben considerar los sesgos o limitaciones que estuvieron presentes en el diseño de la propuesta, para no caer en conclusiones ni interpretaciones erradas en el análisis de los resultados. En este sentido, los resultados de la investigación pueden haber sido afectados por los alcances del estudio, las características y contexto del programa o por problemas en la implementación de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

Hay que tener presente que en el desarrollo de la investigación existen partes de la metodología propuesta que tienen un carácter medular mientras otros tienen más bien un carácter complementario, por lo que es importante distinguir entre los mismos, para que en el desarrollo de futuros diseños de evaluación se priorice la rigurosidad de aquellos medulares sobre los restantes.

Para la selección de objetivos, hipótesis, variables e indicadores de la evaluación se utilizó una metodología integral que utilizó una Cadena de Resultados, un Focus Group, una revisión bibliográfica y la ejecución de entrevistas a expertos de instituciones líderes de microemprendimiento.

Dentro de esta metodología, la Cadena de Resultados es la que tiene mayor relevancia porque permite definir objetivos, hipótesis y variables pertinentes al programa, ya que están basados en la lógica causal del mismo, permitiendo diseñar una evaluación que logre identificar el desempeño de éste en torno al grado de cumplimiento de sus objetivos y del impacto generado.

A su vez se utilizó un Focus Group con un carácter complementario para incorporar nuevas variables que sin estar contempladas en los objetivos del programa, se vieron impactadas por el mismo, ampliando así el conjunto de variables seleccionadas con la Cadena de Resultados.

El bajo número de personas que participaron en el Focus Group, no asegura que las mismas sean representativas del grupo total de beneficiarios y por ende las respuestas obtenidas podrían estar sesgadas. Se recomienda en investigaciones futuras incorporar un mayor número de participantes que reflejen los distintos tipos de personas que fueron beneficiadas del programa y realizar un segundo Focus Group para ampliar el abanico de variables que pudiesen no haber sido consideradas por el primer grupo.

Se realizó una revisión bibliográfica de evaluaciones de impacto de programas similares al de LBE con un carácter exploratorio para indagar que indicadores podrían ser útiles para las variables ya seleccionadas con los métodos anteriores, habiéndose incorporado solo aquellas que respondieron al contexto particular del programa. Es importante notar que cada evaluación está enfocada en un objetivo propio y por lo mismo los indicadores y variables que utilizan no son replicables para todos los programas.

Siempre será recomendable incorporar la opinión de profesionales expertos para el diseño de la evaluación de impacto, ya que además de validar las variables e indicadores escogidas con los métodos anteriores, permite empíricamente orientar y decidir sobre las variables escogidas.

Es importante destacar que dependiendo de las características del programa y del objetivo de la evaluación, se debe estudiar la factibilidad y pertinencia de distintos métodos de evaluación de impacto, los cuales pueden responder a un carácter más cualitativo o cuantitativo.

En este sentido, la investigación se restringió a estudiar la factibilidad y pertinencia de 6 métodos de evaluación de impacto cuantitativa, pues ellos eran suficientes para dar respuesta de manera satisfactoria a los objetivos perseguidos con la investigación. Aun así, no se descarta que puedan utilizarse métodos de evaluación de impacto alternativos siempre y cuando sean capaces de responder a los objetivos del estudio con los recursos disponibles de LBE.

Una de las partes más relevantes de este tipo de investigaciones es la validación del instrumento de evaluación, por lo que es importante someter al mismo al menos a una prueba en terreno donde se ponga a prueba la implementación del instrumento por parte del equipo evaluador y de los usuarios, con el fin de observar si el mismo presenta problemas en su ejecución. A su vez, se recomienda complementar la validación del instrumento con juicio de expertos, ya que permitirán determinar la pertinencia del mismo en torno al objetivo de evaluación.

El presente estudio consideró ambos enfoques sometiendo al instrumento a un proceso de “pivotado”, donde finalmente se obtuvo un instrumento práctico para implementar por parte del equipo evaluador y pertinente al objetivo de la evaluación.

Finalmente es pertinente mencionar que a lo largo de toda la investigación se implementaron distintas metodologías que requirieron un análisis y procesamiento de información cualitativa, como el Focus Group, Panel de expertos y Entrevistas en profundidad. Éstas al no ser procesado por profesional en el tema, pueden haber incorporado ciertos sesgos interpretativos del investigador, aun cuando el proceso de análisis y triangulación de información haya sido estructurado y riguroso.

8 CONCLUSIONES

8.1 Respecto al cumplimiento de objetivos

8.1.1 Descripción del programa de Fondos Concursables LBE 2016

Este capítulo se desarrolló con éxito en el sentido que permitió caracterizar los elementos principales del programa de fondos concursables. Para esto se utilizaron datos secundarios y se levantó información primaria a través de entrevistas semiestructuradas de los distintos actores del programa de fondos concursables.

Estudiar la evolución del programa de Fondos Concursables desde sus orígenes permitió identificar el enfoque actual del programa, centrado en resolver los problemas inherentes de las distintas etapas del negocio, junto con dimensionar la importancia del programa actual considerando que concentra el 63% de los fondos monetarios y un 25% de los usuarios beneficiados del total de todos los programas realizados desde el 2013.

El levantar la situación actual del programa, permitió caracterizar las diferencias entre los Capitales Semilla, Crece y Acelera, junto con identificar las reglas operativas y de selección de beneficiarios del programa, el público objetivo de cada Capital, las actividades específicas de cada fondo y los objetivos perseguidos por los mismos, lo cual sentó una base sólida y clara de información, que fue utilizada posteriormente para el desarrollo de distintas metodologías del estudio como la Cadena de Resultados, la estimación potencial de beneficiarios y la evaluación de factibilidad de los métodos de evaluación. A su vez, la caracterización de los participantes permitió estimar el tamaño de la población objetivo del programa y su alcance potencial, donde se identificó que existen aproximadamente 60.000 vecinos y 12.900 empresas que califican como admisibles para participar en el programa según los criterios de selección del mismo.

Luego el análisis de la implementación del Programa permitió dimensionar tanto el número de personas participantes del mismo, como la cantidad de recursos que el Programa moviliza. Postularon 170 personas, de las cuales fueron beneficiadas solo 27 y significó el desembolso de 70 millones de pesos. En términos de personas, significó el trabajo de 7 profesionales con dedicación parcial por un periodo de tiempo de 8 meses.

Fue fundamental el levantar la situación del programa de FC LBE 2016, ya que permitió dimensionar la importancia y magnitud del Programa para el centro de LBE, junto con sentar una fuente de información fundamental para la aplicación de otras metodologías dentro la investigación.

8.1.2 Definición de objetivos, variables e indicadores de la evaluación de impacto

Este capítulo se desarrolló con éxito, pues permitió definir objetivos, preguntas, variables e indicadores de la evaluación de impacto pertinentes al contexto del programa.

Para cumplir este objetivo, se elaboró una cadena de resultados que capturó la lógica causal del programa desde sus insumos hasta los resultados esperados, la cual sirvió como input para definir el enfoque y objetivo de la evaluación “Medir los resultados intermedios generados por el programa en las variables económicas y productivas del negocio y en las capacidades administrativas del emprendedor”, el que se utilizó como guía para la elección de las preguntas de evaluación y el primer set de variables que se incorporó en el estudio.

El Focus Group permitió incorporar los efectos no previstos del programa pero que sí generaron resultados de interés en los emprendimientos, donde las nuevas variables incorporadas fueron: la creación de redes de trabajo, la adquisición de nuevas prácticas de trabajo, la motivación y compromiso con el emprendimiento.

Por último, las entrevistas en profundidad a expertos permitieron agregar un nuevo grupo de variables a la evaluación para caracterizar el perfil de los emprendedores, junto con modificar la estructura de las variables escogidas con los métodos anteriores. Primero, subdividiéndolas en variables que midieran fenómenos puntuales y segundo, identificando como las variables más importantes de la evaluación a los ingresos por venta, número de trabajadores, productividad y conocimiento del negocio. Junto con esto, las entrevistas guiaron la elección de tipos de indicadores para las variables escogidas, optando por no utilizar medios de verificación en las respuestas, dado el nivel de formalidad de los emprendimientos de LBE.

El principal aporte de este capítulo fue utilizar una metodología integral para definir el objetivo, preguntas, variables e indicadores de la evaluación, la cual combinó tanto la lógica causal, los factores empíricos a través de los beneficiarios y la experiencia de programas similares. En este sentido, la información levantada en este capítulo fue fundamental para la elección del método de evaluación junto a la creación del instrumento de evaluación.

8.1.3 Selección y justificación del Método de Evaluación de Impacto

En este capítulo se logró seleccionar el método más adecuado para la evaluación de impacto del programa.

En base a una a revisión bibliográfica y levantamiento de información primaria por entrevistas a Expertos, se creó un set de criterios para evaluar la factibilidad de métodos de evaluación de impacto para un programa, la cual permitió caracterizar al mismo como:

“Un programa que no cuenta con recursos suficientes para atender a todos los postulantes, por lo mismo selecciona a sus beneficiarios en una sola intervención a través de criterios y reglas definidas que evalúan a los emprendedores según su desempeño. Cuyo diseño de la evaluación se construye de manera retrospectiva, donde al no contar con la cantidad y calidad suficiente de datos, pretende levantar los mismos de manera retrospectiva a través del contacto con los 27 beneficiarios y 42 postulantes admisibles, donde para la implementación del método se cuenta con un equipo de 5 personas y un horizonte de tiempo de dos meses.”

Bajo estos criterios, se estudió la factibilidad de 6 de los métodos cuantitativos más utilizados en la evaluación de impacto, donde se identificó como métodos factibles: el Matching, Diferencia en Diferencia y Diferencia Pre-post, ya que cumplían con el contexto de la evaluación y características del programa. Para la selección del método más adecuado se creó una matriz de evaluación, que permitió ordenar y seleccionar estos métodos, siendo el principal “Diferencia en Diferencia”, seguido por la Diferencia Pre-post y luego el Matching.

En base al método elegido y al contexto del programa, se seleccionó como grupo control de la evaluación, a los postulantes admisibles del Capital Semilla y Acelera, y a los ganadores del Capital Crece del año 2017. Resultando así un grupo control compuesto por 42 individuos y un grupo tratado de 27.

Luego se procede a explicar la estimación del impacto para el método elegido junto a su la implementación en el software estadístico STATA.

La mayor contribución de este capítulo fue la creación de la tabla de evaluación de factibilidad y la tabla de evaluación de pertinencia de métodos de evaluación de impacto. Estas tablas son relevantes, ya que permiten racionalizar y cuantificar la toma de decisiones en torno al diseño de la evaluación de impacto del programa, y de cualquier otro.

8.1.4 Diseño y validación del instrumento de evaluación

Este capítulo cumplió con el objetivo de diseñar y validar los instrumentos que se utilizarán en la metodología de evaluación de impacto.

En una primera etapa, se seleccionó a la encuesta como el método de recolección y levantamiento de información de la evaluación dado las características particulares del programa en torno a la naturaleza del estudio, el acceso a información de la población objetivo, los recursos destinados para la evaluación y el tipo de datos requeridos.

Para verificar si este método era el adecuado se creó e implementó una hoja de ruta, que permitió obtener la disposición de los individuos en participar en la evaluación, junto el formato preferencia para su aplicación. En este sentido, se pudo contactar solo al 70% de los beneficiarios, de los que se obtuvo cerca de un 95% de disposición a participar. El formato preferente de aplicación fue la entrevista presencial en LBE (67%) seguido, de la visita al lugar de trabajo u hogar con un (27%).

Por otro lado, para el diseño de las preguntas del cuestionario se realizó una revisión de la encuesta EME junto a documentos internos utilizados por los programas FOSIS, CDN y SERCOTEC, que permitió utilizar ciertos tipos de pregunta para las variables escogidas en el capítulo 2, junto con adoptar niveles de respuesta común entre las distintas encuestas, con el objetivo de que las mismas puedan ser utilizadas para crear grupos de control en base al Matching de características observables.

En una tercera etapa, se sometió el instrumento a un proceso de validación de 5 etapas compuesto por dos presentaciones del instrumento al equipo evaluador y al director, dos pruebas piloto y un panel de expertos, las que permitieron crear a través de un proceso de prototipos la versión final del cuestionario.

Por último, se creó una guía de registro y procesamiento de resultados para la evaluación, la que permitió primero ejemplificar como se deberían registrar las respuestas de los individuos, luego clasificar las variables separándolas según su objetivo perseguido y el tipo de tratamiento que requieren sus respuestas, y finalmente se ejemplificó como se debieran ser interpretados y presentados los resultados de la evaluación, para facilitar la comprensión del mismo y transformarlos en información útil y operativa que permita tomar decisiones en torno al programa.

En conclusión, en este capítulo se creó un instrumento de evaluación validado por la opinión de Expertos, testado por los usuarios y el equipo evaluador; el cuál responde a los objetivos de la evaluación de impacto del programa, junto con transformar los resultados obtenidos de la evaluación en información útil, manejable e interpretable para los trabajadores del centro de LBE.

8.2 Respecto a la propuesta de evaluación

El principal aporte de esta investigación fue crear una propuesta de evaluación de impacto integral, pertinente y operable, que permite cumplir con el objetivo de evaluación que es “Medir los resultados intermedios generados por el programa en las variables económicas y productivas del negocio y en las capacidades administrativas del emprendedor”.

La propuesta de evaluación es integral, ya que en su construcción se utilizó una metodología que incorporó las distintas visiones de los actores involucrados en el programa. Para definir las variables e indicadores de estudio contempló la lógica causal del programa, la percepción de los beneficiados del mismo y la experiencia de programas similares, mientras que para el proceso de validación incluyó la visión de Expertos, usuarios y equipo evaluador.

La evaluación de impacto es pertinente al programa, ya que todas las metodologías utilizadas en su creación fueron basadas en el contexto del mismo, a su vez esta pertinencia se comprobó a través de un panel de Expertos compuesto por dos sociólogos de la Pontificia universidad Católica, un sociólogo consultor de la CEPAL y la encargada del programa y emprendo Fosis, que validaron la congruencia entre el instrumento de evaluación y el objetivo y contexto de la misma.

Por último cabe destacar que la propuesta de evaluación es práctica y operable, ya que siempre fue pensada en el contexto del centro tanto nivel de recursos monetarios, como a nivel de recursos humanos. En este sentido, la ejemplificación de la implementación del método, análisis de resultados y presentación de los mismos, permitió adaptar un método de evaluación de impacto cuantitativo más bien teórico (Diferencia en Diferencia) en un método más bien pragmático, aplicable por los trabajadores del centro y efectivo en transformar los resultados de la evaluación en información interpretable y útil en torno al desempeño general del fondo y el impacto generado por el mismo.

8.3 Respecto a la metodología planteada para el diseño de la propuesta

El principal aporte de la metodología que se creó y utilizó para el diseño de la evaluación de impacto, es la factibilidad de ser replicable para otros programas de similares características, ya sea del centro de LBE, como de otras instituciones.

En este sentido, la metodología propuesta ordena el desarrollo del diseño de la evaluación de impacto separándola en 4 etapas; primero el levantamiento de la situación actual del programa a evaluar, segundo la definición del objetivo, variables e indicadores de la evaluación, tercero la elección del método de evaluación y cuarto la construcción y validación del instrumento de evaluación.

