



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UNA EVALUACIÓN PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS DE UNA
ACELERADORA DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JOSÉ IGNACIO FARIÁS PIÑEIRO

PROFESOR GUÍA:

CARLOS E. CASTRO GONZÁLEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

KARINA CISTERNA MUÑOZ

SANTIAGO DE CHILE

2019

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

POR: JOSÉ IGNACIO FARIÁS

FECHA: 21 DE OCTUBRE DE 2019

PROFESOR GUÍA: CARLOS E. CASTRO G.

DISEÑO DE UNA EVALUACIÓN PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS DE UNA ACELERADORA DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Acción Solidaria es una organización dependiente del Hogar de Cristo, que busca transformar comunidades, lo cual realiza a través del apoyo a emprendimientos sociales. Para esto define cuatro líneas de apoyo a través de las cuales se espera lograr la sostenibilidad del emprendimiento y aumentar el impacto de este en la sociedad.

Dado que el proceso productivo de la organización no tiene un retorno monetario ni efectos directos, toma relevancia la necesidad de tener un instrumento que permita demostrar que los recursos invertidos y usados por parte de la organización estén cumpliendo sus objetivos, para esto se plantea diseñar una evaluación de impacto para Acción Solidaria hacia los emprendimientos sociales, esto con fin de entregar una herramienta que permita realizar una mejor gestión de su proceso y focalizar su apoyo en la generación de resultados deseados.

Si bien, la definición de impacto más clásica dice relación con los efectos a largo plazo, en una población objetivo producto de una actividad o intervención puntual (W.K. Kellogg Foundation, 2004), para esta memoria se trabajó con modelos que abordan esto en base a resultados y actividades como una aproximación. Luego para el desarrollo del objetivo planteado se realizó el análisis de la cadena de valor de impacto del proceso de apoyo de la organización, con fin de definir qué cosas se debían medir en función de la identificación de los objetivos de las actividades, *outputs* y *outcomes*. En segunda instancia se realizó un levantamiento de dimensiones críticas en el desarrollo de emprendimientos exitosos a partir de bibliografía y entrevistas a un conjunto de expertos, lo que permitió definir como dimensiones críticas a evaluar el desarrollo de capital emprendedor, habilidades de liderazgo, prácticas y estructuras organizacionales, financiamiento y el desarrollo de modelos de negocios. A partir del contraste de lo encontrado se definió un conjunto de indicadores que permiten medir el logro en el desarrollo de los factores críticos, se crearon varios cuestionarios que permiten recaudar esta información y se creó un *scorecard* que reporta esta información.

Dentro de las principales conclusiones del trabajo se encuentra que, a pesar de la informalidad del apoyo que entrega Acción Solidaria, los efectos esperados que busca desarrollar contribuyen al desarrollo de capital emprendedor. También se concluyó que el desarrollo de modelo de negocios es un factor que la organización debe incorporar.

Finalmente, a partir del trabajo realizado se recomienda una forma de homogeneizar los efectos logrados por los emprendimientos con fin de incorporarlos a los indicadores de la organización, el uso del *scorecard* planteado para evaluar iteraciones rápidas en cambios del modelo de apoyo actual e integrar parcialmente el proceso de apoyo sin mayores consecuencias en el funcionamiento actual.

DEDICATORIA

Para ti Lela, esta memoria y una sonrisa.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia,

A los cabros,

A la Vale,

A mi Madre.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	vii
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes y justificación	1
1.1.1 Descripción de Hogar de Cristo y Acción Solidaria	1
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo General	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Metodología.....	11
1.4 Alcances.....	14
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	15
2.1 Conceptos Claves	15
2.1.1 Innovación	15
2.1.2 Innovación social.....	15
2.1.3 Definición instrumental de innovación social	17
2.1.4 Emprendimiento	17
2.1.5 Emprendimiento Social.....	17
2.1.6 Definición de impacto	18
2.2 Modelos.....	19
2.2.1 Medición de impacto directo.....	20
2.2.2 Medición de impacto indirecto	22
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL PROCESO DE APOYO DE ACCIÓN SOLIDARIA HACIA LOS EMPRENDIMIENTO SOCIALES	24
3.1 Descripción del proceso de apoyo.....	24
3.1.1 Objetivos del proceso productivo de Acción Solidaria	25
3.1.2 Análisis del apoyo organizacional	26
3.1.3 Análisis del apoyo gestión de recursos	28
3.1.4 Análisis del apoyo técnico	29
3.2 Teoría del cambio de Acción Solidaria	30
3.2.1 Desarrollo teoría del cambio.....	31
3.2.2 Supuestos claves de causalidad	40
3.2.3 Sistematización en el Marco Lógico	43

CAPÍTULO 4: GENERACIÓN DE DIMENSIONES Y MÉTRICAS A PARTIR DE ENTREVISTAS Y REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	46
4.1 Levantamiento de dimensiones de apoyo a partir de bibliografía.....	46
4.1.1 The Effect of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile	46
4.1.1 Quinta Encuesta de Microemprendimiento.....	47
4.1.2 Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile.....	47
4.1.3 Gestión efectiva de emprendimientos sociales	47
4.2 Levantamiento de dimensiones en terreno.....	50
4.2.1 Éxito de un emprendimiento social.....	51
4.2.2 Dimensiones relevantes en el apoyo a emprendimientos sociales y definiciones de estas	52
4.3 Generación de indicadores.....	53
CAPÍTULO 5: SELECCIÓN DE DIMENSIONES Y MÉTRICAS RELEVANTES	58
5.1 Definición de métricas atingentes a la gestión del proceso de Acción Solidaria	58
5.2 Definición de métricas atingentes al impacto de Acción Solidaria sobre los emprendimientos sociales.....	58
5.3 Definición de métricas atingentes al impacto social indirecto de Acción Solidaria ..	58
CAPÍTULO 6: DISEÑO DE EVALUACIÓN.....	60
6.1 Cuestionario	60
6.2 Diseño de la implementación del cuestionario	62
6.2.1 Estructura de la implementación	62
6.2.2 Recursos de la implementación	64
6.3 <i>Scorecard</i>	65
6.3.1 Dimensiones del <i>Scorecard</i>	65
6.3.2 Métricas e indicadores.....	65
6.3.3 Detalles para la gestión de los resultados	66
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
7.1 Conclusiones.....	69
7.2 Recomendaciones.....	71
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Matriz de Marco Lógico.	21
Tabla 3.1 Identificación de actores involucrados en el proceso general de apoyo.....	25
Tabla 3.2 Actores involucrados en el apoyo organizacional.....	27
Tabla 3.3 Actores involucrados en el apoyo en manejo de recursos.	28
Tabla 3.4 Actores involucrados en el apoyo técnico.	30
Tabla 3.5 Resumen de objetivos de Acción Solidaria en el apoyo a emprendimientos sociales.	31
Tabla 3.6. Efectos a corto y mediano plazo del apoyo organizacional.	36
Tabla 3.7. Efectos a corto y mediano plazo del apoyo en manejo de recursos.....	38
Tabla 3.8. Efectos a corto y mediano plazo del apoyo técnico.....	40
Tabla 3.9 Marco Lógico del apoyo organizacional.	43
Tabla 3.10 Marco Lógico del apoyo en manejo de recursos.	44
Tabla 3.11 Marco Lógicos del apoyo técnico.	45
Tabla 4.1: Dimensiones e indicadores a partir de bibliografía y entrevistas.....	55
Tabla 6.1: Cuestionario para la medición de indicadores de resultados.	60
Tabla 6.2: Cuestionario talleres organizacionales.	63
Tabla 6.3: Cuestionario sobre manejo de recursos.	64
Tabla 6.4: Cuestionario talleres técnico social.	64
Tabla 6.5: Cuestionario talleres técnico empresarial.	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1. Líneas de acción de Hogar de Cristo.....	2
Ilustración 1.2: Organigrama de Acción Solidaria.....	3
Ilustración 1.3: Ecosistema de Acción Solidaria.....	5
Ilustración 1.4: Árbol de Problemas.....	7
Ilustración 1.5: Ciclo de gestión del impacto.....	11
Ilustración 1.6: Metodología de trabajo propuesta.....	14
Ilustración 2.1: Cadena de valor del impacto.....	18
Ilustración 2.2: Mapa de metodologías para la medición de objetivos e impacto.....	19
Ilustración 2.3: Teoría del Cambio de una intervención social.....	20
Ilustración 2.4. Metodologías para la evaluación de impacto.....	23
Ilustración 3.1: Proceso de apoyo de Acción Solidaria a emprendimientos sociales.	24
Ilustración 3.2: Teoría de Cambio del apoyo organizacional.....	33
Ilustración 3.3: Teoría de Cambio del apoyo en manejo de recursos.....	34
Ilustración 3.4: Teoría de Cambio del apoyo técnico.....	35
Ilustración 6.1. Representación de <i>scorecard</i> para monitoreo de la cadena de valor del impacto.....	68

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes y justificación

1.1.1 Descripción de Hogar de Cristo y Acción Solidaria

Para poder entender la organización en la cual se realiza esta memoria, debe profundizarse en la organización madre de esta, la cual es Hogar de Cristo. Si bien Acción Solidaria funciona como una organización autónoma en términos operacionales, el Hogar de Cristo determina el ambiente donde se desenvuelve el financiamiento y apalancador de recursos, además de representar la figura de cliente para esta.

Hogar de Cristo posee 10 líneas de acción (ver Ilustración 1.1) para la gestión social, con un total de 339 programas distribuidos en las 15 regiones del país. Lo anterior es de gran importancia ya que sienta un precedente en relación al costo de oportunidad que significa Acción Solidaria para el Hogar de Cristo, esto dado que el último al tener un rol social busca generar impacto a través de estos programas con un presupuesto acotado, es decir, los programas deben mostrar ser eficaces en el cumplimiento de los objetivos institucionales con fin de que no haya malgasto de recursos valiosos.

En temas financieros Hogar de Cristo el 2017 recibió cerca de 48 mil millones de pesos, dentro de los cuales un 40.9% proviene del Estado, un 44.1% de socios y donantes, y el 15 % restante por fuentes propias y recuperaciones. A su vez, los gastos que tiene Hogar de Cristo se dividen en gastos de Administración, lo cuales corresponden a un 15% de los totales, y gastos de Atención Social que corresponde a lo restante (Hogar de Cristo, 2017). Por otro lado, el presupuesto que maneja Acción Solidaria está en el orden de los 110 millones de pesos anuales, lo cual equivale a menos del 1% del presupuesto total del Hogar de Cristo. Si bien esto se puede considerar un tanto irrelevante, es importante notar que al ser una fundación con un presupuesto acotado, donde cerca del 85% de sus ingresos son entregados por terceros, se incentiva el ahorro sobre el gasto total del presupuesto sea cual sea su orden de magnitud.

Ilustración 1.1. Líneas de acción de Hogar de Cristo.

TIPO DE PROGRAMA	Nº DE PROGRAMAS	Nº DE PERSONAS ATENDIDAS
ADULTO MAYOR	78	3.769
CONSUMO PROBLEMÁTICO DE ALCOHOL Y DROGAS	23	1.256
DISCAPACIDAD MENTAL	52	1.628
EDUCACIÓN INICIAL	50	6.115
EMERGENCIA	6	1.726
INCLUSIÓN LABORAL	12	2.665
INFANTO - ADOLESCENTE	16	1.043
PERSONAS EN SITUACIÓN DE CALLE	86	15.518
REINSERCIÓN EDUCATIVA	14	2.305
VIOLENCIA DE GÉNERO	2	239
TOTAL	339	35.515

Fuente: Hogar de Cristo (2017)

Por otra parte, Acción Solidaria es un proyecto del Hogar de Cristo, el cual se hace cargo de convocar a la comunidad con el fin de que ésta acoja a gente en situación de vulnerabilidad social. Así, desde el 2014, la organización se dedica a apoyar diversos emprendimientos sociales e iniciativas territoriales, que se pueden definir como grupos organizados que buscan solucionar un problema local y focalizado. Su funcionamiento, si bien es a nivel nacional, tiene como sede principal aquella ubicada en la calle Erasmo Escala en Santiago, Región Metropolitana. Dicho lo anterior, los servicios ofrecidos por la organización radican en una asesoría en base a talleres y sesiones de consulta, y una guía respecto a temas técnicos propios del tópico en el cual se desenvuelven los emprendimientos sociales. Es relevante mencionar que las líneas de trabajo de Acción Solidaria no están alineadas con la de Hogar de Cristo, es más, no tienen una definición clara de a cuáles limitarse, lo cual sienta el precedente de que la organización no tiene una dirección convergente a nivel del impacto social generado ni presenta intención de definirla.