Primordialmente la contribución de la metodología se puede dividir en dos aspectos fundamentales. El primero, incorporar distintas visiones tanto en la etapa de definición de objetivos, variables e indicadores como en la etapa de validación del instrumento. El segundo en desarrollar distintos medios que permitieron racionalizar las decisiones del diseño de la evaluación, como evaluar la factibilidad y pertinencia de los métodos de evaluación de impacto

8.4 Alcances y recomendaciones

Con respecto a la propuesta de evaluación, lo primero que hay que destacar es que la misma fue diseñada de manera particular para el programa de FC LBE 2016, por lo que no es pertinente de utilizar para el contexto de otros programas.

Por otro lado, los resultados que se obtengan de la misma solo responderán a la validez interna del programa, es decir solo serán aplicables y representativos para los individuos que participaron de esta y no para la población objetiva del programa.

La metodología por su parte, si puede replicarse en programas similares para desarrollar un diseño de evaluación de impacto, donde cada método utilizado debe aplicarse y adaptarse de acuerdo al contexto del programa en que se aplicará.

8.5 Trabajos futuros

Dado el objetivo perseguido de la evaluación solo se indagó en el estudio de métodos cuantitativos de evaluación de impacto, en este sentido sería interesante que otras investigaciones indaguen en métodos cualitativos que permitan ampliar la gama de opciones que tienen las instituciones pequeñas para realizar evaluaciones de impacto, a través de estos métodos.

Por otro lado, esta investigación solo profundizó en la implementación del método más pertinente al contexto del programa (Diferencia en Diferencia), por lo que se recomienda que otros estudios puedan abordar la implementación los otros dos métodos factibles de evaluación que son el Matching y la Diferencia Pre-post.

Por último, sería interesante un estudio que defina qué tipo de características debe tener un programa para que la metodología creada en esta investigación sea replicable y obtenga resultados similares a los obtenidos en el programa de FC LBE 2016.

9 BIBLIOGRAFÍA

[1] Abdala, E. (2004). Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. Montevideo, Uruguay

[2] Arellano, P., Schuster, T. (2016) Informe de resultados: “El microemprendedor en Chile”, Cuarta Encuesta de Microemprendimiento 2015. Santiago, Chile

[3] Baker, J. (2000). Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza (Banco mundial). Washington DC, EEUU.

[4] Bamberger, M. (2012). Introducción a los métodos mixtos de la evaluación de impacto (Rockefeller foundation)

[5] Benjumea, M. (2012). Metodología para la evaluación de impacto de los emprendimientos sociales. Tesis para optar al título de: Magister en Ingeniería Administrativa, Universidad Nacional de Colombia. Medellín, Colombia

[6] Berner, H. (2009). Metodología evaluación de impacto. (División de Control de Gestión). Santiago, Chile.

[7] Blasco, J., Casado, D. (2009) Guía práctica 5 Evaluación de impacto (1ª. Ed) . Barcelona, España

[8] Bonilla, C., Cancino, B. (2011). El impacto del Programa de Capital Semilla del Sercotec en Chile (Banco Interamericano de Desarrollo). Santiago, Chile

[9] Centro de desarrollo de negocios [en línea]. Disponible en: <http://www.centroschile.cl/quienes-somos> [2017, 2 de Julio]

[10] Del Rosario, E. (2006). La conceptualización de microempresa, microemprendimientos y unidad productiva de pequeña escala.

[11] DIPRES (2017). Evaluación de impacto de los programas de fomento del servicio de cooperación técnica (SERCOTEC). Santiago, Chile.

[12] Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L., Vermeersch, C. (2011). La evaluación de impacto en la práctica (1ª. Ed) (Banco mundial). Washington DC, EEUU

[13] Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L., Vermeersch, C. (2017). La evaluación de impacto en la práctica (2ª. Ed) (Banco mundial). Washington DC, EEUU

[14] González, P., Valenzuela, P., Pezzuti, T., Rivera, E. (2015). Diseño para la evaluación de impacto programa de formación más capaz. Santiago, Chile.

[15] Huerta, J. (2005). Procedimiento para redactar y validar los cuestionarios para los estudios de investigación y evaluación. Universidad de Puerto Rico, [en línea]. Disponible en:
<http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-127/GUIAS1.pdf> [2017, 24 de Junio]

[16] Linares, J. Guía para diseñar encuestas [En línea]
<[http://www.woccu.org/documents/Tool10\(sp\)>](http://www.woccu.org/documents/Tool10(sp)>) [Consulta: 23/6/2017]

[17] Lo Barnechea Emprende. (2016_a). Bases fondo concursable capital semilla. Santiago, Chile

[18] Lo Barnechea Emprende. (2016_b). Bases fondo concursable capital Crece. Santiago, Chile

[19] Lo Barnechea Emprende. (2016_c). Bases fondo concursable capital Acelera. Santiago, Chile

[20] Lo Barnechea Emprende. (2016_d). Minuta de selección. Santiago, Chile

[21] Lopez, G., Tan, W. (2010). Evaluación Impacto Programas para PyME de de los Latinoamérica y el Caribe (Banco mundial). México

[22] Moral- Arce, I. (2014) Elección del método de evaluación cuantitativa de una política pública, Buenas prácticas en América Latina y la Unión Europea. (Eurosocial). Madrid, España

[23] Navarro, H. (2005). Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza. (CEPAL). Santiago, Chile

[24] Nuñez, F. (2007). ¿Cómo se crea un cuestionario? Universidad de Barcelona. [En línea] <<http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha8-cast.pdf> > [Consulta: 23/6/2017]

[25] Pizarro, A. (2008). Propuesta de evaluación de impacto para el programa de capital semilla de Sercotec. Tesis para optar al título de: Magister en políticas públicas, Universidad de Chile. Santiago, Chile

[26] Pomeranz, D. (2011). Métodos de evaluación.

[27] Riquelme, P. (2013). Análisis econométrico de las variables que influyen en el nivel de ventas de un emprendimiento en el sector de la microempresa. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, Universidad de Chile. Santiago, Chile

[28] Rogers, P. (2014). La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto N° 2, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia, Italia

[29] Rossi, P., Freeman, H., Lipsy, H. (2003). Evaluation a systematic approach (6ª. Ed). California, EEUU.

[30] Scoppetta, O. (2006). Discusión sobre la evaluación de impacto de programas y proyectos sociales en salud pública. Colombia

[31] Stufflebeam, D. (2007). Cipp evaluation model checklist (2ª. Ed)

[32] Tamayo, C., Silva, I. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Universidad Católica, Los Ángeles de Chimbote [En línea]
<http://www.postgradoune.edu.pe/documentos/tecnicas_Instrumentos.pdf> [Consulta: 18/6/2017]

[33] Verde. (2016). Evaluación de impacto del programa Start-up chile de Corfo. Santiago, Chile

10 Anexos

10.1 Anexo N° 1 “Desarrollo Cadena de resultados”

La cadena de resultados resume las relaciones causales que existen en un programa dividiendo el mismo en insumos, actividades, productos y resultados, así es de gran utilidad para establecer un instrumento de evaluación pertinente al programa y generar recomendaciones que faciliten el rediseño del mismo. En este sentido las componentes de la cadena son:

1. Insumos

Recursos humanos, materiales y financieros movilizados para realizar las actividades de intervención. En este sentido, los insumos del programa se pueden clasificar en:

- I. Humanos: En la implementación del programa trabajaron dos ingenieros comerciales de LBE, dos psicólogos, una auditora contadora y un ingeniero comercial de Psicólogos voluntarios y un ingeniero de proyectos de la Municipalidad.
- II. Monetarios: El dinero que entrego la municipalidad para la implementación del programa fue de \$70.000.000 (Setenta millones de pesos), los cuales se dividieron en:
 - \$60.500.000 (Sesenta millones quinientos mil pesos) utilizados para la compra de bienes postulados por los ganadores del programa.
 - \$2.500.000 (Dos millones quinientos mil pesos) utilizados para financiar la implementación del plan de formación y asesorías del programa.
 - \$ 7.000.000 (Siete millones de pesos) destinados a gastos administrativos del programa, como pagos al ente ejecutor.
- III. Físicos y materiales: En la implementación del programa se utilizaron básicamente las instalaciones del centro de LBE, material de difusión y papelería, junto con otros artículos relacionados con costos administrativos.
- IV. Tiempo: La implementación del proceso contemplo un horizonte de tiempo aproximadamente de 8 meses.

2. Actividades

Acciones o trabajos ejecutados para transformar insumos en productos específicos. Las actividades de este programa se dividieron según las etapas del mismo, obteniendo:

- I. Antes de la postulación
 - Creación de bases de cada fondo y formulario de postulación
 - Planificación de actividades del programa y creación del cronograma
 - Crear reporte de la etapa

- II. Postulación
 - Crear, agendar, difundir y dictar talleres de apoyo a la postulación
 - Difundir la postulación
 - Revisar las postulaciones y evaluar su pertinencia, declarar las mismas admisibles o inadmisibles describiendo las razones correspondientes.
 - Crear estructura y pauta de evaluación para las entrevistas de selección de ganadores
 - Citar e implementar las entrevistas a los postulantes admisibles del programa, evaluando a los mismos bajo los criterios de selección.
 - Seleccionar, difundir e informar los ganadores del programa
 - Crear reporte de la etapa

- III. Plan de formación
 - Definir las actividades y contenidos de los cursos que se abordarán.
 - Calendarizar y ejecutar las clases
 - Hacer encuesta satisfacción y analizar los resultados
 - Crear reporte de la etapa

- IV. Asesorías (LBE)
 - Diagnóstico del emprendimiento
 - Ejecución asesorías

- V. Financiamiento
 - Contacto con emprendedores, firma de carta de compromiso y pagos de “Co-pagos”
 - Realizar compras y entregar bienes.
 - Crear reporte de la etapa

- VI. Evaluación y seguimiento (EJ)
 - Elaboración y aplicación de la encuesta
 - Análisis de respuesta
 - Crear reporte de la etapa

3. Productos

Bienes y servicios ofrecidos a los beneficiarios de una intervención. En este sentido se distingue el plan de formación, las asesorías y el fondo monetario no reembolsable.

I. Plan de formación

El plan de formación tuvo como objetivo de enseñar de forma general distintos aspectos que ayudaran al emprendedor a desarrollar de mejor forma su negocio. En este sentido, considerando los 3 fondos el plan incluyo 60 horas de capacitación divididas en 20 clases y estuvo a cargo de un cuerpo profesional de 3 personas.

El plan de formación fue diferenciado en términos de contenidos y duración entre fondos, respondiendo a las necesidades específicas de cada grupo.

A. Plan de formación capital semilla

Compuesto por 27 horas de capacitación divididas en 9 clases y a cargo de 2 docentes, dentro de las temáticas que abordaron se encuentran:

i. Habilidades blandas (9 Horas)

- Autoconocimiento
- Comunicación
- Trabajo en equipo

Objetivo: Desarrollar habilidades blandas en el emprendedor que le permitan desenvolverse mejor en su desempeño laboral. Alienar sus intereses, motivaciones, estilo de vida y necesidades con su emprendimiento, poder comunicar mejor su proyecto y desarrollar networking fueron el foco de este curso.

ii. Tópicos generales de emprendimiento (9 Horas)

- Definición emprendimiento
- Características emprendedores
- Innovación y creatividad en productos y clientes

Objetivo: Acercar el mundo del emprendimiento a través de distintos conceptos y tópicos de esta temática. Mostrar las principales características que tienen los emprendedores y emprendimientos exitosos, para destacar la importancia de incorporar las diferentes prácticas emprendedoras en los negocios.

iii. Plan de negocio

- Mercado
- Producto o servicio
- Economía y finanzas
- Riesgos y estrategia de salida

Objetivo: Desarrollar un plan de negocio que oriente el actuar del emprendedor en torno a un plan de acción ordenado, que le permita identificar las distintas aristas que debe abordar un negocio, junto a las actividades necesarias que requiere para lograr sus objetivos.

B. Plan de formación de Capital crece y acelera

Este plan estuvo compuesto por 39 horas de capacitación divididas en 13 clases y a cargo de 3 docentes.

Dentro de las temáticas que abordaron se encuentran:

i. Habilidades blandas (6 Horas)

- Autoconocimiento
- Comunicación
- Trabajo en equipo

Objetivo: Desarrollar habilidades blandas en el emprendedor que le permitan desenvolverse mejor en su desempeño laboral

ii. Conocimiento empresarial y negocio

- Definición empresa
- Organización interna y administración
- Concepto jurídico

- Análisis necesidades
- Como innovar

Objetivo: Conocer los conceptos y requerimientos generales que involucra crear una empresa (perspectiva legal, organización interna y administración) junto con indagar la perspectiva interna de funcionamiento de la misma.

iii. Plan de negocios

- Antecedentes -FODA
- Detección y fundamentos de la idea del negocio
- Externalidades
- Estrategia del Emprendedor
- Objetivos y Beneficios
- Plazo de la implementación

Objetivo: Desarrollar un plan de negocio que oriente el actuar del emprendedor en torno a un plan de acción ordenado, que le permita identificar las distintas aristas que debe abordar un negocio, junto a las actividades necesarias que requiere para lograr sus objetivos

iv. Modelo de negocios

- Plan de comercialización
- Plan de operaciones
- Plan financiero
- Plan de marketing

Objetivo: Educar a las personas en las distintas áreas operacionales de su empresa para que creen un plan de acción en cada una de las áreas que compone su negocio.

II. Asesorías

El plan de asesorías ofrecida por el programa de fondos concursables incluye una sesión donde se realiza un diagnóstico del emprendedor en un área específica elegida por el mismo, donde luego se ofrece ayuda profesional para resolver u orientar la resolución del problema.

Las áreas en las que el emprendedor puede pedir ayuda profesional son:

- Comercial:
- Diseño
- Legal

Objetivo: Resolver o indagar en una temática o necesidad específica del negocio de cada beneficiario con ayuda profesional.

III. Fondos monetarios no reembolsables

Según el Capital postulado se entregan fondos de:

- 500.000 (Quinientos mil pesos) en el Capital Semilla
- 2.500.000 (Dos millones quinientos mil pesos) en el Capital Crece
- 5.000.000 (Cinco millones de pesos) en el Capital Acelera

Estos fondos monetarios se debían destinar en inversión de:

A. Bienes de capital

Son productos que no se producen para el consumo final, sino que son objetos que se utilizan para producir otros bienes servicios, con el objetivo de

- Mejorar proceso productivo
- Creación de una nueva línea de negocio, producto o servicio.

B. Proyectos tecnológicos

Básicamente se dividen en el desarrollo o creación de un software o página web, con el objetivo de:

- Optimizar procesos internos, mejorar la administración, simplificar las tareas operativas, ayudar al orden y funcionamiento del negocio.
- Sirve para abrir un nuevo canal de comunicación con el cliente, muestra un servicio más profesional y estandarizado, junto con presentar un canal de venta para los clientes.

C. Acciones de marketing

Las que se dividen en acciones de marketing digital o material de difusión, las que tienen el objetivo de:

- Aumentar cartera de clientes
- Acceder a nuevos canales
- Crear imagen de marca

D. Capital de trabajo

Aquellos recursos que requiere la empresa en el corto plazo para poder operar como son el caso de materias primas, materiales o herramientas, las que tienen el objetivo de

- Comprar mercadería para vender
- Comprar artículos necesarios para operar

4. Resultados

Se dividen según el horizonte de tiempo en que se evalúen los de corto plazo tienen que ver con el cumplimiento de los productos, los de mediano plazo a cambios de conducta probables o logrados que resultan de una intervención y por último los de largo plazo son los resultados y cambios perdurables en la vida de las personas que participaron en el programa.

I. Corto plazo

- A. Financiar la compra de bienes de capital , acciones de marketing, capital de trabajo (Solo semilla) y proyectos tecnológicos que ayuden al crecimiento y desarrollo del emprendimiento
- B. Otorgar capacitación al emprendedor en distintas temáticas de emprendimiento y administración de empresas que le ayudara a desarrollar de mejor forma su negocio.
- C. Ayudar con apoyo profesional en alguna temática o necesidad específica del negocio del emprendedor.

II. Mediano plazo

A. Mostrar mejoras en el negocio:

- Comenzar a producir (Solo semilla)
- Optimizar procesos
- Implementar nueva línea dentro del negocio
- Mejorar la comercialización de los productos

B. Mostrar mejoras en los conocimientos y prácticas del emprendedor

- Desarrollo de habilidades blandas
- Desarrollo habilidades para emprender (Trabajo en equipo, etc.)
- Desarrollo habilidades y prácticas de autogestión y organización
- Desarrollo de conocimientos y prácticas administrativas y de gestión del negocio
- Creación plan estratégico
- Creación plan operacional de distintas áreas del negocio

C. Mejora de un problema o área del negocio

III. Largo plazo

- A. Generar negocios y emprendimientos autos sostenibles económicamente en el tiempo que potencien el desarrollo económico y el fomento productivo de la comuna a través de generación de ventas y empleos.
- B. Contribuir a mejorar el nivel de ingreso autónomo y la satisfacción laboral de los vecinos de la comuna
- C. Crear conocimientos, prácticas y habilidades en los emprendedores que le permitan desenvolverse mejor en el mundo laboral

10.2 Anexo N° 2 “Implementación del Método Diferencia en Diferencia”

10.2.1 Selección del grupo control

Dado que el método de evaluación que se utilizará en la investigación es el Diferencia en Diferencia, el grupo control que se escoja puede presentar características iniciales diferentes del grupo tratamiento, siempre y cuando cumpla el supuesto de “tendencias comunes”. En una primera instancia este supuesto se asumirá como verdadero, ya que no existen registros anteriores de las variables de evaluación del programa que permitan verificar el mismo.

Dado que la información que se tiene de los participantes del programa es reducida y no permite hacer una comparación concluyente, se optó por utilizar como grupo control a los postulantes admisibles del programa que no fueron beneficiarios del mismo, suponiendo que ambos grupos son estadísticamente similares en las variables definidas en el capítulo dos.³² Aunque la similitud entre grupos no sea un requisito para la implementación de este método, es una forma adecuada de asumir como cierto el supuesto de tendencias comunes, considerando de que no se cuentan con datos disponibles para verificar el mismo oficialmente. (Vásquez & Mewes, entrevista personal, 6 de Junio 2017).

El supuesto de similitud entre ambos grupos no es trivial, por lo que deberá ser comprobado una vez que se implemente el instrumento de evaluación y se obtenga la información correspondiente de las variables de estudio de ambos grupos. En caso de existir una diferencia estadísticamente significativa entre las mismas, se deberá declarar explícitamente, ya que la calidad del impacto estimado podría verse comprometida al estar sub o sobre estimada.

En términos concretos el grupo tratamiento se conformó uniendo a los beneficiarios de los capitales semilla, Crece y Acelera del programa de Fondos Concursables del 2016. Por otro lado, para la creación del grupo control, se dividió la selección del mismo en subgrupos controles para cada uno de los capitales³³ que forman parte del programa. En este sentido, para el Capital Semilla y Capital Acelera se utilizaron como grupo control a los postulantes admisibles de estos fondos que no fueron seleccionados como ganadores. Este método no pudo ser implementado para el Capital Crece, ya que el número de admisibles no ganadores del programa era muy bajo. Por lo mismo, para el Capital Crece se decidió escoger como grupo control a los beneficiarios de la generación del 2017, es decir negocios que llevan más de un año de funcionamiento que fueron seleccionados como ganadores del programa 2017 pero que aún no han sido afectados por el programa, ya que el mismo todavía no se implementa.

Al utilizar los admisibles no beneficiarios como grupo control para el Capital Semilla y Capital Acelera se introduce un sesgo de selección, ya que el grupo tratado al menos tiene un rendimiento superior al grupo control en los criterios que se consideraron para la selección programa. Por lo mismo, es posible que el grupo tratamiento hubiera presentado un mejor desempeño que el grupo control aún en

³² En el capítulo 2 se definió un set de variables específicas, que se usarían para la elección del grupo control.

³³ Semilla, Crece y Acelera

ausencia del programa, lo que contradice uno de los supuestos básicos para la selección de un grupo control. Pese a esto, dado el contexto del programa y a la cantidad de información disponible, este grupo control es la mejor opción que se baraja.

Por otro lado, el grupo control del Capital Crece no presenta este sesgo ya que se compone de los beneficiarios del programa 2017, por lo cual se asume que podrían presentar características similares a los beneficiarios del programa 2016. Aun así, entre ambos grupos podría existir una diferencia en una característica no observable como la motivación, característica que lleva a un grupo a participar del programa un año más tarde. Esta diferencia también podría ocasionar un sesgo de selección, sesgo que podría desaparecer si se trabaja con el supuesto que las personas que participaron el 2017 no lo hicieron el 2016, ya que no estaban informados del programa.

Para dimensionar entonces el tamaño del grupo control y tratamiento se creó la Tabla N° 29.

Tabla 29: "Tamaño del grupo control y tratamiento"

Tipo	Grupo tratamiento	Grupo control
Sub grupo 1 capital semilla	11	18
Sub grupo 2 capital crece	7	10
Sub grupo 3 capital crece	9	14
Grupo total	27	42

Tabla N °29: Resume el tamaño del grupo objetivo y tratamiento del programa de FC LBE 2016. Elaboración propia

Una vez que se implemente la evaluación se obtendrá información relevante de ambos grupos que permitirá comprobar ciertos supuestos que se deben tener en cuenta a la hora de estimar el impacto del programa.

1. Grupo tratamiento y control son estadísticamente idénticos o muy similares en las variables de "selección".
2. Tanto el grupo control como grupo tratamiento no participaron ni fueron sometidos a programas similares de apoyo al emprendimiento desde el inicio del 2016 hasta la evaluación.

En base a estos supuestos se puede "Limpiar" tanto al grupo tratado como al grupo control, seleccionando sólo a los participantes que no se vieron sometidos a otros programas y que podrían sesgar la estimación de impacto del programa. Por otro lado, es una ventaja que el grupo control sea más grande que el grupo tratado, ya que se puede refinar aún más la selección del grupo control seleccionando a los individuos más similares al grupo tratamiento, permitiendo así una estimación más precisa del impacto del programa.

10.2.2 Estimación del impacto

Como se resumió en la sección 9.3.3 “Diferencia en Diferencia”, para implementar este método es necesario medir los resultados en la variable de estudio tanto para el grupo control y tratamiento antes y después del programa, donde el impacto del programa estaría dado por:

$$DifDif = (y_{T,t+1} - y_{T,t-1}) - (y_{C,t+1} - y_{C,t-1})$$

donde $y_{T,t+1}$ es el valor de la variable de estudio para el grupo tratamiento en el momento post programa, $y_{T,t-1}$ es el valor para el grupo tratado en el momento previo al programa y las variables $y_{C,t+1}$, $y_{C,t-1}$ corresponden al valor de la variable de estudio en el grupo control el momento post y pre programa respectivamente.

En este sentido, en términos de una regresión simple, el impacto del programa y su significancia estadística se podrían obtener al estimar la siguiente ecuación a través de mínimos cuadrados ordinarios:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 G_i + \beta_2 T_t + \beta_3 G_i \times T_t + \varepsilon_{it}$$

donde Y sería la variable del resultado que se estudiará, G sería la variable dicotómica que toma el valor 1 para el grupo de tratamiento y 0 para el grupo de control, T sería la variable dicotómica que toma el valor 1 para el período post programa y 0 para el período pre-programa y ε el término que representa el error. En este sentido, el impacto del programa estimado sería representado por el coeficiente β_3 .

Sí se quisiera obtener un resultado aún más preciso, se podría modelar el problema con una regresión lineal múltiple, que incorporará otras variables control que podrían haber afectado en el impacto del programa, resumidas por la ecuación:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 G_i + \beta_2 T_t + \beta_3 G_i \times T_t + X\varphi + \varepsilon_{it}$$

donde “X”=(x_1, \dots, x_k) sería un vector que está compuesto de todas las variables control y “ φ ”=($\gamma_1, \dots, \gamma_k$)’ sería un vector formado por todos los coeficientes de estas variables. En este caso, nuevamente β_3 será el estimador de Diferencia en Diferencia, con la salvedad de que esta vez se espera que el estimador sea aún más preciso que el obtenido con la ecuación anterior.

10.2.3 Implementación computacional

Para implementar este método se pueden utilizar distintos software estadísticos como SPSS, R o STATA, donde para el caso específico de esta investigación se decidió trabajar a lo largo de la misma con el programa STATA.

Para modelar el problema anterior se asumirá que la variable de estudio es representada por “y”, “g” por su parte será una variable binaria que tomará el valor 1 si el individuo pertenece al grupo tratado (beneficiario del programa) y 0 si pertenece al grupo control (Postulantes admisibles), por otro lado “t” será una variable binaria que toma el valor 1 para períodos post programa y 0 para períodos pre programa. A su vez se creará una variable nueva representada por “g_t” que resuma la interacción de las variables “t” y “g”, usando el comando:

```
gen g_t=g*t
```

que tomará el valor de 1 si el individuo pertenece al grupo de tratamiento fue tratado el período t y 0 si pertenece al grupo de control al período de tratamiento pero no ha sido aún tratado. La variable “t” es una variable binaria que toma el valor 1 para períodos post programa y 0 para períodos pre programa.

La estimación de impacto del programa finalmente se obtendrá usando el estimador de Diferencia en Diferencia en un contexto con dos grupos (tratados y no tratados) y dos períodos (antes y después del programa) representado por el comando:

```
reg yt g t g_t
```

En caso de querer agregar otras variables que sirvan de control se debe incorporar en el comando la letra de la variable agregada, por ejemplo si se agregaran las variables “u”, “s” el comando sería:

```
reg yt g t g_t u s
```

10.3 Anexo N° 3 “Resumen de entrevista a expertos”

Tabla 30: "Características Expertos entrevistados"

Entrevistas a expertos				
Temática de expertiz	Nombre	Características	Tema tratado	Fecha de realización
Expertos en microemprendimiento	Gabriela Valenzuela	Directora CDN Estación Central Ingeniera Comercial (UCH)	Experiencia en programas de microempresa, set de variables de evaluación de impacto	23-05-2017
	Jorge Gordillo	Director en CDN Las Condes Ingeniero Civil Industrial, profesor de Emprendimiento Transformacional(UCH)	Experiencia en programas de microempresa, set de variables de evaluación de impacto	22-05-2017
	Fredy Reinoso González	Encargado programa capital semilla Sercotec oficina central	Experiencia en programas de microempresa, set de variables e indicadores de evaluación de impacto	05-06-2017
	Isa Maria Haid Dominguez	Encargada programa yo emprendo FOSIS oficina central	Experiencia en programas de microempresa, set de variables e indicadores de evaluación de impacto	02-06-2017
Implementación metodológica	Juan Jose Hidd	Consultor en desarrollo organizacional e impacto social. Sociologo (UC) MBA (Newcastle university)	Métodos de evaluación de impacto y creación de herramientas de evaluación	08-03-2017
	Juan Antonio Avila	Sociologo consultor de la CEPAL	Métodos de evaluación de impacto y creación de herramientas de evaluación	24-06-2017
	Dante Castillo	Fundación Chile Sociologo UC	Metodología evaluación de impacto cualitativa y métodos de recolección de información	Múltiples ocasiones
Expertos en evaluación de impacto de programas	Christián belmar castro	Profesor de microemprendimiento y evaluación social de proyectos (FEN) Experiencia evaluando impacto programas FOSIS Magister economía (UCH)	Experiencia en programas de microempresa y validación de metodología de Evaluación de impacto	25/5/2017
	Diego Vasquez	Analista Departamento de Evaluación - DIPRES - Ministerio de Hacienda Master en análisis políticas públicas Ingeniero comercial UCH	Experiencia en la evaluación de impacto programas Yo emprendo (FOSIS), capital semilla (SERCOTEC)	06-06-2017
	Alejandra Mewes	Analista Departamento de Evaluación - DIPRES - Ministerio de Hacienda Ingeniero comercial UCH	Experiencia en la evaluación de impacto programas Yo emprendo (FOSIS), capital semilla (SERCOTEC)	06-06-2017
	Patricio Valenzuela	Profesor asistente FCFM Encargado de evaluación de impacto de los CDN (2016)	Experiencia en la evaluación de impacto CDN y validación de metodología de evaluación de impacto	25-05-2017

Tabla N° 30: Resume las temáticas abordadas y las características de cada Experto entrevistado. Elaboración propia

10.4 Anexo N° 4 “Triangulación de entrevistas de expertos en emprendimiento”

Participantes:

- Gabriela Valenzuela, directora del CDN de estación central
- Jorge Gordillo, director del CDN de Las condes
- Isa Haid, encargada del programa yo emprendo FOSIS
- Fredy reinoso, encargado del programa capital semilla, capital Abeja SERCOTEC

Aspectos a considerar en el análisis de la información

Es importante considerar que las opiniones de los expertos acerca de las temáticas preguntadas responden a percepciones particulares de su experiencia y programas en los que trabajan. En este sentido, existirá un abanico de respuestas que no son representativas de todos los programas, pero que si servirán al contexto específico de LBE que trabaja tanto con emprendimientos del estilo FOSIS, SERCOTEC y CDN.

Dicho esto, hay que distinguir el perfil de emprendimientos en cual se enfoca FOSIS, CDN y SERCOTEC son distintos. Mientras FOSIS tiene un enfoque social donde trabaja con personas con alto índice de vulnerabilidad y pobreza, SERCOTEC se centra en negocios que surgen por una oportunidad de mercado. Por otro lado, los CDN mezclan un poco de estos dos mundos atendiendo a negocios que se encuentren ya iniciados en una etapa inicial o intermedia. En este sentido, al igual que los CDN el centro de LBE trabaja tanto con emprendimientos que surgen por necesidad o por una oportunidad de mercado detectada, ya sea a nivel de idea de negocios como negocios en desarrollo.

Por otro lado, las entrevistas buscaron plasmar un enfoque de fondos orientados a la creación de negocios³⁴ y otros de desarrollo de negocios³⁵ para tener una visión global de todos los aspectos que involucra el programa de fondos concursables de LBE, que tiene fondos destinados para la creación y desarrollo de negocios.