Actualmente Acción Solidaria se encuentra compuesto por 4 personas, destacándose el encargado de emprendimiento social e innovación que es el que está a cargo del apoyo a los emprendedores sociales. Si bien, se puede notar que la organización tiene poco personal, en el área con la cual se trabaja en esta memoria gran parte de las

actividades son externalizadas, disminuyendo el trabajo que recae sobre el encargado. A continuación se puede ver cómo está estructurada la organización.

Ilustración 1.2: Organigrama de Acción Solidaria.



Fuente: Elaboración propia.

1.1.1.1 Proceso productivo Acción de Solidaria

Como se mencionó anteriormente, Acción Solidaria es un proyecto del Hogar de Cristo que se encarga de apoyar organizaciones que busquen acoger a una población vulnerable sin cargo económico para las organizaciones, de esta forma tiene un modelo de negocios que define un proceso productivo no convencional, es decir, su estructura de ingresos es únicamente vía financiamiento por parte del Hogar de Cristo y su retorno es en su mayor parte de carácter social. Dicho esto, el área de Acción Solidaria en la cual esta memoria pretende entregar valor tiene como fin acompañar e impulsar emprendimientos sociales innovadores. Su servicio entregado se puede segmentar en tres puntos importantes: La entrega de un espacio de *co-work*, el funcionamiento como articulador en redes de contactos y la entrega de una asesoría en tres aspectos, organizacional, técnica y de gestión de recursos.

Para la entrega de un espacio de *co-work*, Acción Solidaria tiene una sede en la calle Erasmo Escala, en la comuna de Santiago en la Región Metropolitana, donde los emprendimientos que están siendo asesorados pueden hacer uso de la infraestructura dispuesta. Esto es una parte de la propuesta de valor que se cree significativa, dado que el tamaño de los emprendimientos y organizaciones asesorados implica no tener sedes físicas ni grandes recursos para arrendar estas.

Para la asesoría, Acción Solidaria se enfoca en tres puntos específicos:

1. **Organizacional:** En este punto, la organización entrega apoyo en temas relativos a la estructura de los emprendimientos, mediante la ayuda en la definición de roles necesarios en fases tempranas y para su escalabilidad. Este punto es crucial dada las características de las iniciativas convocadas, donde si bien estas están funcionando y creando valor, no tienen una formalidad necesariamente.
2. **Técnica:** Desde esta arista, la organización entrega un apoyo técnico correspondiente al problema que están tratando los emprendimientos sociales,

entregando información sobre tendencias mundiales y cambios de paradigma. De esta forma Acción Solidaria pretende asegurar que los emprendimientos puedan ser sostenibles y exitosos, pero a su vez cumplan el fin social del cual nacen. En esta arista la organización considera tener una ventaja competitiva, o característica diferenciadora, dado que la mayoría de las incubadoras si bien entregan financiamiento y una mentoría, no tienen un apoyo directo en las características técnicas de las ideas convocadas.

3. **Gestión de recursos:** En esta dimensión Acción Solidaria brinda ayuda respecto a la metodología que debe seguir la organización para poder hacer valer su propuesta de valor y lograr su objetivo final orientado en la arista financiera, es decir, apoya a los emprendimientos en la obtención de fondos ofrecidos en el entorno de la organización y busca desarrollar un manejo financiero que permita darle sostenibilidad económica.

En relación a la articulación de una red de contactos que propicie el crecimiento y desarrollo de los emprendimientos, Acción Solidaria tiene dos líneas de trabajo. En primer lugar, la organización funciona como un apalancador entre los emprendimientos y actores de gran importancia en el ecosistema del emprendimiento e innovación, esto dado que el origen y tamaño de los emprendimientos son un detrimento para la creación de alianzas con estos últimos, mientras que Acción Solidaria se presenta como un proyecto con el respaldo del Hogar de Cristo. En segundo lugar, la organización actúa como un *hub* entre los diversos emprendimientos con los que trabaja y actores de menor tamaño, mediante la entrega de contactos, dando lo necesario para que cada emprendimiento cree su propia red.

1.1.1.1 Resultados e impactos del proceso productivo

Se puede distinguir que el principal impacto que tiene el proceso productivo de Acción Solidaria dice relación con el funcionamiento, escalabilidad y sostenibilidad de sus clientes, no obstante es importante notar que la organización, al ser dependiente del Hogar de Cristo, busca generar un bienestar social en la población objetivo de este último. Esto se puede evidenciar en la declaración estratégica definida por parte de la organización cliente que se puede apreciar a continuación:

Impulsar y facilitar proyectos que trabajan desde el territorio, y otras iniciativas que generan innovaciones para transformar sus comunidades, promoviendo espacios para compartir experiencias y generar trabajo colaborativo, y articulando distintos actores en la búsqueda de soluciones a desafíos sociales.

Se puede notar que en la declaración estratégica se abarca el proceso productivo que entrega Acción Solidaria, pero a su vez se evidencia que no sólo busca “*Impulsar y facilitar proyectos*” si no que también busca “*transformar comunidades*”, luego se pueden distinguir dos objetivos, y en consecuencia dos impactos, aquel directo que dice relación con los emprendimientos sociales y aquel indirecto relacionado con la población objetivo de estos emprendimientos.

1.1.1.2 Actores relevantes

Dado el contexto entregado, es de relevancia notar el ecosistema en el cual está inserta la organización, esto ya que en la interacción de los actores radica el cumplimiento de su objetivo.

Se puede apreciar que aun cuando los emprendimientos sociales son el foco operacional de la organización, es de gran dificultad ponderarlos por sobre los demás actores, esto ya que Acción Solidaria cumple en gran parte la función de conectar actores, no obstante su relación se diferencia en la promesa de desarrollo de los emprendimientos que está implícita en su existencia. Luego, se distinguen dos contextos relacionales en el ecosistema, el antes descrito que ocurre entre Acción Solidaria y sus clientes, y el que ocurre entre todos los otros actores que por un lado funcionan como proveedores¹ para la organización y a su vez como aliados claves para los emprendimientos sociales. Finalmente se debe destacar que aun cuando la población objetivo de los emprendimientos sociales se considera en la declaración estratégica, no existe una relación directa, por lo que esta ocurre producto de una externalidad positiva (y deseada) del apoyo a los emprendimientos.

Ilustración 1.3: Ecosistema de Acción Solidaria.



Fuente: Elaboración propia.

1.1.1.2.1 Emprendimientos Sociales

Actualmente Acción Solidaria asesora a **24 emprendimientos** sociales sin tener un lineamiento claro en la temática de estos, es decir, pueden ser tanto de carácter funcional, sistémico o temático². Aun así, existe una particularidad que sí tienen en

¹ Proveedores en el sentido de actores que proveen un servicio o producto necesario para el desarrollo del proceso productivo de la organización.

² Caracterización realizada por la división de innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, se profundizará en el marco conceptual.

común, la cual es que **no tienen fines de lucro** y que afectan el **tejido social**³. Es por esto que se pueden ver emprendimientos con procesos productivos tales como la creación de prótesis mediante impresión 3D y por otro lado inclusión laboral temporal de personas en situación de calle. Cabe destacar, que si bien estos emprendimientos no tienen un hilo temático claro, tienen en común que buscan resolver una problemática social donde existe una población claramente identificada con algún grado de vulnerabilidad en algún aspecto.

En comparación, se puede ver que otras incubadoras sociales tales como el Socialab y Gen-E de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, que comparten la gama de emprendimientos sociales asesorados, tienen cifras bastante distintas, destacándose 444 proyectos impulsados en el primero, es decir, 20 veces más que Acción Solidaria (ver Anexo A para listado de emprendimientos). Desde otro punto de vista, se puede notar una diferencia financiera relevante. Mientras que el presupuesto de la organización ronda en los 110 millones de pesos anuales, otras incubadoras, tales como el OpenLab manejan un presupuesto anual del orden de 200 millones de pesos⁴. Por otra parte, se puede destacar una diferencia aún más sustancial si se considera que en promedio los fondos levantados por las incubadoras en Chile ascienden a los 266 millones de pesos (Unidad de Monitoreo y Evaluación Gerencia de Estrategia y Estudio CORFO, 2013). Esta cifra toma aún más relevancia cuando se ve que en regiones competitivas, tales como la Región Metropolitana, los fondos levantados por las incubadoras por emprendimiento incubado rondan cerca de los 100 millones de pesos al año, (Unidad de Monitoreo y Evaluación Gerencia de Estrategia y Estudio CORFO, 2013) mientras que en Acción Solidaria es de 5 millones aproximadamente, es decir, 20 veces menor.

1.1.1.3 Problema

1.1.1.4 Descripción del problema

A partir del levantamiento de información cualitativa realizado con emprendedores sociales asesorados, el encargado de emprendimiento e innovación y el director de Acción Solidaria, se distinguen tres principales aristas que caracterizan el problema detectado y que permiten distinguir tanto sus efectos como causas (ver Ilustración 1.4).

En primer lugar, a partir de entrevistas realizadas a emprendedores sociales, se pudo detectar que existe una dicotomía sobre los resultados esperados por diseño y lo rescatado y aprendido en lo práctico, es decir, existe una brecha entre el impacto esperado y lo efectivamente logrado. Si bien esto puede develar que existen falencias en el diseño del programa, lo anterior sólo puede ser diagnosticado a partir del flujo de información que ocurre desde los efectos logrados en los emprendedores hacia la organización. Es importante notar que en otros rubros esto se distingue de manera indirecta a partir del valor capturado por la organización mediante la venta del servicio, no obstante, dado que Acción Solidaria tiene la política de no lucrar, ni cobrar por el servicio entregado, no existe este *input* de información.

³ **Tejido Social:** Entramado de relaciones que configuran lo que se llama realidad social (Sztompka, 1995).

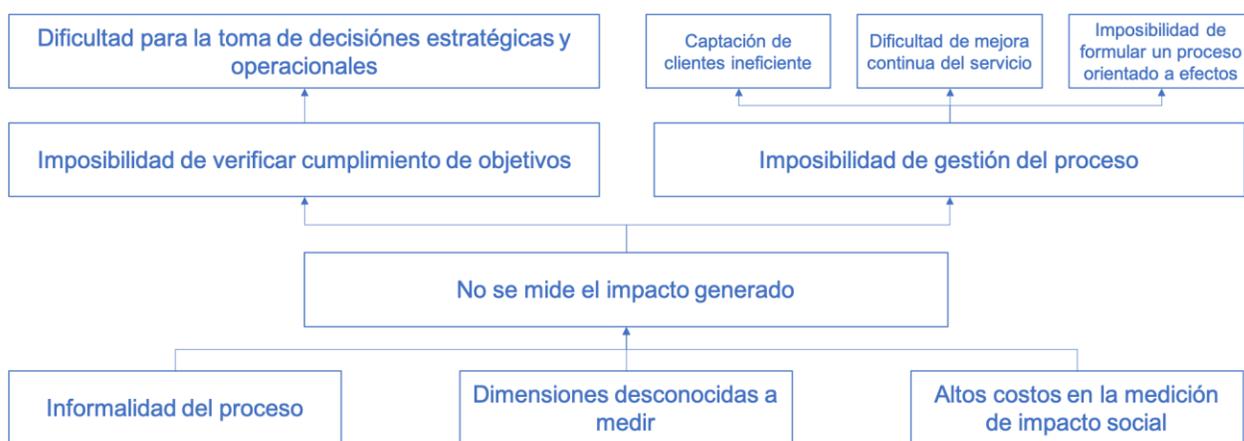
⁴ Cifra entregada por Francisco Molina, ex director de OpenLab.

Por otro lado, el proceso productivo que posee Acción Solidaria tiene como motivo “Dejar capacidades instaladas” (C.Azócar, comunicación personal, 2019), luego el resultado esperado no tiene un retorno definido de manera directa, esto ya que se espera desarrollar conocimientos y capital humano. Aun cuando lo anterior no implica una imposibilidad de conocer el impacto que tiene la organización, si define que para lograrlo, se debe desarrollar un modelo que permita declarar lo anterior en base al estudio de prácticas que sean consecuencias observables de la adquisición de conocimientos y desarrollo de capital humano, lo cual hoy en día no posee la organización.

Finalmente, a partir de conversaciones con el director de Acción Solidaria y el encargado de emprendimiento e innovación se pudo notar que dado que no existe conocimiento sobre la eficacia de lo realizado por la organización, tampoco existe evidencia de la existencia de capacidades ni políticas de gestión que permitan declarar que a partir del conocimiento del impacto generado se pueda tener un ciclo virtuoso que permita mejorar de manera continua la organización con foco en el logro del impacto deseado.

Luego, en conclusión se puede notar que el principal problema detectado es que la organización no sabe los efectos que genera su intervención, ya que Acción Solidaria no mide su impacto a raíz de dos factores claves. El primero es que no tiene diseñada una evaluación que permita reconocer lo anterior en un contexto donde esto no es visible, y el segundo es que la organización no posee una gestión con foco en recopilar la información, aprender y diagnosticar, y mejorar e implementar cambios. De esta forma se detecta como problema subyacente que el proceso de apoyo diseñado por Acción Solidaria puede no estar del todo alineado con lo que realmente es necesario para los emprendimientos, esto dado que como no se conocen los efectos generados, no se conoce si se está entregando el servicio realmente requerido.

Ilustración 1.4: Árbol de Problemas.



Fuente: Elaboración propia.

1.1.1.4.1 Efectos

De conversaciones con los clientes y del análisis del problema se distinguen dos principales efectos:

1. No se puede gestionar el proceso, y en consecuencia existen problemas para formular una propuesta de valor orientada al desarrollo emprendedor de los clientes. Lo anterior resulta directo, ya que de no saber el impacto generado por el proceso productivo, no se pueden tomar medidas para gestionarlo (Hehenberger, Harling, & Scholten, 2015), que finalmente genera la propuesta de valor.
2. Imposibilidad de verificar el cumplimiento de objetivos. En este sentido es importante notar que Hogar de Cristo maneja recursos acotados, por lo cual de no saber si el impacto que genera Acción Solidaria es positivo su futuro es incierto. A su vez lo anterior genera que la organización no pueda tomar decisiones estratégicas y operacionales de forma fundada.

1.1.1.4.2 Causas

Se distinguen tres causas que originan que la organización no pueda medir el impacto generado.

1. Informalidad en el proceso de apoyo. Acción Solidaria no tiene un proceso de apoyo estructurado, lo que se aprecia en que la impartición de sus talleres es relativa a su demanda y no tienen un orden metodológico, es decir, no existe un orden relativo a las dimensiones de apoyo ni a las habilidades y conocimientos que se busca entregar a los emprendimientos. Si bien lo primero puede entenderse como una especie de personalización del servicio y un manejo de recursos responsable, en conjunto con lo segundo devela que el apoyo entregado, y en consecuencia el desarrollo de los emprendimientos, no sea comparable entre ellos generando un impacto distinto para cada uno. A lo anterior se suma que la informalidad del proceso también considera que los talleres son dictados por distintos actores, lo cual no asegura intervenciones homogéneas aun cuando tengan el mismo objetivo.
2. Las dimensiones a medir son desconocidas. Si bien el apoyo de Acción Solidaria tiene una orientación, no es directo qué aspectos son aquellos que se desean desarrollar en los emprendimientos. A lo anterior se suma que los emprendimientos apoyados son sociales, luego no es directo que la evaluación de estos debiese ser tratada exactamente igual que a emprendimientos tradicionales⁵. Por otro lado, el ámbito de la innovación social está en un momento de desarrollo, por lo que actualmente existe una divergencia en su conceptualización y en consecuencia una dificultad en la definición de métricas convergentes (Fundación COTEC para la innovación, 2017). Esta complejidad se asocia principalmente a que la innovación social trata sobre muchos aspectos que dependen del área de intervención, lo cual impide definir una solución estándar para medir impacto (Fundación COTEC para la innovación, 2017).
3. Altos costos en la medición de impacto. La creación de Acción Solidaria es reciente, por lo cual aún se encuentra en desarrollo y mejora de aspectos, dentro

⁵ Emprendimientos que tienen por motivo principal generar una rentabilidad económica para el emprendedor.

de los cuales está incluida la medición de su retorno, que en el caso de proyectos que buscan cambios sociales se puede interpretar como impacto. Si bien, en una organización con fines de lucro esto es una parte vital en la evaluación *ex ante*, para proyectos sin fines de lucro y de carácter social su complejidad aumenta considerablemente, y en consecuencia su evaluación no necesariamente se realiza en relación a su impacto. Además de lo anterior, es relevante distinguir que los costos asociados a una medición de impacto son altos (del orden de los 40 a 50 millones de pesos⁶) equivalentes a cerca de la mitad del presupuesto anual de la organización. Finalmente se puede ver, que dada la diversidad de los emprendimientos es altamente complicado la generación de un grupo contrafactual, lo cual en conjunto con los costos monetarios complejiza la formulación de una medición de impacto.

1.1.1.5 Solución propuesta

Dado el diagnóstico del problema expuesto anteriormente, se toma la decisión de diseñar una evaluación que permita medir el impacto del acompañamiento de Acción Solidaria a emprendimientos sociales.

1.1.1.5.1 Evaluación de impacto de Acción Solidaria

Se pretende realizar un instrumento que permita evaluar las diversas dimensiones⁷ que debiese tenerse en cuenta en un proceso de acompañamiento de emprendimientos sociales y su impacto generado.

Es importante notar que la aplicación de esta evaluación entregaría en primera instancia un pequeño diagnóstico sobre si el actual servicio es en su totalidad efectivo y en segunda instancia un insumo para la gestión del servicio y la toma de decisiones orientada al cumplimiento de los lineamientos estratégicos. Lo anterior se respalda en la evidencia de que los emprendimientos sociales usan mayormente la medición de impacto como una herramienta para la gestión (Muñoz, Kimmitt, Serey, & Velázquez, 2016).

Lo anterior se basa en que aunque no asegure una metodología efectiva, entrega un insumo necesario para la gestión orientada a la mejora del apoyo con fin de lograr el impacto deseado, mientras que un proceso validado actualmente, en un futuro podría dejar de serlo, dado el entorno cambiante del mundo de la innovación. Si bien esto depende de otros factores, tales como la cultura organizacional y el cambio de los procesos ya existentes en la organización, se ve de manera favorable que esta esté en un período de desarrollo, donde existe flexibilidad, y un tamaño pequeño que minimiza en cierto grado la oposición al cambio. Por otro lado, se debe destacar que al entregar el *output*, *outcome* e impacto de la organización, facilita la justificación, o no, de esta organización a través de la verificación del cumplimiento de objetivos propuestos, de cara al mandante que es Hogar de Cristo.

⁶ Juicio emitido por Christian Belmar, experto de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile en entrevista realizada el 6/6/2019.

⁷ Se entenderá por dimensiones a aquellos aspectos relevantes en el desarrollo de emprendimientos sociales y generación de bienestar social.

Finalmente, como se mencionó en el primer punto, dado que una evaluación permite generar un diagnóstico de los efectos que se están generando, este develaría si existe una alineación entre la actual intervención que está realizando Acción Solidaria con lo que realmente necesitan los emprendimientos sociales, pudiendo orientar así la proposición de diseño hacia la generación de sostenibilidad en los negocios sociales. Luego, a partir de la solución de la problemática central, la cual es que no se conocen los efectos que tiene la organización sobre sus clientes, se nota una extensión que radica en que a partir de tener el conocimiento de los efectos y la eficacia del proceso productivo, se pueda gestionar este último con fin de orientar lo diseñado a lo necesario por parte de los emprendimientos.

1.1.1.5.2 Detalles en la medición de impacto

La definición clásica de impacto dice relación con los efectos deseados, o no, de una intervención particular en una población objetivo (W.K. Kellogg Foundation, 2004). Luego, para medir el impacto social en estricto rigor (y con fines académicos principalmente) se deben tomar en cuenta (Hehenberger, Harling, & Scholten, 2015):

1. Efecto peso muerto. Lo que hubiese ocurrido sin la organización.
2. Impacto atribuible. La acción de otros actores.
3. Efecto caída. Hasta qué punto y cómo el resultado de la intervención inicial se reducirá en el tiempo.
4. Efecto desplazamiento. Hasta qué punto la situación original se ha desplazado hacia otro lugar o los resultados han desviado otros potenciales resultados positivos.
5. Externalidades. Consecuencias no intencionadas.

Así, dada la complejidad de factores que se deben tener en consideración en la medición de impacto para temas prácticos esta memoria se enfocará en la medición de resultados (*outcomes*) teniendo en cuenta los factores y supuestos claves que llevan estos a la generación de impacto a largo plazo (Hehenberger, Harling, & Scholten, 2015).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una evaluación de resultados del acompañamiento de Acción Solidaria hacia los emprendimientos sociales, para permitir una mejor gestión de su proceso y focalizar su apoyo en la generación de resultados deseados.

1.2.2 Objetivos Específicos

A continuación se detallan los objetivos específicos de esta memoria, los que de ser logrados cada uno por separado permiten lograr el objetivo general planteado.

- 1. Analizar el proceso de apoyo de Acción Solidaria hacia los emprendimientos sociales, con fin de definir la cadena de valor de impacto de la organización y sus métricas relevantes.**

2. **Determinar las dimensiones necesarias para evaluar el apoyo de Acción Solidaria en el asesoramiento orientado al éxito de emprendimientos sociales, con fin de definir métricas relevantes.**
3. **Determinar los indicadores para la medición y diseñar un instrumento que permita evaluar estos en el apoyo de Acción Solidaria y que sea aplicable de manera general hacia los emprendimientos sociales.**

1.3 Metodología

La metodología de la presente memoria consiste en seis etapas, para finalmente poder diseñar una evaluación de los resultados de Acción Solidaria.

Para el diseño de la metodología se toma en cuenta el modelo propuesto por la *European Venture Philanthropy Association* para la medición y gestión de impacto, centrada en la medición de resultados, el cual está compuesto por cinco pasos, que en consideración con el foco de la memoria se toman en cuenta únicamente los primeros tres. Estos son; el establecimiento de objetivos tanto de la medición como del proyecto social; el análisis de los agentes involucrados pudiendo clasificarse como contribuyentes o beneficiarios, y a su vez como agentes que tiene una relación directa o indirecta con la generación de impacto; y finalmente la creación de indicadores.

Ilustración 1.5: Ciclo de gestión del impacto.



Fuente: EVPA (2015)

Etapas 1: Definición de objetivos de Acción Solidaria y estudio de su proceso de apoyo

En primera instancia se realiza un análisis y definición de los objetivos del proceso que realiza Acción Solidaria y un estudio de los actores involucrados. Lo anterior tiene por motivo definir de manera clara que se entiende por impacto y qué es lo que realiza la organización para lograrlo. Para esto se descompone el proceso productivo tomándose en cuenta los actores y recursos involucrados; las actividades realizadas y sus objetivos y propósitos.

Etapas 2: Desarrollo de teoría del cambio, marco lógico e identificación de métricas relevantes

En segundo lugar se realiza la teoría del cambio de la organización con fin de identificar la causalidad y los supuestos claves que permiten generar impacto y resultados a partir de productos/servicios, actividades e insumos. Luego esta se orienta a objetivos a través de su sistematización mediante el marco lógico, lo anterior con fin de distinguir las métricas que permitirán controlar el proceso productivo orientado a la generación de resultados en los emprendimientos sociales.

Etapas 3: Generación de dimensiones y métricas a evaluar

Esta etapa consiste en un levantamiento de información a través de bibliografía, entrevistas con expertos y emprendedores sociales con fin de rescatar dimensiones relevantes a medir y proponer diversos indicadores que permitan evaluar el impacto definido en el paso anterior.

Para esta etapa es relevante distinguir el impacto directo e indirecto de la organización, esto con fin de separar las dimensiones a considerar en aquellas que están orientadas al éxito en el desarrollo de los emprendimientos sociales y aquellas orientadas a la intervención de los emprendimientos con su público objetivo.

1. Dimensiones orientadas al éxito del emprendedor. Estas dimensiones se pretenden definir a partir de un estudio de literatura relacionada al emprendimiento social en Chile y a nivel internacional, y desarrollo de emprendimientos genéricos en Chile. A su vez se realizan 7 entrevistas estructuradas a expertos en el ámbito del emprendimiento social. Lo anterior busca definir qué se entiende por un emprendimiento exitoso y qué habilidades y dimensiones son necesarias para serlo. En este punto en específico se busca definir qué cosas son las que aseguran que un emprendimiento pueda sustentarse en el tiempo.
2. Dimensiones orientadas a la intervención de los emprendimientos. Estas dimensiones se pretenden definir a partir del punto de vista de emprendedores sociales y su público objetivo. Lo anterior se realiza a través de entrevistas a cuatro emprendimientos con focos completamente diferentes asesorados por Acción Solidaria.

Para las entrevistas a expertos se consideraron personas con experiencia en el mundo del emprendimiento e innovación social clasificándose en dos principales grupos.

- Emprendedores y consultores de emprendimientos e innovación social con postgrados en emprendimiento y/o innovación y con experiencia de más de cuatro años⁸ en el rubro.
- Académicos con desarrollo en la medición de impacto de emprendimiento e innovación social.