³⁴ Capital Semilla y Abeja de SERCOTEC

³⁵ Capital YO EMPRENDO de FOSIS

1.- ¿Cuáles son las aspiraciones del programa?

- Mejorar las condiciones de desarrollo de un negocio a través de recursos financieros y de recursos de fortalecimiento de capital humano y social.
- Permitir a los negocios acceder a la inversión la de un activo que genere un mejoramiento del negocio en términos de crecimientos, condiciones de trabajo y capacidades de gestión de la empresa.
- Que los emprendimientos sepan definir los aspectos que son relevantes en su negocio como cuál es su propuesta de valor, quienes son sus clientes y que problemas resuelven. Es decir, que mejoren el conocimiento general de su negocio tanto a nivel interno (funcionamiento), a nivel externo (Competencia, proveedores) y a nivel de ecosistema (que instituciones u otras empresas pueden ayudarme).
- Que los emprendimientos se enfoquen en resolver una necesidad real de las personas en vez de hacer lo que saben o les gusta hacer pero que no genera valor para los demás.

2.- ¿Cuáles son las aspiraciones que tienen los emprendedores con el programa?

Las aspiraciones que tienen los emprendedores básicamente se reduce en mejorar las condiciones de trabajo, que se resumen en:

- Físicas (Infraestructura)
- Legales (Permisos, patentes, formalización)
- Trabajo (Contrato)
- Seguridad (Higiene, elementos adecuados).
- De producción (Ahorrar costos, tiempos, etc.)

Otro grupo de personas, busca poder realizar a cabo un proyecto propio, de forma independiente donde pueda manejar todos los aspectos del mismo. Donde muchas veces está asociado a un proyecto de vida. (Por lo mismo no tiene como único objetivo Crecer, si no compatibilizar el trabajo con su calidad de vida).

Donde en términos generales los postulantes se sienten atraídos en participar en los programas más por el acceso a financiamiento que a la participación de las capacitaciones y asesorías.

3.- ¿Cuáles son las necesidades y problemáticas a las que se enfrentan los de microemprendimientos en nuestro país?

Depende mucho del nivel educacional de los emprendedores y de la etapa de negocio en la que se encuentre. Dependiendo se estos criterios es como se debe definir como se ayuda al emprendedor.

- En general, los emprendedores poseen una gran cantidad de brechas de conocimiento en gestión y marketing que finalmente determinan una serie de

miedos que los imposibilita de tener una visión amplia respecto a su propia gestión comercial y procesos de acercamiento al cliente.

- Gente que tiene enseñanza media muy difícil que identifique oportunidad de negocio, tienden a repetir y hacer extensiones de actividades que ya hacían en sus casas o en sus antiguos trabajos. En cambio gente con educación superior identifican necesidades y oportunidades de negocio de forma más clara.

También se debería dividir por etapa de desarrollo del negocio, ya que cada etapa y fase presenta problemáticas distintas a resolver.

- En un principio la mayoría de las problemáticas tiene que ver con el proceso de formalización y permisos y el comienzo de la producción.
- En una segunda etapa donde el emprendimiento ya se encuentra operando, aparece el déficit en temas de comercialización que tienen que ver con el acceso a canales de venta, la promoción, la adquisición de clientes, etc.
- Por último, empieza un proceso de búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para seguir creciendo y una desfocalización del mismo crecimiento donde existe una confusión en los emprendedores sobre qué camino deberían escoger para seguir su desarrollo.

4.- ¿Cuáles son las principales limitantes de crecimiento y consolidación de microemprendimientos?

La mayoría concuerda que el principal problema no es necesariamente el capital financiero, sino que está ligada también al capital humano con el que cuentan los emprendedores.

En el sentido de que hoy existen múltiples opciones de financiamiento alternativas a los bancos, el problema es el desconocimiento del entorno y de las oportunidades de negocio que existen. Son muchos los emprendedores que desconocen las instituciones y opciones de ayuda que existen para el micro empresa lo que finalmente se traduce en limitar las posibilidades y probabilidades de desarrollo en las mismas.

Otro problema ligado al capital humano es la falta de capacidades de gestión empresarial y el desconocimiento tanto interno y externo del negocio. Lo que tiene como consecuencia de que los emprendimientos muchas veces no son capaces de visualizar las oportunidades de mercado, centrándose en las actividades que saben hacer que no aseguran la creación de un valor real para el cliente.

Otro aspecto muy relevante es el contexto y ambiente donde se desarrolla el emprendedor, en este sentido si el emprendedor tiene deudas preexistentes al negocio, está a cargo del cuidado de personas o se mueve en un ambiente de vulnerabilidad será muy fácil que surjan situaciones específicas como enfermedades o problemas familiares que consuman todos los ingresos del negocio y lo hagan retroceder en su crecimiento o simplemente dejarlo sin operación.

5.- ¿Qué tipo de programas son los que logran producir un mayor impacto en estos micros emprendimientos? ¿Porque? (Ej.: Asesorías, financiamiento, participación en ferias)

La mayoría responde que para que un programa logre un impacto real se requiere un plan integral que contemple tanto asesorías, capacitación y financiamiento. Donde se plantea que el recurso fundamental es la asesoría, ya que es la instancia donde se conoce la realidad concreta del emprendedor y en base a eso se puede determinar un plan específico que lo ayude tanto a mejorar sus capacidades de gestión como a conseguir distintas fuentes de financiamiento.

Otra opinión interesante fueron los programas que exigen ir cumpliendo distintos hitos a lo largo del mismo, ya que orientan al emprendedor a la acción en busca de resultados que se van completando por etapas y permiten la posibilidad de tener un control directo sobre el resultado de los mismos.

6.- ¿Cuál cree que es el principal aporte o beneficio que generan los programas de fondos concursables en los emprendimientos que postulan?

La mayoría concuerda que el impacto generado por el programa varía mucho entre los emprendedores y entre las características específicas de cada concurso. Donde se destaca que principal aporte que genera el programa es funcionar como un primer paso que muestre a las emprendedoras distintas perspectivas que deben considerar a la hora de emprender y operar un negocio.

En este sentido, el impacto que genere el capital monetario será muy variable y dependerá en gran parte en lo que se destinó los fondos, por lo mismo es importante ayudar en la focalización de la inversión con el fin que se destinen los recursos de manera más eficiente posible.

Por otro lado, el impacto en la formación dependerá sobre todo de la calidad de los profesores y experiencia de los asesores. Por lo mismo, es un aspecto difícil de extrapolar entre distintos programas que cuentan con capitales humanos diferentes.

Por último, hay un consenso de que efectivamente el programa genera un impacto positivo en la forma de cómo los emprendedores perciben su negocio, donde en gran parte de las veces la actitud, compromiso y profesionalismo que tiene el emprendedor con su negocio mejoran.

7.- ¿Es un programa que marca un antes y un después en el desarrollo del negocio?

La opinión general concuerda que ganarse un fondo si marca un antes y un después, porque la gente cambia su actitud al ver que alguien creyó en el negocio, esto empodera y da proactividad al emprendedor haciendo que sus cambios sean más rápido porque existe un mayor compromiso y motivación de la persona que lo lleva a seguir avanzando y trabajando.

8.- ¿Qué variables mediría en una evaluación de impacto de un programa de fondos concursables? ¿Qué indicador utilizaría para cada una de estas variables?

Todos los programas miden el impacto en el aumento de ventas y número de trabajadores, algunos además observan la reducción de costos, ingresos autónomos de la persona, la probabilidad de quiebra del negocio y la formalización. Como estos programas son de carácter públicos los indicadores que utilizan normalmente están sujetos a medios de verificación y tienen que ver con una visión económica del negocio.

La gran mayoría concuerda que si existiera mayor libertad a la hora de medir observarían variables que le permitieran tener una visión más amplia del negocio como la confianza y motivación del emprendedor, la satisfacción laboral del mismo y las redes de trabajo (Networking) que se forman con el programa

9.- ¿Cuáles son las variables que se repiten en los casos de emprendimientos exitosos?

Esta pregunta se dividió en características y prácticas que tenían los emprendedores y en las características de sus negocios. En este sentido, la mayoría concuerda que un emprendedor que tendrá éxito con o sin programa es aquel que:

- Tiene la capacidad de planificación (Definir metas concretas para el negocio y un plan de acción para cumplirlas)
- Tiene perseverancia, resiliencia al fracaso y la capacidad de reinventarse
- Tiene responsabilidad y compromiso con el negocio y sus clientes

Otras percepciones relevantes fueron que tenga la capacidad de buscar información, una red de apoyo y que tenga el conocimiento del rubro y de la industria en la que está inmerso su negocio.

Por otro lado, desde la perspectiva del negocio existió un consenso sobre las características que debe tener un emprendimiento exitoso que fueron:

- Responder a una necesidad concreta de un cliente
- Contar con un producto de calidad que lo diferencie de la competencia

10.- Recomendaciones de buenas prácticas para el desarrollo de un programa

Esta sección refleja sugerencias puntuales de los expertos sobre la realización del programa y el diseño de su evaluación de impacto.

Para la construcción de los instrumentos de postulación y evaluación se deberían cumplir con los objetivos:

- Me dé información del perfil de los emprendedores que me facilite la selección de los beneficiarios
- Que las preguntas ayuden a los emprendedores a cuestionarse aspectos relevantes de su negocio, con el fin de que exista algún aprendizaje en el proceso de postulación.

- Me permita identificar la necesidad del emprendedor y la probabilidad de superarla con la ayuda del fondo

Al momento de elegir las variables que se medirán en la evaluación de impacto se debe considerar:

- Que sean variables que respondan a la lógica causal del programa y de sus resultados esperados
- Que sean variables que muestren resultados en el horizonte de tiempo que quiero evaluar
- Que considere la percepción empírica de personas que hayan trabajado y tengan experiencia en programas de este estilo.

Cada variable debe ser preguntada de una forma particular y específica, ya que no todos los emprendedores manejan la misma información, ni educación en diferentes aspectos. Por otro lado, el método para recolectar la información debe estar pensado en el perfil de los emprendedores, considerando su disposición a participar, su entendimiento en el tema

10.5 Anexo N° 5 “Triangulación entrevistas de expertos en Evaluación de impacto”

Participantes:

- Diego Vásquez,: Ingeniero comercial UCH , Analista Departamento de Evaluación - DIPRES - Ministerio de Hacienda
- Alejandra Mewes: Ingeniera comercial UCH, Analista Departamento de Evaluación - DIPRES - Ministerio de Hacienda
- Patricio Valenzuela: Ingeniero civil industrial UCH, encargado evaluación de impacto CDN 2015-2016
- Christian Belmar: Ingeniero comercial UCH, profesor de FEN en cursos de emprendimiento territorial y experiencia en evaluación de impacto programa FOSIS
- Juan José Hidd: Sociólogo UC, experiencia en el trabajo con emprendedores de LBE
- Dante Castillo: Sociólogo UC, trabaja actualmente en fundación Chile y tiene experiencia en creación de instrumentos y evaluación de impacto.

Aspectos a considerar en el análisis de la información

Es importante considerar que las opiniones de los expertos acerca de las temáticas preguntadas responden a percepciones particulares de su experiencia y programas en los que trabajan. En este sentido, existirá un abanico de respuestas que no son representativas de todos los programas, pero que si servirán al contexto específico de LBE.

Dicho esto, hay que aclarar que el documento contiene los aspectos más relevantes resultantes de las entrevistas particulares, donde para cada sección abordada se mezcla la opinión y percepción de los distintos tipos de expertos para generar una respuesta y guía común. Cabe decir que este análisis de información puede presentar distintos errores en su redacción, ya que no está realizado por un profesional en el tema, pero básicamente presenta los distintos puntos declarados en cada tema sin mezclar la opinión ni percepción del evaluador.

1.-Construcción de una evaluación de impacto general

Para realizar cualquier evaluación de impacto es importante tener claro cuál es el objetivo de la evaluación, que información busco obtener, que preguntas pretendo responder, ya que en base a esto tengo que determinar qué datos y variables necesito considerar para evaluar los resultados del programa. Con esto claro debo elegir un método de evaluación y recolección de información que me permita obtener la información que busca mi investigación. El proceso metodológico considera estudiar las metodologías generales de evaluación para luego hacer una bajada de las mismas a la realidad donde se aplicaran, asumiendo las complicaciones y limitantes que estas adaptaciones provocaran. Cabe decir que para que un método sea realmente efectivo debe estar pensado en el contexto del programa (Económico, humanos, técnicos). Todo este proceso no es trivial y requiere de una metodología para alcanzarse, la cual en la memoria debe ser diagramada.

2.- Métodos de recolección de información e instrumentos

El principal aspecto a considerar en este punto, es que el método de recolección de información (implementación del instrumento) debe ser el mismo para todos, con el fin de evitar sesgos en las respuestas. Junto con esto, cabe destacar que debe promoverse el método que me permita obtener más información y tenga mayor tasa de participación. Además, hay que considerar la naturaleza de preguntas y la extensión del cuestionario para definir el método que me dará mejores resultados.

Por lo mismo se encuentra apropiado el método de aplicar un cuestionario en la modalidad Face to face, ya que facilita la aplicación del mismo, la tasa de respuesta y una duración adecuada que permita evaluar todos los puntos que se pretenden. Por otro lado, hay que tener en cuenta que en las encuestas siempre existirán sesgos si se trata información auto reportada, ya que la misma depende de la percepción del encuestado, por lo mismo en muchas se piden medios de verificación para reducir este sesgo.

Además, cuando la encuesta no es sujeta a medios de verificación existe el sesgo de preguntar retrospectivamente donde entre más tiempo haya pasado mayor será el sesgo que la respuesta tenga. Por otro lado, puede existir un sesgo que tenga que ver con subreportar o sobre reportar, por lo mismo se debe analizar cuáles podrían ser los incentivos de las personas a mentir en sus respuestas. Este problema no se genera si la persona siempre sobreporta/subreporta como es por qué uno mide la diferencia en el tiempo no el dato en sí. Habría problemas si en instrumento inicial sobre reporto y en final sobre reporte por algún interés involucrado.

3.- Validez de resultados

En el caso de Lo Barnechea Emprende hay que tener claro que con la cantidad de datos las conclusiones no serán extrapolables al resto de la población de Lo Barnechea, ni a otros programas de emprendimiento. Ya que para que esto ocurra la muestra debe ser representativa al contexto nacional, lo que dista mucho de la realidad debido al tamaño muestral del programa.

Por otro lado, para que por lo menos exista validez interna el diseño del experimento debe ser utilizando un grupo control muy similar al grupo tratamiento.

Cuando me preocupo de validez interna me preocupo de que el grupo control sea muy bueno en el sentido de poder calcular el efecto real que tuvieron las personas intervenidas. En este sentido, solo puedo hacer conclusiones de los que participaron en el programa, ya que este trata un contexto y diseño particular.

Aun así lo que sí podría ser extrapolable es la metodología utilizada para el diseño de la propuesta de evaluación de impacto, es decir todos los pasos y métodos que se utilizaron en la creación de la propuesta. Ya que estos pueden seguir como una guía de acción para la creación de propuestas de evaluación de impacto a todo tipo de programas.

4.- Elección de metodologías

Hay que tener claro que existen distintos métodos de evaluación de impacto no porque algunos métodos sean mejores que otros, sino porque cada uno tiene características distintas que se adaptan mejor a las diferentes estructura de distintos programas. En este sentido, aunque existan métodos que contienen menores sesgos que otros y presentan mayor validez en sus resultados, estos no pueden ser aplicables a la mayoría de los programas dado el momento de evaluación del mismo y las características específicas del programa.

En este sentido, en términos de validez y calidad de resultados uno debería por comenzar a evaluar la factibilidad de crear un grupo control aplicando un método de asignación aleatoria, luego regresión discontinua y seguir con un matching o pareo simple. Si el contexto no lo permite, se puede crear un grupo control más rudimentario y utilizar el método diferencia en diferencia que de cierta manera limpiara el efecto de tener grupos control de baja calidad. Por último, si es muy difícil crear o acceder a un grupo control se pueden utilizar métodos como la diferencia simple (antes- después sin utilizar grupo control), los datos de panel o series de tiempo asumiendo los sesgos en los resultados que cada método presenta.

Hay que tener en cuenta de que estos métodos se pueden combinar para obtener mejores resultados como por ejemplo aplicar un diferencia en diferencia a un grupo control y tratamiento escogidos por la técnica de matching o regresión discontinua. Por otro lado, los métodos cuantitativos pueden ser combinados con métodos cualitativos como el estudio de casos que complementan la información obtenida. Por lo mismo, la selección del método no es algo rígido si no que depende principalmente del objetivo y calidad de resultados esperados de la evaluación, la estructura del programa, el momento de la evaluación, los recursos para su implementación.

Lo importante siempre a la hora de elegir, es que esta decisión este argumentada y se conozcan los supuestos necesarios, limitantes y calidad de los resultados que tendrá la investigación.

5.- Feedback de metodología recomendada

Dado el contexto particular del programa, es acertado el método propuesto de diferencia en diferencia siempre que se elija un grupo control que sea muy similar al grupo tratamiento. Por la cantidad de datos disponibles, en una primera instancia recomienda seleccionar como grupo control a los postulantes admisibles del programa que no fueron beneficiados, si este grupo es muy pequeño puede agrandarse haciendo

supuestos sobre los beneficiarios no admisibles con el fin de agregar a los más similares a los beneficiarios. En base a esto, correría un primer modelo que me diera una visión más amplia, luego aplicaría el modelo propuesto donde se eliminan los casos del grupo control que se alejan del promedio y vería si existen resultados concluyentes del mismo. La ventaja de la diferencia en diferencia es que asume que las variables no observables se mantienen constantes en el grupo tratamiento y control en el tiempo, por lo tanto cuando se hace la primera diferencia (temporal) se limpia las diferencias no observables entre los grupo control y tratamiento, esto bajo el supuesto (razonable) de que ciertas características como la motivación intrínseca de las personas se mantiene constante en el tiempo.

Por otro lado, sí existieran más casos en el grupo control lo ideal sería hacer un matching a través del propensity score, con el fin de seleccionar un grupo control que haya tenido la misma probabilidad de ser beneficiario del programa, en este sentido se controlarían las diferencias dadas las variables observables entre el grupo control y tratamiento. Por otro lado, el método de diferencia en diferencia limpia el sesgo producido por la diferencia en las variables no observables entre el grupo control y tratamiento, ya que la primera diferencia la realiza entre el mismo grupo en distintos horizontes de tiempo, donde se asume que las variables no observables se mantienen constantes.

Por otro lado, se considera acertado tener un plan b en caso de no contar con la participación del grupo control. La opción de realizar una evaluación antes- después es considerada adecuada siempre y cuando se declaren que los resultados que se obtendrán estarán sesgados por factores externos al programa. Lo más importante al seleccionar cualquier método de evaluación es exponer claramente los supuestos que se realizan en la evaluación, la validez de los resultados que se obtendrán y las limitaciones del método escogido.

10.6 Anexo N° 6 “Triangulación de sugerencias panel de expertos”

Participantes

- José Antonio Ávila
- Juan José Hidd
- Dante Castillo
- Isa Haid

Comentarios generales del instrumento

Para la aplicación del instrumento se sugiere hacer una pequeña frase introductoria que sitúe al entrevistado en cada temática de la encuesta. Por ejemplo “Ahora vamos a hablar...” ahora le voy a pedir si me puede dar su opinión sobre...” de manera de hacer el flujo de la encuesta más amigable.

Por otro lado, en el instrumento existe un problema general de recoger información compleja. Actualmente se está solicitando que el usuario haga cálculos y pensamiento que podrían escaparse de su condición. En este sentido, se recomienda separar estas preguntas, en preguntas sencillas que recojan la información necesaria para que en una etapa posterior a la aplicación se realice el cálculo de la misma. Por ejemplo en los temas de utilidad, o ingreso per cápita del hogar. La ventaja de realizar así la entrevista es que se realiza de forma más rápida y se evita la confusión o el sesgo que pueda tener la persona en realizar un cálculo acerca de su negocio.

A su vez, existen preguntas que están escritas en términos muy técnicos como sustento económico, utilidad, etc. Por lo mismo, hay que aterrizar estos conceptos en términos más prácticos y tangibles como el ingreso del mes, ingresos menos costos, etc. En este mismo sentido, preguntar tanto detalle en el conocimiento del negocio puede ser complejo, por lo que se recomienda reducir la cantidad de preguntas en temas más centrales que resuman lo esencial de cada temática.

Otro comentario importante de destacar fue, que falta que se muestre más detalle sobre los indicadores específicos que permitirán medir el desempeño del programa, en este sentido que se tenga un registro de cómo será el análisis de cada una de las variables, es decir cuáles serán sometidas a una regresión lineal, cuáles serán estudiadas solo a través de estadística descriptiva. Lo mismo sucede con la naturaleza de las variables, cuáles serán las utilizadas para la creación del perfil de emprendedores del programa, cuales servirán para seleccionar el grupo control, cuales son las variables que se medirán en la evaluación de impacto y cuales el desempeño general del programa.

Por último, en general se ve una percepción de una encuesta bien encaminada, completa en cuanto a información y estructura pero de la cual se puede sacar mucho más información de lo que se necesita. En este sentido, la falta de experiencia en el trabajo de campo puede jugar en contra, por lo que se recomienda hacer una revisión de cada pregunta en específico y ver si responde a información necesaria que quiero obtener en mi estudio, de no ser así se recomienda eliminarla con el fin de obtener una herramienta más precisa y prolija.

Feedback específico dirigidos a las secciones del instrumento

Información general

- Agregar las preguntas nombre, edad, sexo y fondo postulado, donde para evitar perder tiempo con el entrevistado, se rellene de forma previa a la aplicación del instrumento.
- Mejorar la redacción de la pregunta de educación, y agregar a todas las alternativas de respuesta la opción de completa e incompleta.
- Separar la pregunta de ingreso per cápita en dos preguntas, la suma de ingresos del hogar y el número de personas que componen el hogar. Luego, el entrevistador cuando termina la aplicación del instrumento puede procesar esta información y hacer el cálculo. Esto para facilitar la aplicación del instrumento y reducir el tiempo de implementación.

Negocio

- Cambiar el concepto de estado del negocio por etapa del negocio, ya que facilita la comprensión por parte del usuario.
- Simplificar las alternativas en la pregunta del rubro del negocio y definir las categorías de rubro en comercio, servicios, producción y alimentos.
- En la pregunta acerca del origen del negocio se debe agregar la alternativa otros a la casilla de oportunidad y necesidad.
- Permitir más de una respuesta para la pregunta sobre los factores que impiden el crecimiento del negocio.

Relación emprendedor con su negocio

- Cambiar el concepto de sustento económico por ingresos, ya que facilita la comprensión a los usuarios.
- Ampliar la explicación de las alternativas en la pregunta de aspiración del negocio.
- Hacer las alternativas excluyentes en la pregunta de cantidad de horas trabajadas semanalmente
- Considerar si es relevante la alternativa “por temporada” en la pregunta de proyección del negocio, si no eliminarla.
- Considerar si es relevante la alternativa “asistente a charlas y actividades” en la pregunta de experiencia emprendiendo, si no eliminarla o se puede resumir en una categoría más grande
- Preguntar por la cantidad del monto entregado en caso de que el emprendedor haya recibido ayuda de otra institución.

Rendimiento económico

- Aclarar las preguntas para que no existan entendimientos erróneos
- Dejar los costos de producción para no generar tanta confusión
- No preguntar por el concepto de utilidad, si no calcularlo de acuerdo a las otras dos preguntas
- Trabajadores
- Explicitar si el n° de trabajadores incluye al entrevistado o no para la pregunta
- Agregar la opción otro en las preguntas 2.1 y 3.1

Condiciones laborales

- Mejorar redacción de la pregunta 1 para que sea más fácil de comprender
- Cambiar el orden de las preguntas de formalización para ir de lo general a lo más particular
- Agregar la opción de que las personas puedan responder más de una opción al momento de discutir por que los emprendimientos no iniciaron actividades o no han sacado sus permisos o patentes municipales.

Conocimientos del negocio

- Las 4 categorías estilo Likert están redactadas un poco complicadas, se sugiere que para cada sección usen unas categorías que han sentido como siempre/Frecuentemente/Casi nunca/ nunca, hay que darle una vuelta a esta parte para que quede más simple, ya que hay preguntas que son más SI-No (dicotómicas) y otras más de escala de frecuencia.
- Utilizar la misma cantidad de preguntas en cada categoría y centrarse en lo esencial, hay preguntas que pueden ampliarse y responder a dos.

Objetivos

- Permitir la elección de más de un objetivo si el caso lo amerita
- El cumplimiento de objetivos lo relacionaría al programa general , y la pregunta de más abajo que indaga en el detalle la condicionaría solo al fondo monetario
- Agregar el estado de los bienes en esta sección

Opinión general del fondo

- falta una instrucción para esta tabla más extensa, si bien dice marcar alternativa, falta como una frase que sirva de introducción
- Explicar el concepto de networking, ya que no es trivial
- Mejorar las alternativas de respuesta en la pregunta 1 después de la matiz , ya que no son excluyentes y está mal redactadas

10.7 Anexo N° 7 “Cuestionario de evaluación”

Instrucciones generales y presentación de la encuesta

Esta encuesta tiene como objetivo estudiar los resultados intermedios que generó el programa de fondos concursables de Lo Barnechea emprendo 2016 en los emprendimientos y emprendedores beneficiados del programa.

Para esto el instrumento el instrumento está dividido en 4 secciones que abordan diferentes temáticas y tipos de pregunta.

La primera sección "Análisis de casos" aborda la parte cualitativa de la evaluación de impacto del programa, en ella se busca identificar una evolución del emprendimiento en base a las respuestas que se obtendrán a lo largo del formulario. Por lo mismo, aunque sea la primera sección del formulario, está debe responderse al finalizar la ejecución del instrumento en base a un análisis profundo de las respuestas obtenidas especificadas en la sección "Análisis de casos".

La segunda sección "Perfil" busca identificar las variables más importantes tanto del emprendedor y su negocio para caracterizar al mismo, con el fin de facilitar luego la búsqueda del grupo control que se utilizará en la evaluación de impacto. Esta sección está compuesta por las temáticas:

- Información general
- Características del negocio
- Relación emprendedor y negocio
- Condiciones de trabajo

En la tercera sección "Variables de impacto", se encuentran las preguntas que guiarán la evaluación de impacto del programa y por lo tanto serán preguntadas al grupo control y tratamiento. Esta sección está compuesta por las temáticas:

- Rendimiento económico
- Trabajadores
- Conocimiento del negocio

En la cuarta sección "Resultados intermedios", se encuentran las preguntas que evalúan los resultados intermedios del programa de fondos concursables de LBE. Estas se preguntan solo a los beneficiarios del programa y busca rescatar la opinión y grado de cumplimiento de objetivos de los emprendimientos tanto en variables intermedias como finales del negocio. Esta sección está compuesta por las temáticas:

- Objetivos
- Plan de formación
- Asesorías
- Opinión general del fondo

Acotaciones específicas

Las preguntas de color morado se deben responder antes o después de la aplicación del formulario, según lo explicado en el detalle de la pregunta

Las preguntas amarillas son condicionales a las preguntas anteriores y se pueden omitir si el entrevistado no tiene disposición de contestar

Las preguntas con cuadros verdes son más complejas y requieren seguir la instrucción para contestarse

Las preguntas de color rojo marrón son preguntas abiertas utilizadas para el análisis de casos

Instrucciones análisis de casos

El entrevistador debe leer la postulación del entrevistado antes de implementar el instrumento de evaluación, en base a esto debe contestar desde la pregunta 1 hasta la pregunta 8 de la sección información personal. Luego debe leer las preguntas del análisis de caso, que debe responder una vez finalice la implementación del instrumento.

Preguntas:

1.- ¿El entrevistado cuenta con las características generales de selección del programa? (Estos criterios se ven resumidos en el documento "minuta de selección de selección LBE 2016).

2.- ¿El emprendedor habría alcanzado el grado de cumplimiento actual de los objetivos postulados con menos recursos? ¿Los bienes conseguidos por el fondo tuvieron una relevancia similar, o se sospecha de que algunos fueron fundamentales en el avance mostrado en el negocio mientras otros no tuvieron gran repercusión?

Para responder la pregunta N° 1, se recomienda fijarse en las respuestas de la preguntas 7 y 8 de información personal, 1 y 3 de características del negocio, 1,2,3,4,5 y 6 de relación emprendedor y negocio, y en la matriz de la sección conocimiento del negocio.

Para responder la pregunta N°2, se recomienda centrarse en las preguntas abiertas de la sección de objetivos representadas por las preguntas 11,12 y 13.

En concreto, el resultado que se espera es una breve reseña entre 5-10 líneas que resuma la percepción de evolución del emprendimiento gracias al programa, donde el contenido principal se centre en responder las dos preguntas planteadas anteriormente.

Ejemplo:

Juan Pérez ganó el Capital Acelera con un emprendimiento de venta de helados, cuya innovación era tener productos gourmet. Juan, tiene 58 años y un nivel educacional limitado, no posee experiencia emprendiendo, ni tampoco en el rubro que ejercerá. Por otro lado, se observa que la principal razón de emprender, es tener un negocio que funcione como pasatiempo que le permita compartir con su familia. En base a estos antecedentes, se distingue que Juan y su negocio no cumplen con las características, ni el perfil del Capital Acelera, sino más bien se asemeja al perfil del capital semilla, donde se aceptan negocios más tradicionales.

Por otro lado, al analizar el estado de los bienes postulados por Juan, se observa que de los 5 millones entregados, solo se utilizaron 2 millones en maquinaria que generó una mejora real en el emprendimiento en temas de calidad del producto y mejoras en el proceso productivo. La otra parte del dinero se destinó a la compra de bienes que no causaron un cambio o mejora relevante en el negocio (declarado por el entrevistado), ya que no resolvían una necesidad en el mismo y producían muchos gastos de mantención, (ej: página web) por lo que finalmente el bien se dejó en desuso. En este sentido, se cree que la cantidad de dinero necesaria para haber causado un impacto similar en este emprendimiento, responde solo a 2 millones.