Para el análisis de las entrevistas se identifican los temas principales (tópicos) dentro de las respuestas entregadas por los entrevistados a las preguntas orientadas al éxito del

⁸ Se consideran 5 años ya que son la cantidad de años desde que CORFO lanzó una de sus primeras líneas de financiamiento (el Subsidio Semilla de Asignación Flexible Social) a emprendimientos sociales con fin de impulsar el desarrollo de emprendimiento social.

emprendimiento, factores críticos de desarrollo y definición de estos. Al momento de analizar estos temas principales se realiza una codificación inductiva mayormente a nivel descriptivo diferenciando causas, consecuencias y tópicos tratados de manera recurrente. Posteriormente se crea un modelo conceptual basado en estos temas que permita definir qué es el éxito de un emprendimiento social y que factores críticos debe desarrollar un emprendimiento en fase temprana para asegurar este éxito⁹.

Finalmente, se utiliza el criterio de saturación de la muestra, el cual permite detener el levantamiento de información cualitativa cuando las entrevistas no estén proporcionando nueva información a lo recolectado.

Etapas 4: Definición de dimensiones y métricas más relevantes

En esta etapa se busca definir el subconjunto de dimensiones y métricas más importantes entre todas las levantadas. Para esto se contrasta las dimensiones levantadas en la primera etapa con aquellas encontradas en la segunda y tercera etapa. Lo anterior permitirá definir las dimensiones más importantes a considerar en relación a la generación de emprendimientos sociales exitosos y medición de cambio de resultados en el bienestar social. Para esto se considerara la unión de los conjuntos levantados en la segunda y tercera etapa, y la intersección de estas con las levantadas en la primera etapa. Lo anterior se sustenta en que las dimensiones levantadas en la primera etapa no fueron diseñadas por expertos en el área del emprendimiento e innovación social.

Etapas 5: Creación de los instrumentos de medición correspondientes y diseño de la evaluación

La cuarta etapa corresponde a la generación de los instrumentos necesarios para la medición de los indicadores planteados en el punto anterior en el caso de que estos no se puedan medir actualmente con los instrumentos que posee la organización. De manera preliminar y a nivel de hipótesis se proponen herramientas de investigación de mercado tales como cuestionarios para tanto el impacto indirecto como directo.

Finalmente en esta etapa se busca desarrollar un *scorecard* en base a la integración del Marco Lógico y la Teoría del Cambio con las dimensiones levantadas a partir de la bibliografía que permitirá integrar las métricas relevantes y proporcionar un insumo que permita tomar acciones basadas en información para la gestión del impacto de Acción Solidaria con sus clientes directos.

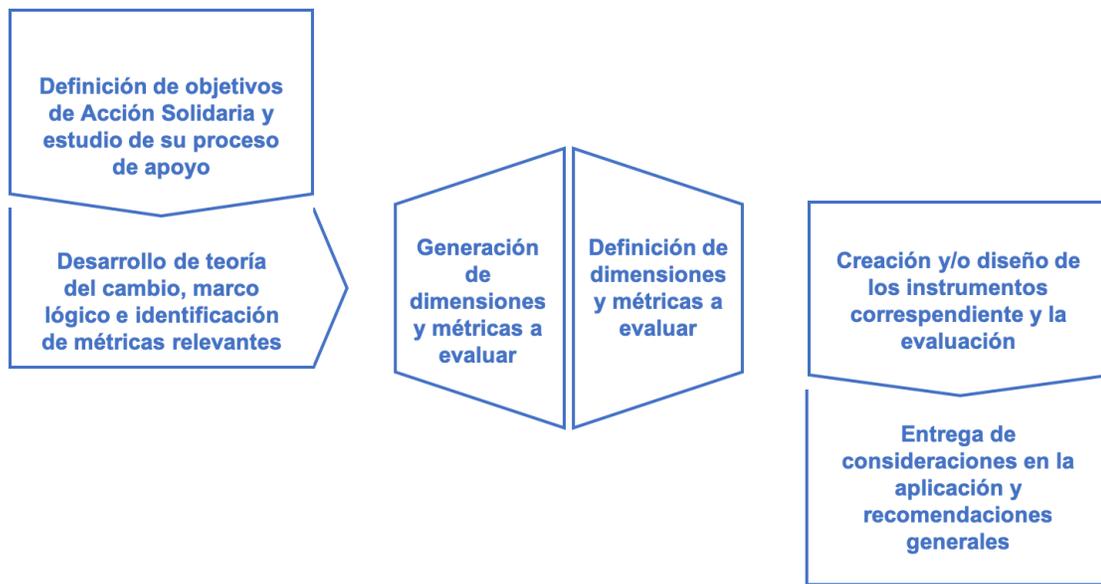
Etapas 6: Entrega de consideraciones en la aplicación y recomendaciones generales

En esta etapa se entregan consideraciones sobre la aplicación de los instrumentos de medición y se generan recomendaciones relacionadas al uso del *scorecard* y del proceso de apoyo general de Acción Solidaria.

A continuación se puede ver un esquema que resume la metodología de trabajo propuesta.

⁹ Metodología de análisis basado en Fernández (2006).

Ilustración 1.6: Metodología de trabajo propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

1.4 Alcances

El alcance de esta memoria se limita al diseño de una evaluación de resultados de Acción Solidaria en los emprendimientos sociales como aproximación a la medición de impacto, excluyendo su implementación, aun cuando sí se entregan ciertas consideraciones relacionadas a esta.

Respecto a la metodología de trabajo, no se transcribirán las entrevistas dado lo costoso en tiempo y el poco valor agregado que entrega al desarrollo de esta memoria. No obstante esto, sí se sistematizará el análisis realizado para las entrevistas estructuradas realizadas al conjunto de expertos con fin de clarificar las principales conclusiones que se encontraron.

Finalmente, respecto a las recomendaciones, estas radican principalmente en reformulaciones respecto al proceso de apoyo que tiene Acción Solidaria, más en específico, a aspectos relativos a falta de dimensiones abarcadas, la informalidad del proceso y el uso del *scorecard*.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

2.1 Conceptos Claves

Para el desarrollo de la memoria se debe definir de forma clara que se entenderá por innovación social y emprendimientos sociales, los cuales se desprenden de las definiciones de emprendimientos e innovaciones tradicionales, e impacto.

2.1.1 Innovación

2.1.1.1 Schumpeter

Joseph Schumpeter fue una de las primeras personas en definir la palabra innovación cuando acuñó el concepto de destrucción creativa. Luego, su definición de innovación abarca 5 casos específicos, como la introducción al mercado de un nuevo bien, la introducción al mercado de un nuevo proceso productivo, la apertura de un nuevo mercado en una economía nacional, la adquisición de una nueva fuente de suministros de materia prima y la implementación de una nueva estructura en un mercado. (Schumpeter, 1963)

2.1.1.2 Pisano

Por otro lado, Pisano entiende la innovación desde 4 aristas, que están determinadas por dos dimensiones, innovación en el modelo de negocios e innovación tecnológica, determinando bajo qué recursos se apalancará, y en consecuencia qué tipo de innovación resultará. De acá se puede distinguir que la innovación se define por los recursos que se utilizará y del cómo se realizará el negocio, siendo consistente con los casos planteados por Schumpeter. (Pisano, 2015)

2.1.2 Innovación social

La innovación social es un concepto que ha ido ganando terreno en el área de la innovación en los últimos años, en este sentido pocos autores se han mantenido al margen de su desarrollo lo cual ha generado una divergencia en su entendimiento y conceptualización (Fundación COTEC para la innovación, 2017). Dicho lo anterior es relevante tomar diversas definiciones con fin de formar una instrumental que sirva para entender el desarrollo de este trabajo.

2.1.2.1 Comisión Unión Europea

En la Guía de la Innovación Social realizada por la Comisión de la Unión Europea se define la innovación social como, “el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales, crear nuevas relaciones sociales y ofrecer mejores resultados. Sirve de respuesta a las demandas sociales que afectan al proceso de interacción social, dirigiéndose a mejorar el bienestar humano” (DG Regional and Urban Policy (European Commission), 2013).

De esta forma se destaca que la innovación social mejora la capacidad de actuación de las personas y son basadas en la creatividad de las organizaciones civiles, comunidades locales o empresas (DG Regional and Urban Policy (European Commission), 2013).

2.1.2.2 División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

Para la división de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile la innovación social se considera como un desarrollo novedoso el cual construye un producto, servicio o modelo más sustentable o justo¹⁰ que lo que existe y/o que soluciona una problemática social no atendida generando valor tanto a la sociedad como a actores privados (División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014). Dicho lo anterior resulta relevante caracterizar las innovaciones en las siguientes tres categorías:

1. Innovación social Temática. Acción que da respuesta a una demanda social no abordada satisfactoriamente por los actores sociales tanto públicos como privados.
2. Innovación social Funcional. Oferta de un producto, servicio o proceso que entrega una solución más eficiente o sustentable que las conocidas previamente.
3. Innovación social Sistémica. Genera un cambio que remueve los cimientos culturales, afectando actitudes, valores, estrategias, políticas o procesos organizacionales.

Resulta relevante definir la innovación social desde un punto de vista más atingente a la realidad nacional, esto dado que su realización y qué es considerada o no innovación es netamente cultural dado que nace en respuesta a paradigmas y prácticas sociales.

2.1.2.3 Teresa Matus y Fabiola Cortez-Monroy

En el libro de Innovación Social Efectiva realizado por Teresa Matus y Fabiola Cortez-Monroy, la innovación social se define como:

(...)“una nueva combinación y/o nueva configuración de prácticas sociales en ciertas áreas de acción o de contextos sociales suscitadas por ciertos actores o constelaciones de actores. Lo anterior ocurre bajo una modalidad intencional con la meta de satisfacer o de responder de mejor manera a las necesidades y problemas, de lo que es posible con base en las prácticas establecidas. Por consiguiente, una innovación es social hasta donde ésta sea transmitida por el mercado o “el sector sin ánimo de lucro”, sea ésta socialmente aceptada y difundida ampliamente a todos los niveles de la sociedad o en ciertos subniveles sociales únicamente, transformada dependiendo de las circunstancias y, finalmente, institucionalizada como una nueva práctica social o rutina”(...) (Cortez-Monroy & Matus, 2015)

En otras palabras una innovación social viene a reconfigurar prácticas sociales, lo cual es consistente con la visión de Schumpeter de lo que es la innovación en los negocios (reconfiguración de prácticas empresariales). A su vez la innovación social se restringe a cuando ésta es aceptada o normalizada, lo cual le entrega su aspecto cultural y contextual.

¹⁰ Justo en el sentido de velar por la ética, equidad y honradez.

2.1.3 Definición instrumental de innovación social

En función de lo anterior, y tomando en consideración la información proporcionada por Acción Solidaria, para efectos de la memoria se definirá la innovación social como:

Una combinación y/o configuración de prácticas novedosas en ciertas áreas de acción, las cuales se ven motivadas por la necesidad o intención de satisfacer y/o responder de mejor manera a diferentes necesidades y problemas de personas en situación de pobreza multidimensional.

Se destaca que la innovación social, como la entiende Acción Solidaria, está orientada a la solución de problemas, de forma innovadora, de personas en situación de vulnerabilidad, lo cual se puede ver como un subconjunto de las definiciones mencionadas anteriormente.

2.1.4 Emprendimiento

Si bien, la definición textual de emprendimiento es difícil de formular, su función, objetivo y participantes si son claros, pudiendo de esta forma, generar una definición funcional de este término. Así, el emprendimiento dice relación con negocios formados hace tres años o menos por parte de una persona (emprendedor), sea esto por necesidad u oportunidad. Cabe destacar que el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales constan de tres etapas: a. La gestación del proyecto empresarial. B. La puesta en marcha. c. El desarrollo inicial de la empresa. (Kantis, Masahiko, & Masahiko, 2002), las cuales serían alcanzadas al cabo de tres años.

Como se mencionó anteriormente, se diferencian los emprendedores por necesidad de los por oportunidad, luego resulta relevante diferenciarlos por definición. Los emprendimientos de oportunidad se entienden como emprendimientos que operan a partir de una oportunidad de mercado que busca ser aprovechada y en general tienen un desarrollo más sofisticado (alta tasa de formalización, nivel tecnológico alto y alto número de empleados) mientras que aquellos de subsistencia nacen por una necesidad laboral que no puede ser suplida en otro ámbito y se orientan mayormente al mercado doméstico (Unidad de Estudios, Gerencia de Estrategia y Estudios CORFO, 2014).

2.1.5 Emprendimiento Social

Con la definición de emprendimiento se debe profundizar y caracterizar la de emprendimiento social y porqué es relevante hacer esta distinción. Para lo anterior se toma en cuenta la definición de dos actores, uno relevante en el medio de la innovación social latinoamericana y la de la organización cliente.