Análisis de casos

Reporte:

Se rellena por el entrevistador después de la aplicación Utilizando la información del análisis de casos

1.- ¿El entrevistado cumple con los requisitos y características al perfil del fondo postulado?

- 1 Cumple con todos los requisitos y características del perfil (75-100%)
- 2 Cumple en general los requisitos y características del perfil (50- 74%)
- 3 Cumple solo con algunos requisitos y características del perfil (25 -49%)
- 4 No cumple con los requisitos y características del perfil (0- 24%)

2.- ¿Cuál fue el grado de eficacia del fondo monetario?

- 1 Del dinero postulado, entre el (75 -100%) fue utilizado en bienes que generaron un aporte real al negocio
- 2 Del dinero postulado, entre el (50 -74%) fue utilizado en bienes que generaron un aporte real al negocio
- 3 Del dinero postulado, entre el (25-49 %) fue utilizado en bienes que generaron un aporte real al negocio
- 4 Del dinero postulado, entre el (0-24%) fue utilizado en bienes que generaron un aporte real al negocio

Observaciones:

Información general

Hora de inicio Hora de termino

1.- Nombre del entrevistador:

2.- Nombre del entrevistado:

3.- Genero del entrevistado: 1. Masculino 0. Femenino

4.- Año de nacimiento del entrevistado:

5.- Generación etaria del entrevistado:

1. GI (Antes del 1926) 3. Baby boomer (1946-1964) 5. Millennials(1982-2000)

2. Silents(1927-1945) 4. Generación X (1965-1981) 6. Boomlets(Después del 2000)

6.- ¿A qué fondo postuló el entrevistado en el 2016?

1. Semilla 2. Crece 3. Acelera

7.- ¿El entrevistado fue ganador del programa de fondos concursables 2016?

1. Sí 0. No

8.- Resume en una frase que es/hace el emprendimiento del entrevistado

9.- ¿Su último nivel de estudios aprobados corresponde a...?

1. Sin estudios 2. Escolar incompleta 3. Escolar completa

4. Técnica superior incompleta 5. Técnica superior completa 6. Universitaria incompleta

7. Univ. completa 8. Post Grado 88. Otro:

Profesión:

10.- ¿Cuál es el ingreso mensual total de su hogar? Respuesta abierta

11.- ¿Cuántas personas componen su hogar?

12.- ¿Está a cargo del cuidado de personas que requieran atención especial o permanente?
(Niños pequeños, enfermos o gente de tercera edad)

1. Sí 0. No

13.- ¿Cuál es el ingreso per cápita de su hogar? (Ingresos del hogar/ N° de personas que componen el hogar)

1. Menor a 75.000 2. Entre 75.000-125.000 3. Entre 125.000 -200.000

4. Entre 200.000-350.000 5. Mayor a 350.000 99. No tiene claridad

Observaciones:

Características del negocio

1.- ¿En qué etapa se encontraba/encuentra su negocio?

- 1 Idea de negocio
- 2 Idea de negocio en vías de implementación (Sin ventas)
- 3 Inicio del negocio (Vendiendo hace menos de 6 meses)
- 4 Desarrollo del negocio (Vendiendo entre 6 y 12 meses)
- 5 Maduración del negocio (Vendiendo hace más de un año)
- 6 Cerrado temporalmente (Intención de reabrir)
- 7 Cerrado de forma permanente

Enero 2016 (Antes de la postulación) Hoy

Enero 2016 (Antes de la postulación)	Hoy

2.- ¿Cuál es la edad de su negocio? Respuesta abierta

3.- ¿A qué rubro pertenece su emprendimiento?

Marcar solo una alternativa

- 1 Comercio (Quioscos, tiendas online, feriantes, ambulantes, etc.)
- 2 Servicios (Abogado, peluquero, masajista, etc.)
- 3 Producción (Muebles, ropa, artesanías, etc.)
- 4 Alimentos (Venta o elaboración)
- 88 Otro:

4.- ¿Cuál fue/es la principal razón por la cual inició/mantiene su negocio?

Marcar una alternativa para cada momento

- 1 Tradición familiar/ herencia
- 2 Encontró una oportunidad de negocio en el mercado
- 3 Tener mejores condiciones de trabajo (Flexibilidad de horarios, etc.)
- 4 Tener Independencia (Ser su propio jefe, etc.)
- 5 No logró encontrar trabajo como asalariado
- 6 Fue despedido de un empleo asalariado
- 7 Necesitaba generar mayores ingresos que en su trabajo anterior
- 8 Situaciones de fuerza mayor o problemas familiares
- 88 Otro:

En su origen Hoy

En su origen	Hoy

5.- Señale en orden de importancia ¿cuáles fueron/son los 2 principales factores que impidieron / impiden el crecimiento de su negocio?

Marcar en orden las dos alternativas más relevantes para cada periodo

- 1 Falta de clientes
- 2 Falta de insumos
- 3 Falta de financiamiento
- 4 Falta de trabajadores capacitados
- 5 El tiempo que le puede dedicar
- 6 Altas tasas de impuesto
- 7 Alto costo de regulaciones y normas
- 8 Acceso a canales de comercialización
- 9 Falta de conocimientos
- 10 Formalización
- 88 Otro:

Enero 2016 Hoy

1° 2° 1° 2°

Enero 2016		Hoy	
1°	2°	1°	2°

Observaciones:

Condiciones laborales

1.- ¿Cuál era/es la frecuencia y jornada de trabajo en su negocio?

- 1 Permanente, de tiempo completo (más de 30 horas semanales)
- 2 Permanente, de media jornada (Entre 15 y 30 horas semanales)
- 3 Permanente, de pocas horas a la semana (Menos de 15 horas semanales)
- 4 Por temporada o estación (Solo en fechas importantes a lo largo del año)
- 5 Ocasional o eventual (Solo en caso que el servicio es requerido)
- 88 Otro:

Enero 2016	Hoy

2.- ¿Dónde llevaba/lleva a cabo principalmente la actividad de su negocio o empresa?

- 1 En el hogar o domicilio del cliente (a domicilio)
- 2 En instalaciones externas a su vivienda (Taller, local comercial, oficina)
- 3 Dentro de su vivienda sin una instalación especial
- 4 Dentro de su vivienda con una instalación especial
- 5 En la calle o vía pública
- 6 En un vehículo con o sin motor

Enero 2016	Hoy

3.- ¿Cuál es el grado de formalización que tiene su emprendimiento?

- 1 Iniciación actividades SII
- 2 Iniciación actividades SII con permiso o patente municipal
- 3 No tiene formalización
- 88 Otro

Enero 2016	Hoy

4- ¿Cuál es la principal razón por la que no ha iniciado actividades ante el Servicio Impuestos Internos (SII)? SÓLO aplica para quienes no hayan iniciado actividades en el SII

- 1 El proceso de registro es demasiado caro
- 2 El proceso de registro toma demasiado tiempo
- 3 No sabe cómo registrarse
- 4 Su empresa es demasiado pequeña
- 5 Teme perder beneficios sociales
- 6 No quiere tener la presión de que lo fiscalicen
- 7 Ningún negocio como el suyo está registrado
- 8 El registro no es esencial
- 9 No ha podido cerrar la actividad anterior
- 88 Otro

Observaciones:

Rendimiento económico

**Lo más importante en esta pregunta es explicar la diferencia entre ingresos por venta y utilidad*

**Además, hay emprendedores que no tienen una noción de ingresos por venta mensual, sino más bien a nivel de días o semanas. Por lo mismo, preguntar por lo que le sea más fácil de responder. Para apoyar la estimación de los ingresos por ventas se pueden hacer preguntas que orienten al emprendedor como por ejemplo: ¿Qué productos vende? ¿En promedio que precio tienen sus productos? ¿Cuántos productos de cada tipo vende diariamente, semanalmente o mensualmente? ¿Cuántos días al mes trabaja?*

1.- ¿Cuáles eran/son sus ingresos promedios por venta mensual?

- Diarios
Semanales
Mensuales
99.No sabe
77.No responde

Enero 2016	Hoy

2.- ¿A qué factor le atribuye el aumento de sus ingresos por venta?

Sólo aplica para los emprendimientos que mejoraron sus ingresos por venta

- 1 Acceso a nuevos canales de comercialización
2 Aumento del número de clientes
3 Aumento del precio de los productos
4 Mejoras y aumento en la capacidad de producción
88 Otro:

Lo mismo sucede con los costos de producción, el emprendedor tiene la idea de costos por unidad o por lote, en base a esto preguntar ¿Cuántas unidades vende? o ¿Cuántos lotes vende? Así calcular el costo promedio mensual de producción (Costos variables)

3.- ¿Cuánto gastaba/gasta en materias primas o insumos para elaborar sus productos o prestar los servicios que vende

- Diarios
Semanales
Mensuales
99.No sabe
77.No responde

Enero 2016	Hoy

4.- ¿Cuántos eran/son los gastos mensuales totales de su negocio (costo fijo + costo variable)?

Lo mismo sucede con los costos totales del negocio (costos fijos + costos variables)

- Diarios
Semanales
Mensuales
99.No sabe
77.No responde

Enero 2016	Hoy

5.- Los ingresos de su emprendimiento:

- 1 No cubrían/cubren los gastos del negocio
2 Apenas cubrían/cubren los gastos del negocio
3 Generaban/Generan ganancias, pero no las esperadas
4 Producían/Producen las ganancias esperadas

Enero 2016	Hoy

Observaciones:

6.- ¿A qué atribuye el aumento de las utilidades de su empresa?

*Responder solo en caso de que utilidades aumenten (Pregunta 4)
Marcar solo una alternativa*

- 1 Disminución de costos (Mejora en la producción)
- 2 Aumento en la producción
- 3 Aumento de canales de comercialización
- 4 Desarrollo de nuevos productos o servicios
- 5 Aumento de clientes
- 6 Aprender a calcular precios y productos de forma adecuada
- 88 Otros:

7.- Variación porcentual de ingresos por venta: [(Promedio ventas mensuales hoy- promedio ventas antes 2016)/ promedio ventas antes 2016]

*Utilizando la información de la pregunta 1 de la sección rendimiento económico
Se rellena por el entrevistador después de la aplicación*

8.- ¿Cuál es el margen de utilidad por producto? (Promedio de ingreso por ventas mensual/promedio costo variable mensual)

*Utilizando la información de la pregunta 1 y 3 de la sección rendimiento económico
Se rellena por el entrevistador después de la aplicación*

2016: _____ Hoy: _____

9.- ¿Cuál es la utilidad del entrevistado? (Promedio de ingreso por ventas mensual - promedio costo mensual total)

*Utilizando la información de la pregunta 1 y 4 de la sección rendimiento económico
Se rellena por el entrevistador después de la aplicación*

2016: _____ Hoy: _____

Observaciones:

10.- Aproximadamente, ¿cuáles eran/son las ganancias o utilidades promedio mensual de su negocio, empresa o emprendimiento?

*Se rellena por el entrevistador después de la aplicación
Utilizando la información de la pregunta 9 de la sección rendimiento económico*

	Enero 2016	Hoy
1 Entre \$0 y \$225.000		
2 Entre \$225.001 y \$375.000		
3 Entre \$375.001 y \$450.000		
4 Entre \$450.001 y \$900.000		
5 Entre \$900.001 y \$1.125.000		
6 Entre \$1.125.001 y \$1.350.000		
7 Entre \$1.350.001 y \$1.800.000		
8 Entre \$1.800.001 y \$2.250.000		
9 Entre \$2.250.001 y \$4.500.000		
10 Entre \$4.500.001 y \$11.250.000		
11 Entre \$11.250.001 y \$22.500.000		
12 más de \$22.500.000		
13 El negocio funciona con pérdidas		

11.- ¿Cuál es la variación porcentual de la utilidad? [(utilidad hoy- utilidad 2016)/ (utilidad 2016)]

*Se rellena por el entrevistador después de la aplicación
Utilizando la información de la pregunta 9 de la sección rendimiento económico*

12.- ¿Cuál es la diferencia del margen de la utilidad? [margen utilidad hoy - margen utilidad 2016]

*Se rellena por el entrevistador después de la aplicación
Utilizando la información de la pregunta 9 de la sección rendimiento económico*

Observaciones:

6.- Variación porcentual de trabajadores: [(N° de trabajadores hoy- N° trabajadores 2016)/ promedio ventas antes 2016]

*Se rellena por el entrevistador después de la aplicación
Utilizando la información de la pregunta 2 de la sección trabajadores*

7.- ¿Cuál es la productividad del emprendimiento? (Promedio de ingreso por ventas mensual/ número de trabajadores)

*Utilizando la información de la pregunta 2 de la sección trabajadores y la pregunta 1 de la sección rendimiento económico
Se rellena por el entrevistador después de la aplicación*

2016: _____ Hoy: _____

8.- ¿Cuál es la variación porcentual de la productividad del emprendimiento? (productividad hoy - productividad 2016)/ productividad 2016

*Se rellena por el entrevistador después de la aplicación
Utilizando la información de la pregunta 7 de la sección trabajadores*

Observaciones:

Conocimiento del negocio

Sección	Variables	Enero 2016	Hoy
Gestión interna	¿Tiene definido y estandarizado el proceso productivo de sus productos/servicios?		
	¿Tiene definido los precios de todos sus productos/servicios?		
	¿Sabe los costos de producción de cada uno de sus productos/servicios?		
	¿Identifica y cuantifica todos los costos que componen su negocio? (fijos, variables)		
Comercialización	¿Identifica cuál es el volumen de ventas promedio mensuales de sus productos/servicios?		
	¿Identifica cuáles son las fechas en el año donde incrementan sus ventas?		
	¿Identifica cuáles son los canales de venta más importante para su negocio?		
	¿Identifica o realiza estrategias de promoción para incrementar sus ventas?		
Clientes	¿Guarda registro de sus clientes y sabe en qué clientes se concentran la mayor parte de sus ventas?		
	¿Sabe cuál es la frecuencia de compra de sus clientes?		
	¿Utiliza algún método para conocer la opinión de su cliente? (Necesidades, gustos, reclamos)		
	¿Utiliza algún método para captar nuevos clientes y retener a los clientes antiguos?		
Competencia	¿Sabe quiénes son su principal competencia?		
	¿Sabe cuáles son los precios de la competencia?		
	¿Sabe que estrategias de venta realiza su competencia?		
	¿Sabe qué ventajas y desventajas tiene su producto/servicio versus el de la competencia?		
Networking	¿Sabe qué tipo de alianza podría ser útil para su negocio?		
	¿Sabe con que institución o negocio le convendría generar una alianza?		
	¿Participa en actividades que le permitan ampliar su red de contactos con otros emprendedores o clientes?		
	¿Sabe a qué instituciones públicas o privadas puede acudir para buscar ayuda en su negocio?		
Planificación	¿Identifica cuáles son los principales problemas de su negocio?		
	¿Se pone metas claras con plazos estipulados para su cumplimiento?		
	¿Crea y ejecuta un plan de acción que la oriente al cumplimiento de sus metas y objetivos?		
	¿Hace un seguimiento y revisión de sus objetivos y metas?		

Instrucciones de la matriz:

A cada variable se le debe asignar un puntaje 1 si la respuesta es (sí, de forma clara/constantemente); 0,6 si la respuesta es (si de forma general/ocasionalmente); 0,3 si la respuesta es (sí, una idea vaga/rara vez); 0 si la respuesta es (no/nunca)

2.- ¿Cuál es el promedio de conocimiento de?

- 1 Gestión interna
- 2 Comercialización
- 3 Clientes
- 4 Competencia
- 5 Networking
- 6 Planificación

3.- ¿Cuál es el conocimiento promedio del emprendimiento? (Suma de las 24 variables/ 24)

2016: Hoy:

4.- ¿Cuál es la variación porcentual del conocimiento del emprendimiento? (conocimiento hoy - conocimiento 2016) / conocimiento 2016

Observaciones:

OBJETIVOS

1.- ¿A qué objetivo postuló en el programa de fondos concursables 2016?

Marcar las alternativas correspondientes

- 1 Comenzar a producir
- 2 Optimización de procesos
- 3 Mejora en la comercialización
- 4 Creación de nueva línea de productos

2.- ¿Cuál fue el grado de cumplimiento del/ de los objetivo/objetivos postulado/postulados?

Marcar solo una alternativa

- 1 Superaron mis expectativas
- 2 Alto (entre un 75- 100%)
- 3 Adecuado (entre un 50 - 75 %)
- 4 Bajo (entre un 25-50%)
- 5 Nulo (menor a un 25%)

3.- ¿Por qué cree que no alcanzó el cumplimiento de los objetivos?

Responder solo si la respuesta 2 fue bajo o nulo.

Respuesta abierta

4.-Comenzar a producir ¿En cuál de estos aspectos contribuyeron los fondos monetarios?

Responder solo si la respuesta de la pregunta 1 fue "comenzar a producir"

Marcar el número de alternativas que estime pertinente

- 1 Comprar materias primas de insumo para producir
- 2 Comprar mercadería para vender (Mayorista o el que exporta y vende aquí después)
- 3 Comprar herramientas para comenzar a operar
- 4 Contratar a alguien para producir
- 88 Otro:

5.- Optimización de procesos ¿En cuál de estos aspectos contribuyeron los fondos monetarios?

Responder solo si la respuesta de la pregunta 1 fue "optimización de procesos"

Marcar el número de alternativas que estime pertinente

Productivos

- 1 Automatización de procesos productivos
- 2 Integrar un proceso productivo (No necesitar proveedores)
- 3 Mejorar la calidad del producto
- 4 Ahorro en costos (Monetarios, humanos , tiempo)
- 5 Mayor capacidad de producción (producir más cantidad)

Internos

- 6 Automatización de procesos administrativos
- 7 Mayor control administrativo (Inventario)
- 8 Reducción tasa de error
- 9 Análisis e información interno (Considerar aspectos que antes no veía)
- 88 Otros

Observaciones:

6.- Mejora en la comercialización ¿En cuál de estos aspectos contribuyeron los fondos monetarios?

Responder solo si la respuesta de la pregunta 1 fue "Creación de nueva línea de productos"
Marcar el número de alternativas que estime pertinente

Clientes

- 1 Aumentar la cartera de clientes
2 Fidelizar cartera de clientes

Canales

- 3 Aumentar los canales de comercialización
4 Aumentar los canales de relación con el cliente

Extra

- 5 Imagen de marca
6 Publicidad
88 Otro:

7.-Generación de una nueva línea de negocios ¿En cuál de estos aspectos contribuyeron los fondos monetarios?

Responder solo si la respuesta de la pregunta 1 fue "Mejora en la comercialización"
Marcar el número de alternativas que estime pertinente

- 1 Nueva línea de productos sustitutos
2 Nueva línea de productos complementarios

8.-¿Qué porcentaje de ingresos por venta del total del negocio representa la nueva línea?

Respuesta abierta

9.- ¿Cuál es el estado actual de los bienes adquiridos por los fondos concursables?

Marcar solo una alternativa

- 1 Uso para el negocio
2 Uso personal
3 Averiado
4 Vendido
5 En desuso por utilidad

10.- ¿Cuál es la frecuencia de uso de los bienes adquiridos por los fondos concursables?

Marcar solo una alternativa

- 1 Diaria
2 Frecuente (2 por semana o más)
3 Ocasional
4 Desuso (Menos de una vez al mes)

11.- Si tuviera la posibilidad de cambiar los bienes postulados en el fondo, que bienes mantendría y cuales cambiaría

Observaciones:

Asesoría

1.- ¿Participó en las asesorías que se ofrecieron en el programa de fondos concursables?

Marcar solo una alternativa

- 1.- Sí 0.- No

2.- ¿Por qué no participó en las asesorías?

Responder solo si la respuesta a la pregunta 1 fue No.

Marcar solo una alternativa

- 1 No sabía
2 No se adecuaban a mis tiempos
3 Las temáticas ofrecidas no eran Ad hoc a su negocio
4 Falta de interés
88 Otro

3.- ¿Cuál fue el nivel de aporte de la asesoría?

Marcar solo una alternativa

- 1 Resolví la temática por la cual asistí a las asesorías
2 Mejore en la temática por la cual asistí a las asesorías
3 Me orientaron en la temática por la cual asistí a las asesorías
4 No me sirvió
88 Otro

4.- ¿En qué áreas le interesa y necesita recibir asistencia técnica?

Marcar el número de alternativas que estime pertinente

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1.- Gestión empresarial | <input type="checkbox"/> | 5.- Información mercado | <input type="checkbox"/> | 9.- Plan negocios | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Proveedores | <input type="checkbox"/> | 6.- Administración | <input type="checkbox"/> | 10.- Marketing | <input type="checkbox"/> |
| 3.- Canales distribución | <input type="checkbox"/> | 7.- Impuestos SII | <input type="checkbox"/> | 11.- Logística | <input type="checkbox"/> |
| 4.- Finanzas | <input type="checkbox"/> | 8.- Formas de pago | <input type="checkbox"/> | 12.- Ventas | <input type="checkbox"/> |
| 88.- Otros: | <input type="checkbox"/> | | | | |

Observaciones:

Opinión general del fondo

	Variables	Nivel de impacto
1	Nivel de ventas	
2	Número de trabajadores	
3	Calidad de mis productos	
4	Proceso productivo	
5	Organización y gestión interna negocio	
6	Conocimiento interno de mi negocio	
7	Creación de nuevos productos	
8	Cartera de clientes	
9	Canales de comercialización	
10	Imagen de marca	
11	Formación general de administración de empresa	
12	Formación en conceptos de contabilidad y tributación	
13	Networking (redes de trabajo)	
14	Satisfacción personal	
15	Satisfacción laboral	
16	Confianza en su negocio	
17	Confianza en sus habilidades	
18	Motivación en su negocio	
88	Otro:	

Instrucciones de la matriz:

A cada variable se le debe asignar un puntaje, 3 si la respuesta es (el fondo fue esencial para el desarrollo del negocio/sin el fondo no habría sido posible); 2 si la respuesta es (el fondo mejoro mi negocio/acelero los resultados que habria obtenido con el tiempo); 1 si la respuesta es (genere resultados pero no fueron los esperados); 0 si la respuesta es (no genere resultados)

2.- ¿Qué actividad del programa generó un impacto real en su emprendimiento?

Marcar las alternativas que estime conveniente

- 1 Fondo monetario
 2 Asesorías
 3 Talleres de capacitación
 4 Ninguna

3.- Evalúe de 1 a 7 el desempeño general de las actividades

Argumentación

Respuestas abiertas

- 1 Fondo monetario entregado
 2 Las asesorías
 3 Talleres de capacitación

4.- Preguntas generales del programa

Respuestas abiertas

- 1 ¿Qué agregaría para próximas realizaciones?
 2 ¿Qué modificaría para próximas realizaciones?
 3 ¿Qué eliminaría para próximas realizaciones?

Observaciones:

10.8 Anexo N° 8 “Guía de registro de variables”

Sección	Temáticas	ID variable	Nombre pregunta	Descripción	Objetivo	N° de la pregunta en la sección	Cálculo de la variable	Procesamiento de la variable
Información general	Información postulación	IG1	Entrevistador	Nombre del entrevistador	Filtro	1	-	-
		IG2	Nombre	Nombre del entrevistado	Información registro	2		
	Genero	IG3	Sexo	Género del entrevistado	Perfil Grupo control	3	Porcentaje	Estadística descriptiva
	Edad	IG4	Edad	Año de nacimiento del entrevistado	Perfil	4	Promedio	Estadística descriptiva
		IG5	Generación	Generación etaria del entrevistado	Perfil Grupo control	5	Porcentaje de personas pertenecientes a cada categoría	Estadística descriptiva
	Información postulación	IG6	Fondo	Fondo postulado por el entrevistado	Filtro	6	-	-
		IG7	Ganador	Naturaleza del entrevistado: Ganador o postulante	Filtro	7		
		IG8	Negocio	Breve descripción del negocio	Información registro	8		
	Educación	IG9	Educación	Último nivel educacional aprobado del entrevistado	Perfil Grupo control	9	Porcentaje de personas pertenecientes a cada categoría	Estadística descriptiva
		IG10	Profesión	Profesión del entrevistado	Información registro	9	-	-
	GSE	IG11	Ingreso hogar	Ingreso total del hogar del entrevistado	Variable secundaria	10		
		IG12	Número de personas del hogar	Número de personas que componen el hogar del entrevistado	Variable secundaria	11		
		IG13	Ingreso per cápita o GSE	Cantidad de dinero promedio para cada miembro del hogar	Perfil Grupo control	13	Porcentaje de personas pertenecientes a cada categoría	Estadística descriptiva
	Dependencia	IG14	Dependencia	Resume si el entrevistado tiene alguna carga personal que requiera cuidado permanente	Grupo control	12	-	-

Sección	Temáticas	ID variable	Nombre pregunta	Descripción	Objetivo	N° de la pregunta en la sección	Cálculo de la variable	Procesamiento de la variable
Características del negocio	Etapa del negocio	CN1	Etapa 2016	Etapa del negocio para el 2016 y hoy	Perfil Grupo control	1	Porcentaje de emprendimientos pertenecientes a cada categoría	Estadística descriptiva
		CN2	Etapa hoy			1		
	Edad del negocio	CN3	Edad del negocio	Antigüedad del negocio	Perfil	2	Promedio	
	Rubro	CN4	Rubro	Sector productivo al que pertenece el negocio	Perfil Grupo control	3	Porcentaje de emprendimientos pertenecientes a cada categoría	
	Tipo (Necesidad /oportunidad)	CN5	Tipo 2016	Define la principal razón de existencia del emprendimiento	Perfil	4	-	
		CN6	Tipo hoy			4		
	Limitantes de crecimiento del negocio	CN7	Limitante 1 2016	Resume los principales factores que impiden el crecimiento del negocio	Perfil	5	Ranking de acuerdo a la frecuencia de respuestas	
		CN8	Limitante 2 2016			5		
		CN9	Limitante 1 hoy			5		
		CN10	Limitante 2 hoy			5		

Sección	Temáticas	ID variable	Nombre pregunta	Descripción	Objetivo	N° de la pregunta en la sección	Cálculo de la variable	Procesamiento de la variable
Plan de formación	temáticas abordadas	PF1	Habilidades blandas	Analiza el grado de impacto que tuvieron las distintas temáticas de formación	Desempeño general	1	Promedio simple de las 5 temáticas de capacitación	Estadística descriptiva
		PF2	Plan de negocio			1		
		PF3	Emprendimiento			1		
		PF4	Administración			1		
		PF5	Modelo de negocios			1		
	Efectividad general	PF6	Efectividad PF	Indaga en los efectos específicos de las capacitaciones	2	Ranking de acuerdo a la frecuencia de respuestas		
	temáticas necesarias	PF7	temáticas necesarias	Indaga en las capacitaciones necesarias por parte de los emprendedores	3			

Sección	Temáticas	ID variable	Nombre pregunta	Descripción	Objetivo	N° de la pregunta en la sección	Cálculo de la variable	Procesamiento de la variable
Relación emprendedor y negocio	Sustento económico	REN1	Sustento 2016	Resume que sustento económico representa el negocio en el entrevistado	Perfil Grupo control	1	Porcentaje de emprendimientos pertenecientes a cada categoría	Estadística descriptiva
		REN2	Sustento hoy			1		
	Aspiración	REN3	Aspiración 2016	Resume cuál es la aspiración del negocio en el futuro	Perfil Grupo control	2		
		REN4	Aspiración hoy			2		
	Proyección	REN5	Proyección 2016	Mide la intención del negocio de continuar en el tiempo	Perfil Grupo control	3		
		REN6	Proyección hoy			3		
	Horas semanales dedicadas	REN7	Horas semanales 2016	Mide las horas semanales dedicadas al negocio	Perfil Grupo control	4		
		REN8	Horas semanales hoy			4		
	Experiencia	REN9	Experiencia rubro	Mide la experiencia del entrevistado y trabajando en el rubro de su emprendimiento	Perfil Grupo control	5		
		REN10	Experiencia emprendimiento	Mide la experiencia del entrevistado emprendiendo		6		
	Participación en otros programas	REN11	Fondo LBE	Resume si el entrevistado ha sido ganador de otro programa de fondos concursables de LBE	Filtro	7		
		REN12	Fondo externo	Resume si el entrevistado ha sido participante de otros programas de apoyo al emprendimiento desde el 2016		8		
		REN13	Capacitación externa			9		
		REN14	Asesoría externa			10		

Sección	Temáticas	ID variable	Nombre pregunta	Descripción	Objetivo	N° de la pregunta en la sección	Cálculo de la variable	Procesamiento de la variable
Condiciones laborales	Dinámica de funcionamiento	CL1	Funcionamiento 2016	Describe la jornada y dinámica de funcionamiento del negocio	Perfil	1	Porcentaje de emprendimientos pertenecientes a cada categoría	Estadística descriptiva
		CL2	Funcionamiento hoy			1		
	Lugar de trabajo	CL3	Lugar 2016	Describe el espacio de trabajo del negocio	Perfil	2		
		CL4	Lugar hoy			2		
	Formalización	CL5	Formalización 2016	Resume el grado de formalización del negocio	Perfil	3		
		CL6	Formalización hoy	Resume la principal razón de la no formalización	Grupo control	3		
		CL7	Razón formalización	Resume la principal razón de no contar con permiso municipal	Justificación	4		
		CL8	Razón permiso	Resume si el entrevistado tiene realizados las principales prácticas de formalización	Justificación	5		
		CL9	Trámite formalización 1	Resume si el emprendedor separa los gastos del hogar y su negocio	Perfil	6		
		CL10	Trámite formalización 2		Perfil	6		
		CL11	Trámites formalización 3		Perfil	6		
		CL12	Situación SII	Resume la figura legal del negocio del entrevistado	Perfil	7		
	Situación contable	CL13	Registro contable 2016	Resume el tipo de registros contables del negocio	Perfil	8		
		CL14	Registro contable hoy			8		
		CL15	Régimen tributación 2016	Resume el tipo de tributación que esta acogido el entrevistado	Perfil	9		
		CL16	Régimen tributación hoy			9		
		CL17	Gastos hogar 2016	Resume si el emprendedor separa los gastos del hogar y su negocio	Perfil	10		
		CL18	Gastos hogar hoy			10		