2.1.5.1 Emprendimiento social Socialab

Socialab (2015) define a los emprendimientos sociales como organizaciones sustentables que promueven un desarrollo novedoso mediante el cual se construye un producto, servicio o proceso con algún impacto social que genere valor social sin desmedro de la generación de beneficios privados. Mas, los emprendimientos sociales son aquellos en los cuales en el centro de operación se encuentra su objetivo social (Socialab, 2015).

2.1.5.2 Emprendimientos sociales por Acción Solidaria

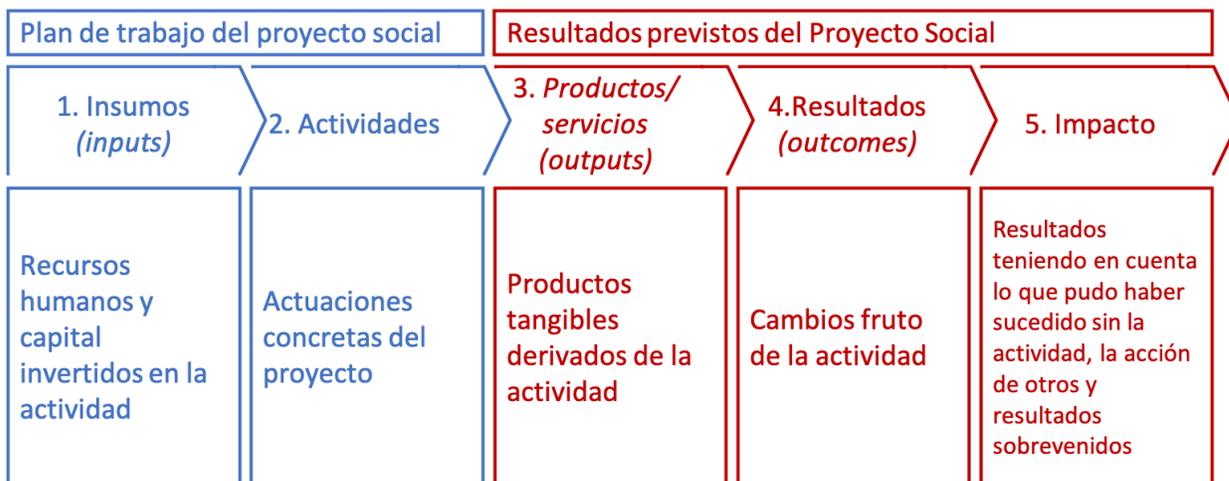
Dada la definición formulada en el ítem anterior Acción Solidaria define a los emprendimientos sociales como un subconjunto de los emprendimientos sociales definidos por el Socialab, esto dado que Acción Solidaria considera como emprendimientos sociales sólo a aquellos que sin ánimo de lucro tiene como centro de operación hacerse cargo de un problema social, es decir, ven una oportunidad en el ámbito social en el que se desenvuelven. A su vez, cabe destacar que en este caso se entiende por empresa una organización que busca realizar una tarea que requiera esfuerzo y trabajo, y no la definición orientada a entidad, sin perder la generalidad de lo mencionado en el punto anterior. Finalmente se puede concluir que los emprendimientos sociales para la organización son emprendimientos de oportunidad los cuales el centro de operación es generar valor social no captado por organizaciones privadas y públicas.

2.1.6 Definición de impacto

2.1.6.1 Impacto Social

Para definir impacto es útil partir revisando la cadena de valor de este (ver Ilustración 2.1), donde se destacan cinco factores, los recursos, las actividades, los productos, los resultados y finalmente el impacto. (Hehenberger, Harling, & Scholten, 2015)

Ilustración 2.1: Cadena de valor del impacto.



Fuente: Hehenberger et al. (2015)

Así, se profundiza en las definiciones de productos/servicios, resultados e impacto.

1. Productos/servicios. Lo producido por la organización, estos pueden ser productos tangibles o el servicio entregado (Hehenberger, Harling, & Scholten, 2015).
2. Resultados. Cambios, beneficios, aprendizajes u otros efectos (a largo o corto plazo) que resultan de la actividad de la organización (Hehenberger, Harling, & Scholten, 2015).
3. Impacto social. La atribución de las actividades de la organización de resultados más amplios y a largo plazo (Hehenberger, Harling, & Scholten, 2015)

Dicho lo anterior cabe destacar que los mismos autores antes citados se refieren al impacto como “Una discusión técnica y generalmente académica” (Hehenberger, Harling, & Scholten, 2012), luego si bien esta memoria nace de la **medición de impacto**, su contenido se centrará principalmente en los **resultados y, su conexión** y supuestos claves, con el impacto.

2.2 Modelos

Para la realización de la investigación se precisa de diversos modelos que permitan crear una evaluación del impacto que Acción Solidaria tiene sobre sus emprendimientos sociales apoyados y la población final a la que apunta su misión.

Según So y Stakevicius (2015) se pueden distinguir cuatro finalidades de la medición del impacto:

1. Estimación. Estudio previo a la implementación de algún proyecto con impacto social.
2. Planificación. Generación de métricas y medios de verificación para medir impacto.
3. Monitoreo. Medición y análisis del impacto con el objeto de verificar la alineación entre, la misión y objetivos y, los procesos y rendimiento.
4. Evaluación. Comprobación del valor social entregado por la intervención o proyecto.

Así se puede destacar que existen distintas metodologías de medición de impacto relacionadas a cada una de las finalidades antes mencionadas (So & Staskevicius, 2015), las cuales se pueden ver en la siguiente ilustración:

Ilustración 2.2: Mapa de metodologías para la medición de objetivos e impacto.

	Estimación	Planificación	Monitoreo	Evaluación
Retorno esperado				
• SROI				
Teoría de cambio				
• Marco lógico				
Metodo de alineamiento a objetivos				
• Social value criteria				
• Scorecards				
Métodos experimental & quasi-experimental				
• Prueba con selección aleatoria				
• Línea base histórica				
• Pre/post				
• Regresión discontinua				
• Diferencia de diferencias				

Fuente: So & Stakevicius (2015).

Considerando que Acción Solidaria es una entidad que actualmente existe se debe centrar la medición de impacto en los puntos que sean *expost*, descartando así las metodologías que sirvan para las primeras dos aristas antes mencionadas y enfocándose en aquellas funcionales para las últimas dos.

A modo de conclusión, y en consistencia con que Acción Solidaria tiene tanto un impacto directo como indirecto, se necesitarán modelos que se hagan cargo de evaluar la alineación del proceso productivo con sus objetivos, y la comprobación del valor social entregado.

2.2.1 Medición de impacto directo

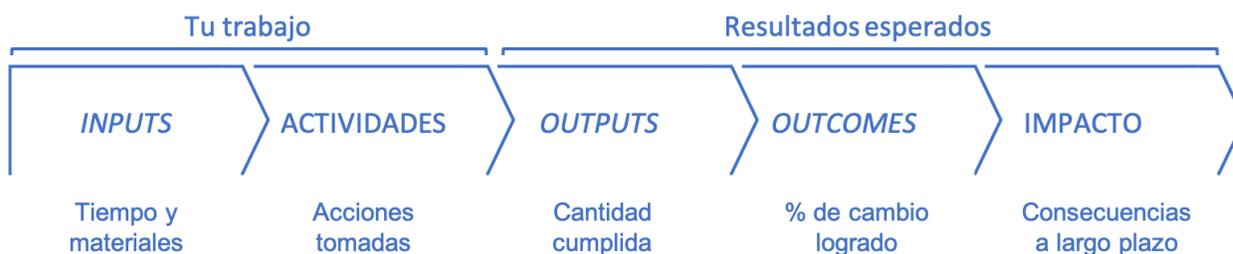
La medición del impacto directo dice relación con cómo afecta el proceso productivo de Acción Solidaria a sus clientes, es decir, con los emprendimientos solidarios. Así se puede notar que este está asociado a la medición con finalidad de monitoreo para la mejora del proceso productivo. En consecuencia se proponen métodos sobre alineación de objetivos para lo cual se pueden usar *Social Value Criteria* o *scorecards*.

Acción Solidaria hizo uso hasta el año 2017 del *Balanced ScoreCard*, no obstante su mismo autor no lo recomienda para organizaciones sin fines de lucro. A pesar de lo anterior, a través de un análisis de la herramienta se puede notar que las cuatro dimensiones consideradas se encuentran presentes en el modelo “Teoría del Cambio” y en su sistematización orientada a objetivos que es el Marco Lógico (So & Staskevicius, 2015), luego se propone el uso de éste último como *scorecard* dada la familiaridad con una herramienta de este estilo.

2.2.1.1 Teoría del Cambio y Marco Lógico

La “Teoría del Cambio” es una herramienta que permite modelar, diseñar y evaluar impacto social (Chang, 2019). Esta define cinco etapas que se pueden apreciar a continuación:

Ilustración 2.3: Teoría del Cambio de una intervención social.



Fuente: Chang (2019).

Uno de los beneficios que tiene este modelo es que a través de su desarrollo permite reconocer los supuestos que conectan los productos/servicios (*outputs*), y resultados (*outcomes*), con el impacto, lo cual genera una conexión de los indicadores operacionales con el objetivo final de la organización. Estos supuestos por su parte debiesen considerar todos los aspectos claves para la conversión de impacto, luego permite identificar indicadores de riesgo (Chang, 2019). De esta forma se nota que la Teoría del Cambio permite establecer qué datos son precisos recopilar y cómo deben analizarse (Rogers, 2014). A su vez se destaca que su profundización a través del

Marco Lógico no sólo permite definir métricas asociadas a cada componente relevante de la teoría del cambio realizada sino que considera los medios de verificación de estas que permiten generar filtros respecto a indicadores poco factibles o intensivos en recursos.

2.2.1.1.1 Detalles del Marco Lógico

Uno de los principales beneficios que tiene el Marco Lógico es que es una herramienta que permite evaluar proyectos sociales con una orientación hacia objetivos y beneficiarios (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005), de esta forma permite tangibilizar la teoría del cambio hacia metas o hitos que se deben cumplir.

El Marco Lógico se estructura de manera tal que permite profundizar los aspectos más importantes de un proyecto en base cuatro dimensiones que se pueden ver a continuación (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005):

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
2. Indicadores.
3. Medios de Verificación.
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

A su vez, define los aspectos que se profundizarán en los puntos anteriores para cuatro momentos diferentes en la vida de un proyecto que permiten estudiar todo el desarrollo de este (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005):

1. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento, o impacto generado
2. Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado, o resultados (*outcome*).
3. Componentes completados en el transcurso de la ejecución del proyecto, o productos (*output*).
4. Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

Tabla 2.1. Matriz de Marco Lógico.

Objetivo	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Ortegon et al. (2005).

2.2.1.1.2 Definición de resultados

Dado que la memoria se centra en la medición de resultados, se caracterizan estos en tres grupos (Reisman & Clegg, 1999):

1. Resultados orientados a cambios. Consideran efectos centrados al mantenimiento, aumento o decrecimientos de habilidades, comportamientos,