Sección	Temáticas	ID variable	Nombre pregunta	Descripción	Objetivo	N° de la pregunta en la sección	Cálculo de la variable	Procesamiento de la variable
Asesorías	Participación	A1	Participación	Pregunta si participo o no en las asesorías	Perfil	1	Porcentaje de participantes	Estadística descriptiva
		A2	Razón	Resume la razón por la que no se participo en las asesorías	Justificación	2	Porcentaje de emprendimientos pertenecientes a cada categoría	
	Efectividad general	A3	Efectividad	Analiza el grado de relevancia que tuvo la asesoría en el objetivo específico	Desempeño general	3		
	temáticas necesarias	A4	temáticas necesarias	Indaga en las asesorías necesarias por parte de los emprendedores	Perfil	4	Ranking de acuerdo a la frecuencia de respuestas	

Sección	Temáticas	ID variable	Nombre pregunta	Descripción	Objetivo	N° de la pregunta en la sección	Cálculo de la variable	Procesamiento de la variable	
Ventas	Ingresos por ventas	V1	Ingresos venta mensual 2016	Promedio de ingreso mensual por ventas del negocio	Diferencia significativa	1	-	Diferencia significativa	
		V2	Ingresos venta mensual hoy						
		V3	Razón ingreso	Razón por la cual aumentó los ingresos por venta mensual	Justificación	2	Porcentaje de emprendimientos pertenecientes a cada categoría	Estadística descriptiva	
		V4	Porcentual ingreso	Variación porcentual de los ingresos por venta entre el año 2016 y hoy	Evaluación de impacto	7	Regresión	Evaluación de impacto	
	Costos	V5	Costo variable 2016	Promedio de costo variable mensual del negocio	Variable secundaria		3	-	-
		V6	Costo variable hoy						
		V7	Costo total 2016	Promedio de costo total mensual del negocio					
		V8	Costo total hoy						
	Utilidad	V9	Ingresos_costos 2016	Rango de utilidad del negocio	Perfil	5	Porcentaje de emprendimientos pertenecientes a cada categoría	Estadística descriptiva	
		V10	Ingresos_costos hoy						
		V11	Razón utilidad	Razón por la cual aumentó la utilidad del negocio	Justificación	6			
		V12	Margen utilidad 2016	Resume la proporción entre los ingresos por venta y costos de producción del negocio	Diferencia significativa	8	Se calcula a partir de la división de ingreso por venta / costo variable	Diferencia significativa	
		V13	Margen utilidad hoy						
		V14	Diferencia margen	Diferencia entre los márgenes del 2016 y hoy	Evaluación de impacto	12	Regresión	Evaluación de impacto	
		V15	Utilidad 2016	Resume los ingresos por venta - los costos totales del negocio	Diferencia significativa	9	Se calcula a partir de la diferencia de ingreso por venta - costo total	Diferencia significativa	
		V16	Utilidad hoy						
		V17	Variación porcentual utilidad	Resume la variación porcentual de la utilidad entre el 2016 y hoy	Evaluación de impacto	11	Regresión	Evaluación de impacto	
		V18	Rango utilidad 2016	Clasifica la utilidad en diferentes rangos monetarios.	Perfil	10	Porcentaje de emprendimientos pertenecientes a cada categoría	Estadística descriptiva	
		V19	Rango utilidad hoy						

Sección	Temáticas	ID variable	Nombre pregunta	Descripción	Objetivo	N° de la pregunta en la sección	Cálculo de la variable	Procesamiento de la variable
Fondo monetario	Efectividad en los objetivos	FM1	Objetivo postulado	Resume el objetivo postulado por el entrevistado	Filtro Perfil Grupo control	1	Porcentaje de emprendimientos pertenecientes a cada categoría Promedio	Estadística descriptiva
		FM2	Efectividad	Mide el grado de cumplimiento del objetivo	Perfil	2		
		FM3	Razón incumplimiento	Da la razón por la cuál no se cumplió el objetivo	Cualitativa	3	Saturar información	Análisis cualitativo
	Detalles del impacto en objetivos	FM4	Comenzar a producir	Indaga en los efectos específicos de cada objetivo	Perfil Desempeño general	4	Ranking de acuerdo a la frecuencia de respuestas	Estadística descriptiva
		FM5	Optimización de procesos					
		FM6	Comercialización					
		FM7	Línea negocios					
		FM8	Porcentaje LN					
	Estado de bienes	FM9	Estado bienes	Mide el estado actual de los bienes adquiridos	Desempeño general	9	Porcentaje de emprendimientos pertenecientes a cada categoría Promedio	
		FM10	Frecuencia bienes	Mide la frecuencia de uso actual de los bienes adquiridos	Desempeño general	10		
	Eficacia (análisis de casos)	FM11	Cambio bienes	Analiza la percepción general acerca de los bienes adquiridos	Cualitativa	11	Saturar información	Análisis cualitativo
		FM12	Financiar bienes					
		FM13	Forma de inversión	Analiza cuál habría sido la alternativa de compra de los bienes sin la ayuda del fondo	Perfil	13	Porcentaje de emprendimientos pertenecientes a cada categoría	Estadística descriptiva

Sección	Temáticas	ID variable	Nombre pregunta	Descripción	Objetivo	N° de la pregunta en la sección	Cálculo de la variable	Procesamiento de la variable	
Trabajadores	Número de trabajadores por jornada laboral	T1	Socios 2016	Número de socios en el negocio	Perfil	1	Promedio de socios en los emprendedores	Estadística descriptiva	
		T2	Socios hoy						
		T3	N° de trabajadores jornada completa 2016	Número de trabajadores por jornada laboral	Variable secundaria	2	-	-	
		T4	N° de trabajadores jornada completa hoy						
		T5	N° trabajadores jornada intermedia 2016						
		T6	N° trabajadores jornada intermedia hoy						
		T7	N° trabajadores jornada parcial 2016						
		T8	N° trabajadores jornada parcial hoy						
		T9	N° trabajadores sin jornada 2016						
		T10	N° trabajadores sin jornada hoy						
		T11	Número de trabajadores totales 2016	Número total de trabajadores	Diferencia significativa	-	Calcular el número promedio de trabajadores y tabla de frecuencias según número de trabajadores	Diferencia significativa	
		T12	Número de trabajadores totales hoy						
		T13	Porcentaje según N° de trabajadores	Porcentaje de emprendimientos según número de trabajadores	Perfil	-	Porcentaje de emprendimientos pertenecientes a cada categoría	Estadística descriptiva	
		T14	Razón trabajadores	Razón por la cual no se han contratado nuevos trabajadores	Justificación	3			
	Tipo de acuerdo laboral	T15	Acuerdo laboral oral 2016	Número de trabajadores por tipo de contrato	Variable secundaria	4	-	-	
		T16	Acuerdo laboral oral hoy						
		T17	Acuerdo laboral escrito 2016						
		T18	Acuerdo laboral escrito hoy						
		T19	Acuerdo laboral legal 2016						
		T20	Acuerdo laboral legal hoy						
		T21	Porcentaje de trabajadores según jornada laboral	Porcentaje de trabajadores según jornada laboral	Perfil		Porcentaje de emprendimientos pertenecientes a cada categoría	Estadística descriptiva	
	T22	Razón contrato	Razón por la cual no se cuenta con contratos legales	Justificación	5				
	T23	Proporción por acuerdo laboral	Proporción de acuerdo al tipo de emprendimiento	Perfil					
	Otros indicadores	T24	Variación porcentual trabajadores	Variación porcentual del número de trabajadores del negocio entre el 2016 y hoy	Evaluación de impacto	6		Regresión	Evaluación de impacto
		T25	Productividad 2016	Mide la productividad promedio del emprendimiento	Diferencia significativa	7	Calculada a través de la división de los ingresos por venta partido el número de trabajadores	Diferencia significativa	
		T26	Productividad hoy						
		T27	Variación % productividad	Variación porcentual de la productividad del negocio entre el 2016 y hoy	Evaluación de impacto	8		Regresión	Evaluación de impacto

Sección	Temáticas	ID variable	Nombre pregunta	Descripción	Objetivo	N° de la pregunta en la sección	Cálculo de la variable	Procesamiento de la variable	
Opinión general del fondo	Variables de impacto	OGF1	Ventas	Se mide el impacto que tuvo el fondo en distintas variables	Desempeño general	1	Tabla promedio simple del impacto de todas las variables	Estadística descriptiva	
		OGF2	Número de trabajadores						
		OGF3	Calidad de productos						
		OGF4	Proceso productivo						
		OGF5	Organización y gestión interna del negocio						
		OGF6	Conocimiento interno del negocio						
		OGF7	Creación nuevos productos						
		OGF8	Cartera de clientes						
		OGF9	Canales de comercialización						
		OGF10	Imagen de marca						
		OGF11	Formación general de administración						
		OGF12	Formación contabilidad						
		OGF13	Networking						
		OGF14	Satisfacción personal						
		OGF15	Satisfacción laboral						
		OGF16	Confianza en su negocio						
		OGF17	Confianza en sus habilidades						
		OGF18	Motivación en su negocio						
		OGF19	Otro						
	Evaluación componentes del fondo	OGF20	Actividad principal	Pregunta por la componente del programa que más genero impacto en el emprendimiento	Evalúa las distintas componentes del programa	Cualitativa	2	Ranking de acuerdo a la frecuencia de respuestas	Análisis cualitativo
		OGF21	Evaluación fondo				3	Promedio de las variables de cada temática	
		OGF22	Evaluación asesorías				3		
		OGF23	Evaluación plan de formación				3		
	Preguntas generales del programa	OGF24	Agregar	Busca feedbacks generales del programa			4	Saturar información	
		OGF25	Modificar				4		
		OGF26	Eliminar				4		

Sección	Temáticas	ID variable	Nombre pregunta	Descripción	Objetivo	N° de la pregunta en la sección	Cálculo de la variable	Procesamiento de la variable
Conocimiento del negocio	Gestión interna	CN1	Gestión interna 1 2016	Resumen el conocimiento y prácticas particulares del negocio en el área de gestión interna	Variable secundaria	1	-	-
		CN2	Gestión interna 1 hoy					
		CN3	Gestión interna 2 2016					
		CN4	Gestión interna 2 hoy					
		CN5	Gestión interna 3 2016					
		CN6	Gestión interna 3 hoy					
		CN7	Gestión interna 4 2016					
		CN8	Gestión interna 4 hoy					
		CN9	Promedio gestión interna	Resumen el conocimiento general de gestión interna de su negocio	Perfil Desempeño general	2	Promedio simple de las 4 afirmaciones del criterio	
	Comercialización	CN10	Comercialización 1 2016	Resumen el conocimiento y prácticas particulares del negocio en el área de comercialización	Variable secundaria	1	-	-
		CN11	Comercialización 1 hoy					
		CN12	Comercialización 2 2016					
		CN13	Comercialización 2 hoy					
		CN14	Comercialización 3 2016					
		CN15	Comercialización 3 hoy					
		CN16	Comercialización 4 2016					
		CN17	Comercialización 4 hoy					
	CN18	Promedio comercialización	Resumen el conocimiento general de comercialización de su negocio	Perfil Desempeño general	2	Promedio simple de las 4 afirmaciones del criterio		
	Clientes	CN19	Cientes 1 2016	Resumen el conocimiento y prácticas del negocio en el área de clientes	Variable secundaria	1	-	-
		CN20	Cientes 1 hoy					
		CN21	Cientes 2 2016					
		CN22	Cientes 2 hoy					
		CN23	Cientes 3 2016					
		CN24	Cientes 3 hoy					
		CN25	Cientes 4 2016					
		CN26	Cientes 4 hoy					
	CN27	Promedio de clientes	Resumen el conocimiento general de clientes de su negocio	Perfil Desempeño general	2	Promedio simple de las 4 afirmaciones del criterio	Estadística descriptiva	
	Competencia	CN28	Competencia 1 2016	Resumen el conocimiento y prácticas del negocio en el área de competencia	Variable secundaria	1	-	-
		CN29	Competencia 1 hoy					
		CN30	Competencia 2 2016					
		CN31	Competencia 2 hoy					
		CN32	Competencia 3 2016					
		CN33	Competencia 3 hoy					
		CN34	Competencia 4 2016					
		CN35	Competencia 4 hoy					
	CN36	Promedio de competencia	Resumen el conocimiento general de la competencia de su negocio	Perfil Desempeño general	2	Promedio simple de las 4 afirmaciones del criterio	Estadística descriptiva	
	Networking	CN37	Networking 1 2016	Resumen el conocimiento y prácticas del negocio en el área de networking	Variable secundaria	1	-	-
		CN38	Networking 1 hoy					
		CN39	Networking 2 2016					
		CN40	Networking 2 hoy					
		CN41	Networking 3 2016					
		CN42	Networking 3 hoy					
		CN43	Networking 4 2016					
		CN44	Networking 4 hoy					
	CN45	Promedio de networking	Resumen el conocimiento general del networking que involucra su negocio	Perfil Desempeño general	2	Promedio simple de las 4 afirmaciones del criterio	Estadística descriptiva	
	Planificación	CN46	Planificación 1 2016	Resumen el conocimiento y prácticas del negocio en el área de planificación	Variable secundaria	1	-	-
		CN47	Planificación 1 hoy					
		CN48	Planificación 2 2016					
		CN49	Planificación 2 hoy					
		CN50	Planificación 3 2016					
		CN51	Planificación 3 hoy					
		CN52	Planificación 4 2016					
		CN53	Planificación 4 hoy					
	CN54	Promedio planificación	Resume el concepto de la planificación general de su negocio	Perfil Desempeño general	2	Promedio simple de las 4 afirmaciones del criterio	Estadística descriptiva	
	Conocimiento general	CN55	Conocimiento 2016	Resumen el conocimiento general del negocio	Diferencia significativa	3	Promedio simple de los 6 criterios generales de la sección	Diferencia significativa
		CN56	Conocimiento hoy					
		CN57	Variación % conocimiento	Es la variación porcentual del conocimiento del negocio entre el año 2016 y hoy	Evaluación de impacto	4	Regresión	Evaluación de impacto

10.9 Anexo N° 9 “Pauta de evaluación del instrumento para equipo evaluador”

1.-¿Cuánto tiempo se demoró en tomar el test?			
2.-¿Tuvo alguna dificultad tuvo al implementar el test?			
3.- Feedback general del instrumento:			
4.-Usted considerará que la cantidad de preguntas en la entrevista fue:			
Muy reducida			
Limitada			
Adecuada			
Alta			
Excesiva			
5.-¿Qué tipo de preguntas estuvo demás?			
6.-¿Qué tipo de preguntas faltaron?			
7.-¿Qué se evaluo demás?			
8.-¿Qué falto evaluar?			
9.- ¿Cuál cree usted que es la dificultad de las preguntas ?			
Muy Baja			
Baja			
Media			
Alta			
Muy alta			
10.- ¿Qué preguntas le parecerón difícil de contestar? ¿Por qué?			
11.- ¿Tuvo problemas con algun concepto preguntado?			
12.- ¿Qué cambio le haría al diseño de las preguntas?			
13.- ¿Cuál cree que es el mejor formato para contestar este cuestionario?			
Visita en lugar de trabajo			
Entrevista presencial			
Entrevista telefónica			
Por email			
Otro _____			