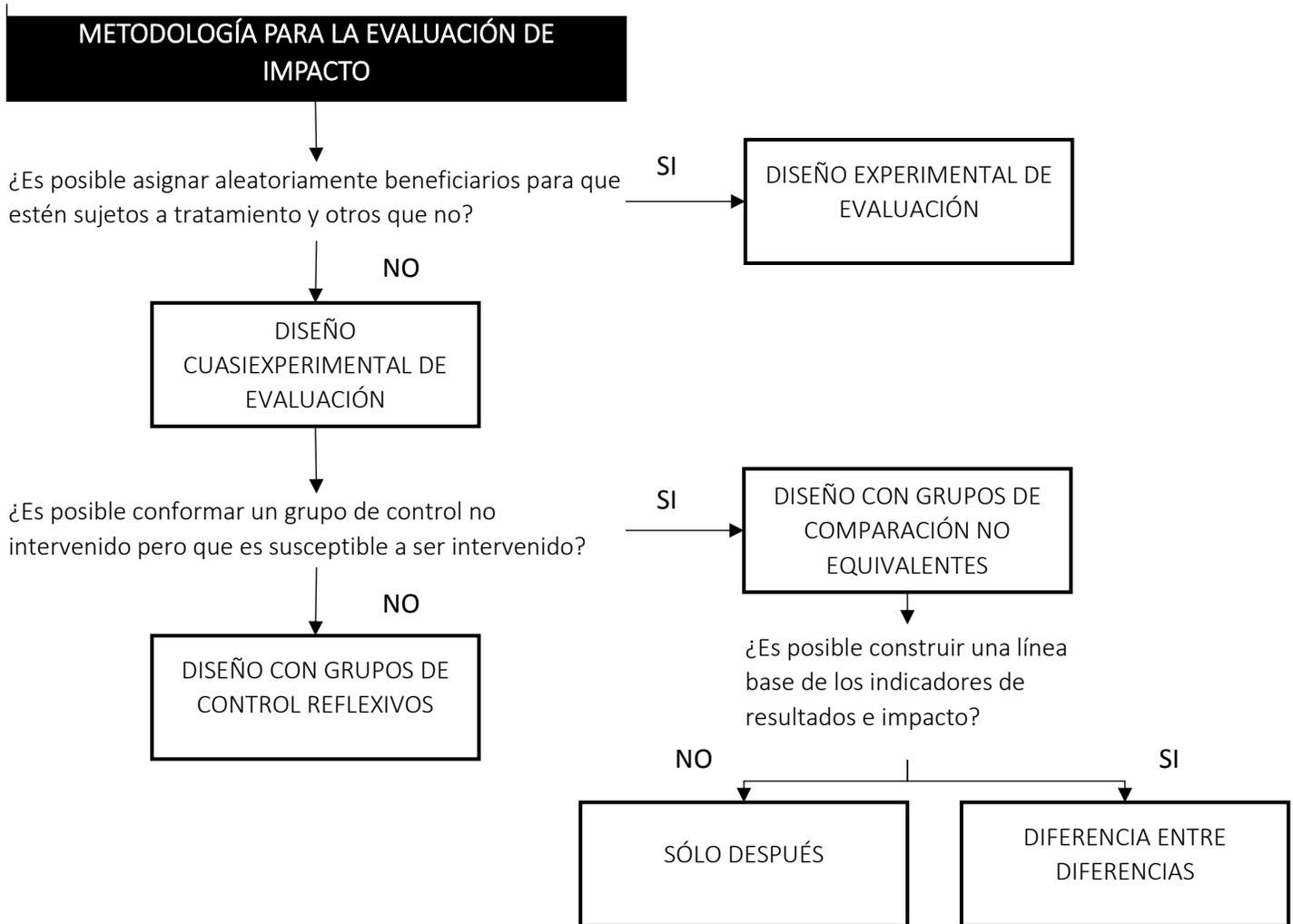
conocimientos, etc... Estos resultados permiten definir la eficacia de un programa pero invisibilizan la eficiencia en el uso de recursos.

2. Resultados orientados a objetivos. Estos resultados cuantifican los efectos de un programa, sea por alcance o profundidad, luego si bien permiten ver tanto eficacia como eficiencia, su carácter cuantitativo hace más intensivo en recursos su medición.
3. Resultados orientados a comparaciones. Están centrados a la comparación de objetivos, generalmente de la misma organización en otro periodo de tiempo.

2.2.2 Medición de impacto indirecto

La medición del impacto indirecto busca ver cómo Acción Solidaria logra modificar y alterar la población objetivo mencionada en su misión, lo cual es análogo a probar el valor social entregado por la organización. En función de lo anterior se puede notar que para lograr esta medición se proponen modelos como el Retorno Social sobre la Inversión (*SROI* por su sigla en inglés) y los métodos experimentales, y cuasi-experimentales, (ver Ilustración 2.4) luego se debe discernir qué método experimental o cuasi-experimental ocupar, dado que en general el *SROI* es altamente intensivo en recursos y esto significa un problema para la organización dado su tamaño. Para discernir entre qué métodos usar es útil ver el siguiente esquema que permite definir cuál de todos es el más apropiado según el contexto de la población a estudiar.

Ilustración 2.4. Metodologías para la evaluación de impacto.



Fuente: Elaboración de E. Contreras en base a Navarro (2005).

Se debe notar que no se puede asignar de manera aleatoria a beneficiarios ni formar un grupo de control no intervenido, luego se debe diseñar una metodología con grupos de control reflexivos, es decir, se compara un mismo grupo antes y después de la intervención. Es correspondiente destacar que la elección del modelo a utilizar exige de manera inalienable definir dimensiones a evaluar en la población objetivo lo cual se propone lograr con el modelo propuesto a continuación. Finalmente se tiene que tener en consideración que la distancia temporal en la medición *pre/post* propuesta en esta memoria, será uno acorde a la medición del *output* y *outcome* de la intervención que realicen los emprendimientos sociales en concordancia con los alcances de la memoria.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL PROCESO DE APOYO DE ACCIÓN SOLIDARIA HACIA LOS EMPRENDIMIENTO SOCIALES

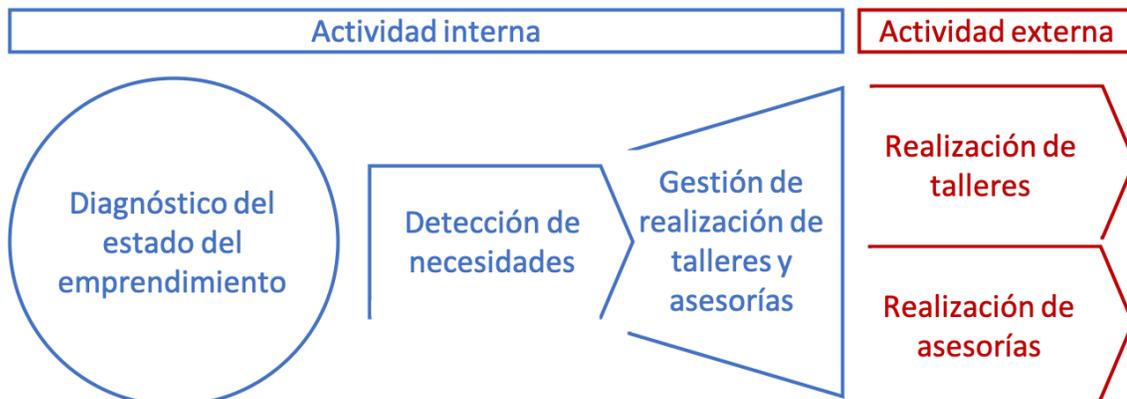
3.1 Descripción del proceso de apoyo

El proceso de apoyo de acción solidaria se realiza desde 3 aristas las cuales fueron descritas previamente en el documento teniendo como respaldo transversal la generación de redes de contacto entre emprendimientos y funcionando como nexo entre estos y organizaciones de mayor tamaño.

A modo general, el proceso inicia con el diagnóstico de los emprendimientos al momento de ingresar a Acción Solidaria para luego detectar sus necesidades desde las tres áreas de apoyo. Esta detección puede ser tanto por parte de los mismos emprendimientos como de la organización. Una vez detectadas las necesidades se gestionan la realización de talleres y asesorías en distintas sub áreas con fin de lograr los objetivos planteados en el desarrollo de los emprendimientos en las aristas organizacional, técnica y de gestión de recursos. Esta gestión se realiza mediante la externalización del desarrollo de estos talleres, usando el tamaño y respaldo económico de Acción Solidaria y Hogar de Cristo para conseguirlos.

La siguiente ilustración presenta un resumen del proceso de apoyo a un nivel macro.

Ilustración 3.1: Proceso de apoyo de Acción Solidaria a emprendimientos sociales.



Fuente: Elaboración propia.

En relación a los actores se distinguen 3 tipos de actores los cuales se pueden mapear como se ve a continuación:

Tabla 3.1 Identificación de actores involucrados en el proceso general de apoyo.

	DIRECTO	INDIRECTO
CONTRIBUYENTE	Encargado de emprendimiento social e innovación Voluntarios profesionales y universitarios Organizaciones del entorno de Acción Solidaria	Organizaciones del entorno de Acción Solidaria Estado
BENEFICIARIO	Emprendimientos sociales	Personas en situación de vulneración de derechos y/o pobreza multidimensional

Fuente: Elaboración propia.

A modo de definición, los actores contribuyentes son aquellos que tienen un aporte, tanto de manera indirecta como directa en la creación de valor y generación de impacto. Aquí se destacan a los actores que gestionan la realización de talleres, los cuales son los funcionarios de Acción Solidaria, más en específico el encargado de emprendimiento social e innovación, y aquellos que realizan y dictan las asesorías y talleres, los cuales son los voluntarios universitarios, profesionales y las organizaciones del entorno de Acción Solidaria como Fundación Probono, Colunga o las mismas instituciones que ofrecen fondos concursables dentro de otras. Por otro lado, se distinguen actores que son contribuyentes indirectos como lo vendrían siendo grandes empresas o fundaciones que ofrecen fondos concursables dado que ofrecen financiamiento u otras instituciones que facilitan lugares para encuentros y/o talleres o herramientas que permiten articular de mejor manera la contribución directa, en otras palabras, lo agentes pertenecientes al ecosistema que propicia el desarrollo del emprendimientos social.

Desde el punto de vista de los beneficiarios se destacan tanto a los emprendimientos sociales, a los cuales se les genera un impacto directo, y a la población objetivo de estos, a los cuales Acción Solidaria afecta de manera indirecta a través de los mismos emprendimientos.

3.1.1 Objetivos del proceso productivo de Acción Solidaria

Finalmente los objetivos que busca lograr la organización para el desarrollo de los emprendimientos sociales se pueden separar en 4 puntos:

1. Desarrollo de una estructura organizacional robusta. Lo anterior apunta a que los emprendimientos tengan una organización que permita dar el soporte para su correcto funcionamiento y la realización de las actividades primarias con fin de llevar a cabo sus operaciones.
2. Profesionalización. Esto se interpreta como lograr que los emprendimientos sociales apoyados dejen de depender del voluntariado (trabajo no remunerado) y puedan subsistir de manera independiente mediante el correcto manejo financiero y la articulación de un proyecto capaz de sustentarse económicamente.

3. Intervención Pertinente. Esto se traduce en que la intervención que realicen los emprendimientos sociales sean correctos desde el punto de vista ético y legal, y a su vez la propuesta de solución tenga un respaldo teórico en base a evidencia empírica validada por expertos. En otras palabras, que la solución planteada por los emprendimientos sociales realmente se haga cargo del problema detectado.
4. Comunidad solidaria. Esto dice relación con el desarrollo de una red de contactos que propicie la existencia y funcionamiento de los emprendimientos sociales.

Se destaca de esta forma que los 4 objetivos que busca la organización están en consonancia con los ámbitos que en el emprendimiento tradicional se consideran críticos para lograr sostenibilidad. Luego se puede entender que el impacto que se busca lograr en los clientes de la organización es la **sostenibilidad en el tiempo**.

3.1.2 Análisis del apoyo organizacional

El proceso de apoyo desde el punto de vista organizacional no difiere en temas estructurales del proceso general antes descrito, por lo que no resulta necesario realizar ese análisis. No obstante, si es relevante profundizar en la temática de los talleres y las dimensiones que se abarcan dividiendo el área organizacional en 3 sub-áreas:

1. Desarrollo de estructura organizacional. Tiene por finalidad entregar herramientas y conocimientos para definir una estructura organizacional que de soporte a las operaciones necesarias para llevar adelante a los emprendimientos.
2. Desarrollo de liderazgo. Tiene por finalidad el desarrollo de habilidades de liderazgo para los actores que tengan que cumplir este rol en la estructura organizacional definida.
3. Desarrollo de conocimientos sobre personalidad jurídica e implicancias. Tiene como motivo entregar conocimientos sobre cómo poder desarrollar una personalidad jurídica y el funcionamiento de esta en el contexto legislativo como la ley de donaciones.

3.1.2.1 Actores involucrados

Se distinguen un subconjunto de los actores del proceso general, En la siguiente tabla se pueden apreciar los actores identificados:

Tabla 3.2 Actores involucrados en el apoyo organizacional.

	DIRECTO
CONTRIBUYENTE	Encargado de emprendimiento social e innovación Voluntarios profesionales y universitarios Organizaciones del entorno de Acción Solidaria con foco en conocimientos sobre estructura organizacional Fundación Probono
BENEFICIARIO	Emprendimientos sociales Líderes de los emprendimientos

Fuente: Elaboración propia.

Dado que el presente análisis busca entender la relación causal entre las actividades de la organización y la consecución de los objetivos mencionados en el subcapítulo anterior se consideran únicamente los contribuyentes y beneficiarios directos. A su vez se destaca que la variación respecto a los actores del proceso general radica en la particularidad de las organizaciones que contribuyen, las cuales deben tener conocimientos sobre estructura y comportamiento organizacional. Finalmente se nota que en los beneficiarios se destacan los integrantes del emprendimiento en general, y a los líderes por separado dado la focalización en ellos en ciertos talleres.

3.1.2.2 Actividades

Las actividades de las cuales está compuesta el proceso de apoyo desde el punto de vista organizacional son talleres grupales sobre los conocimientos sobre personalidad jurídica y estructura organizacional. En este caso se destaca que el taller está dirigido para la totalidad de los emprendimientos con esta necesidad detectada, en contraste de los talleres y asesorías relacionadas al desarrollo del liderazgo, lo cual está únicamente dirigido a los líderes de los emprendimientos sociales.

3.1.2.3 Focos de desarrollo y resultados esperados del apoyo

Como se mencionó anteriormente, los principales focos de desarrollo de los emprendimientos con el apoyo en la arista analizada son desarrollar conocimientos sobre el diseño de una estructura apropiada, la formalización jurídica del emprendimientos y el desarrollo de habilidades de un actor clave en la organización. Lo anterior en consecuencia busca el desarrollo de una organización con una estructura robusta, no obstante, no lo logra de manera independiente ya que se dejan de lado el desarrollo de otras habilidades claves tales como la gestión de recursos o el desarrollo de contactos y asociaciones estratégicas.

Así se espera que los emprendimientos luego del apoyo tengan:

1. Líder capacitado.
2. Estructura acorde al proceso productivo que realizan.
3. Conocimientos sobre formación y funcionamiento de personalidades jurídicas y leyes atinentes a estas.

3.1.3 Análisis del apoyo gestión de recursos

El apoyo en temas de gestión de recursos se puede dividir en 2 sub-áreas las cuales son:

1. Manejo financiero. Entrega de herramientas y conocimientos sobre un correcto manejo de las finanzas internas del emprendimiento.
2. Apoyo para la consecución de fondos concursables. Entrega de conocimientos para la postulación en fondos concursables.

En general, este apoyo funciona de manera análoga al proceso general descrito con la única singularidad de que en general existen apoyos para postulación de fondos puntuales, los cuales son proporcionados por los mismos profesionales de las entidades oferentes de estos, de manera simultánea a que existen talleres para ayudar a la postulación de fondos en general. Si bien, el apoyo está orientado a la consecución de financiamiento se debe destacar que los aprendizajes en general están orientados a la formulación de proyectos postulables, lo cual se puede entender como proyectos con estándares mínimos en el ecosistema de los emprendimientos y proyectos sociales.

3.1.3.1 Actores involucrados

A continuación se pueden ver los actores identificados del proceso de apoyo en la gestión de recursos.

Tabla 3.3 Actores involucrados en el apoyo en manejo de recursos.

DIRECTO	
CONTRIBUYENTE	Encargado de emprendimiento social e innovación
	Voluntarios profesionales y universitarios
	Organizaciones del entorno de Acción Solidaria con foco en conocimientos sobre manejo financiero, postulación a fondos y formulación de proyectos
	Organizaciones poseedoras de fondos concursables
BENEFICIARIO	Emprendimientos sociales

Fuente: Elaboración propia.

Se puede ver que el encargado de emprendimientos e innovación es aquel que gestiona la realización de talleres, por lo cual es un contribuyente directo. Por otro lado se consideran las organizaciones que realizan los talleres destacándose las instituciones y fundaciones que ofrecen fondos concursables.

3.1.3.2 Actividades

Las actividades que se distinguen del proceso de este apoyo radican en la gestión de talleres y capacitaciones, por parte del encargado de emprendimiento e innovación social por parte de Acción Solidaria, la realización de talleres de capacitación para postulación de fondos concursables, por parte de organizaciones con conocimientos sobre formulación de proyectos y postulación, realización de capacitaciones para la postulaciones de fondos puntuales, por parte de estas mismas organizaciones, y la

realización de talleres de microfinanzas con organizaciones con conocimientos en estas aristas.

3.1.3.3 Foco y resultados esperados del apoyo

Se distinguen dos focos que busca este apoyo. En primer lugar se busca que los emprendimientos logren conseguir financiamiento sustancial para el desarrollo de proyectos. En segundo lugar se busca los emprendimientos tengan un manejo de sus finanzas de les permita tener una operación correcta, en este sentido se asocia a que se desarrolle el manejo financiero de manera tal que opere como un recurso de apoyo apropiado.

Dicho lo anterior se puede notar que los resultados esperados de este apoyo en los emprendimientos son:

1. Desarrollo de habilidades para la formulación eficaz de proyectos postulables a fondos concursables.
2. Aumento del conocimiento sobre aspectos legales de tributación y rendición de cuentas.
3. Aumento del conocimiento sobre buenas y malas prácticas de manejo financiero interno.
4. Aumento en postulación a fondos concursables.

Por otro lado, se puede destacar que la finalidad de entregar un apoyo desde la dimensión de la gestión de recursos aporta en cierto grado la sostenibilidad financiera, no obstante, se deja de lado completamente la formulación de un modelo de negocios que permita que sean auto-sustentables, en consecuencia no se puede declarar que Acción Solidaria este impactando en la sostenibilidad económica.

3.1.4 Análisis del apoyo técnico

Dado que los emprendimientos sociales a los cuales apoya la organización buscan intervenir a personas en situación de vulnerabilidad, Acción Solidaria se enfoca en esta dimensión con fin de capacitar a estos emprendimientos en relación al problema social que están buscando solucionar, logrando así que la intervención realizada sea una pertinente. Lo anterior es de carácter relevante para Acción Solidaria dado que varios de los emprendimientos que ingresan tienen altos conocimientos técnicos en relación a la formulación de soluciones desde la ingeniería, tecnología, etc., pero no así desde el entendimiento del problema desde la sociología y psicología, que finalmente develan la complejidad de la situación en la cual están insertos los beneficiarios de los emprendimientos. Luego el apoyo se realiza desde dos sub-áreas.

1. Desarrollo de conocimientos y habilidades para la identificación de problemas sociales y su solución pertinente.
2. Entrega de conocimientos del marco legal y de la perspectiva de derechos.

3.1.4.1 Actores involucrados

Los actores relevantes en este apoyo se destacan:

Tabla 3.4 Actores involucrados en el apoyo técnico.

DIRECTO	
CONTRIBUYENTE	Encargado de emprendimiento social e innovación Voluntarios profesionales y universitarios Organizaciones del entorno de Acción Solidaria con foco en conocimientos sobre problemáticas sociales Hogar de Cristo Estado
BENEFICIARIO	Emprendimientos sociales

Fuente: Elaboración propia.

En este caso se destacan que los actores relevantes son organizaciones y fundaciones que tratan sobre las problemáticas sociales que abordan los emprendimientos, luego estos van desde el Estado, hasta el propio Hogar de Cristo, pasando por diversas fundaciones del ecosistema de los proyectos sociales.

3.1.4.2 Actividades

Al igual que en los apoyos anteriores, la actividades que se realizan para hacer efectivo este apoyo es la gestión de talleres grupales que entreguen conocimientos sobre corrientes actuales de trabajo sobre los problemas sociales, identificación de estos y desarrollo de intervenciones que estén dentro del marco legal y un enfoque en el respeto de derechos.

3.1.4.3 Foco y resultados esperados del apoyo

El principal foco del apoyo técnico que entrega Acción Solidaria es el de un desarrollo de una intervención que sea pertinente y no asistencialista. Lo anterior se enfoca a que los emprendimientos solucionen el problema social y no se encarguen de los efectos, lo cual se puede traducir en que se trabaje con un problema genuino y relevante, y que durante la resolución de este no se vulneren ni los derechos ni las leyes correspondientes.

Finalmente los resultados esperados de este apoyo son:

1. Desarrollo de conocimientos en la identificación de un problema relevante y formulación de una solución pertinente.
2. Formulación de una intervención que respete los derechos de las personas y se encuentre dentro del marco legal.

3.2 Teoría del cambio de Acción Solidaria

Como se mencionó anteriormente, la Teoría del cambio es una herramienta que permite desglosar la cadena de valor del impacto de las organizaciones y las intervenciones, de

forma de poder notar las actividades operacionales, los productos/servicios y resultados que van en la línea de la generación de impacto y de esta forma identificar qué cosas deberían medirse para gestionar y asegurar la generación de impacto.

3.2.1 Desarrollo teoría del cambio

Si bien el impacto final de cada área de apoyo es el mismo, el cual es la sostenibilidad de los emprendimientos, sus cadenas causales son distintas entre sí dado que generan distintos resultados a corto y mediano plazo, por lo que se realiza una teoría de cambio independiente para cada una.

Para su desarrollo se hace una sistematización del análisis del subcapítulo anterior como se ve a continuación:

Tabla 3.5 Resumen de objetivos de Acción Solidaria en el apoyo a emprendimientos sociales.

	FOCO	ACTIVIDADES	RESULTADOS
ORGANIZACIONAL	Desarrollo de organizaciones robustas	Realización de talleres sobre estructura organizacional	Aumento en el conocimiento para diseño de estructuras organizacionales apropiadas
		Realización de talleres y coaching sobre liderazgo	Aumento en habilidades de liderazgo
		Realización de talleres sobre personalidad jurídica	Aumento en conocimientos sobre formación y funcionamiento de personalidades jurídicas
GESTIÓN DE RECURSOS	Aumento en los recursos financieros disponibles	Realización de talleres sobre prácticas financieras	Aumento de los conocimientos sobre manejo financiero
		Realización de talleres sobre legalidad financiera	Aumento en conocimientos sobre rendición de cuentas y tributación
		Realización de talleres sobre postulación a fondos	Mejoría en habilidades para la formulación de proyectos concursables
			Aumento consecución fondos concursables
TÉCNICO	Propuesta de solución completa en términos sociales	Realización de talleres sobre formulación de soluciones e intervenciones	Aumento de los conocimientos técnicos sobre el problema social, cómo solucionarlo y cómo trabajar con su población objetivo
		Realización de talleres sobre derecho y marco legal	Aumento en conocimientos sobre restricciones legales y estándares de la intervención

Fuente: Elaboración propia.

Del recuadro anterior se puede notar que la formulación de resultados fue orientada a cambios, esto con el respaldo de que:

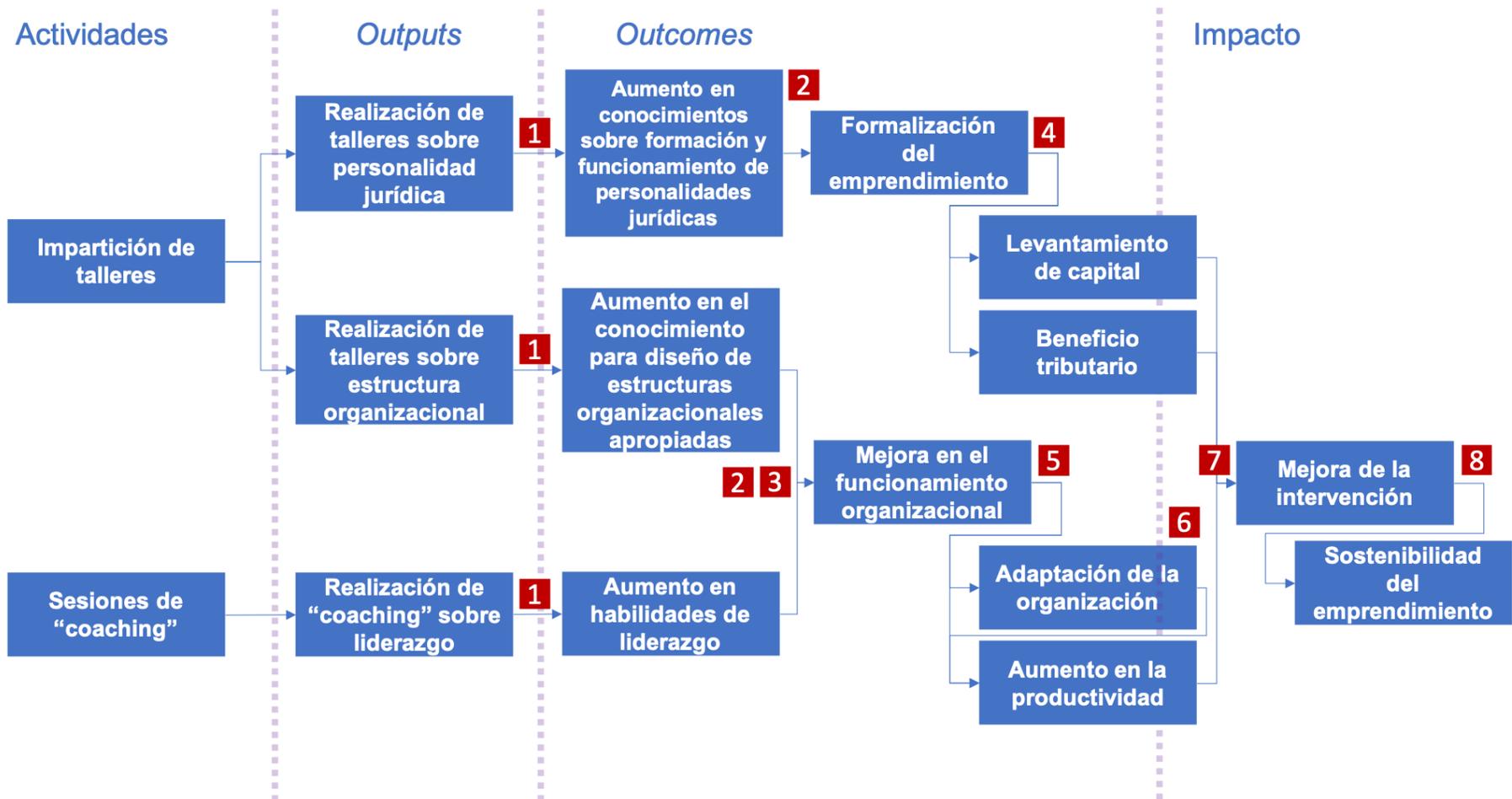
1. La Teoría del Cambio busca conceptualizar y modelar los cambios que generan impacto para entender de mejor manera la cadena de valor del impacto.
2. Su formulación no impide la creación de métricas para estos mismos resultados formulados con orientación hacia objetivos.
3. Su orientación a objetivos es directa y se realizará en el marco lógico.

A su vez, Acción Solidaria genera el desarrollo de habilidades y/o aumento de conocimientos en los emprendimientos, mas no tiene por motivo que una tasa específica lo haga, es decir, se orienta a que los emprendimientos logren tener aprendizaje y no a tener una tasa de emprendimientos con aprendizaje logrado. No obstante lo anterior, se destaca que la métrica antes mencionada es de relevancia para la gestión operacional, pero como se mencionó en el punto dos, no es invisible según la formulación de los resultados.

Ya con la sistematización se procede a realizar la teoría de cambio de Acción Solidaria (ver Ilustración 3.2, Ilustración 3.3, Ilustración 3.4) donde se puede ver el resumen de los resultados a continuación con indicadores propuestos para cada resultado. Para cada apoyo se clasifican los resultados a corto y mediano plazo según si corresponden a la misma línea causal.

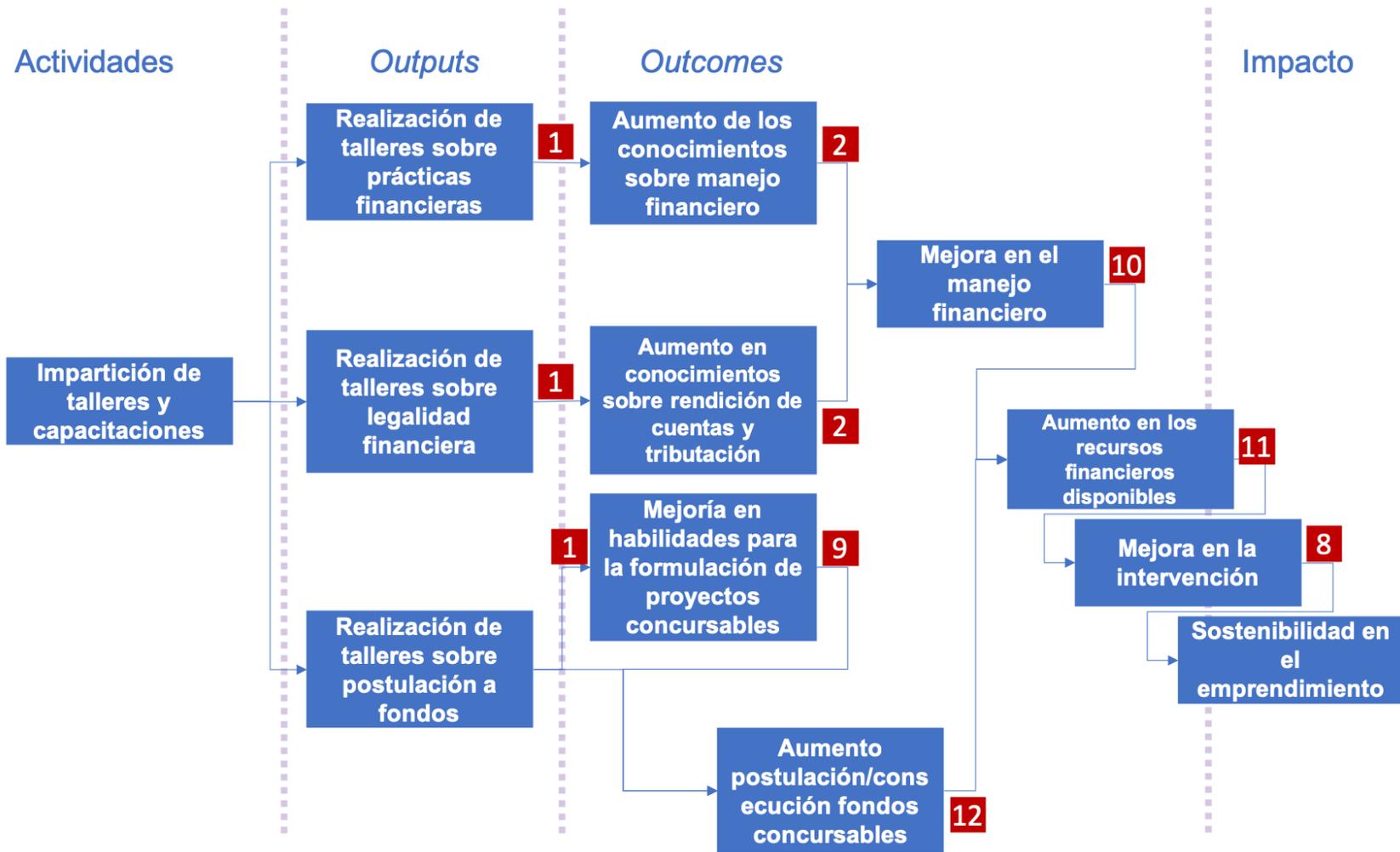
3.2.1.1 Teoría de Cambio de Acción Solidaria

Ilustración 3.2: Teoría de Cambio del apoyo organizacional.



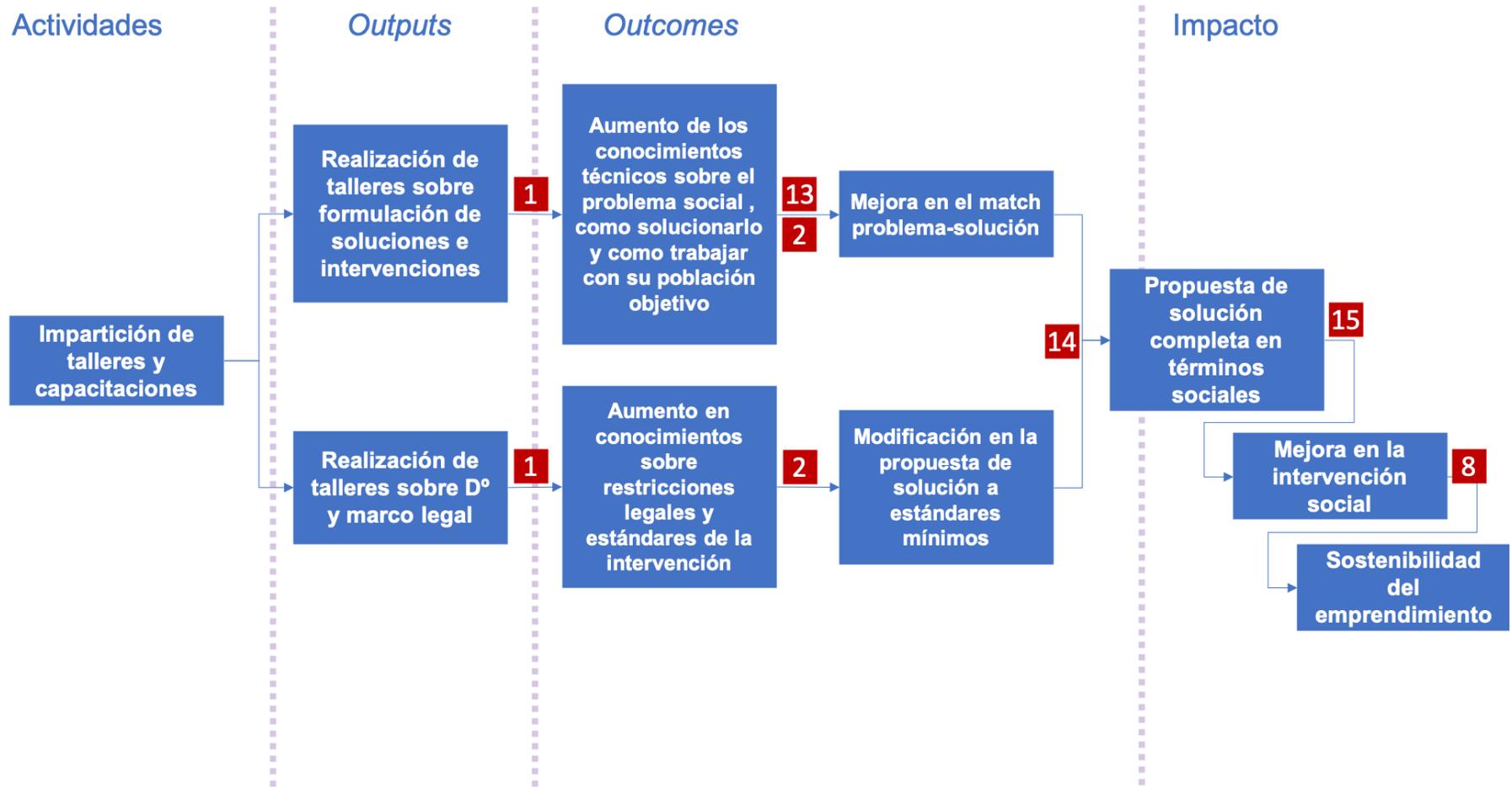
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 3.3: Teoría de Cambio del apoyo en manejo de recursos.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 3.4: Teoría de Cambio del apoyo técnico.



Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.2 Sistematización de la Teoría de Cambio

3.2.1.2.1 Apoyo Organizacional

Se destacan tres tipos de resultados (ver Tabla 3.6), aquellos a corto plazo, lo cuales se espera que sean prácticamente inmediatos, aquellos a mediano plazo, que son consecuencia de estos primeros, y aquellos a largo plazo que equivaldría al impacto.

Tabla 3.6. Efectos a corto y mediano plazo del apoyo organizacional.

Plazo	Resultado esperado	Definición	Indicadores de medición
Corto	Aumento en conocimientos sobre formación y funcionalidad de personalidades jurídicas	Aumento en el conocimiento sobre cómo formalizar el emprendimiento y las distintas opciones que tiene además de las responsabilidades legales que tiene tanto como los beneficios que conlleva	Emprendimiento declara conocer los trámites necesarios para registrar la personalidad jurídica Emprendimiento declara conocer los trámites para inscribirse en el registro de donatarios Emprendimiento declara conocer el marco legal respecto a personalidades jurídicas sin fines de lucro Emprendimiento declara conocer el marco legal respecto al registro de donatarios
	Aumento del conocimiento para diseño de estructuras organizacionales apropiadas	Aumento en el conocimiento de áreas necesarias para el funcionamiento del emprendimiento y definición de cargos específicos	Emprendimiento declara conocer todas las áreas necesarias para su funcionamiento apropiado Emprendimiento declara tener personas a cargo en todas las áreas reconocidas Emprendimiento declara tener a una persona responsable para cada área
	Aumento de habilidades de liderazgo	Aumento en habilidades para liderar equipos de trabajo	Líder declara poseer todas la habilidades necesaria para manejar un emprendimiento Líder declara poseer todas las herramientas necesarias para motivar y liderar grupos de trabajo Líder declara saber identificar los intereses de los diferentes stakeholders involucrados en el problema

			social
Mediano	Formalización del emprendimiento	Emprendimiento define una personalidad jurídica	Emprendimiento tiene personalidad jurídica registrada Emprendimiento está inscrito en el registro de donatarios
	Levantamiento de capital	Recibir capital tanto privado como de fondos concursables públicos o privados	Cantidad de capital levantado
	Beneficio tributario	Uso de beneficios tributarios producto de la personalidad jurídica	Emprendimiento declara conocer los beneficios tributarios que le corresponden Emprendimiento ha hecho uso de los beneficios tributarios
	Mejora del funcionamiento organizacional	Cumplimiento de plazos en tareas definidas, reconocimiento de responsabilidad en fallas u oportunidades de mejora, asociación de responsables a compromisos	Emprendimiento declara trabajar en base a compromisos con fecha y responsable definido
	Adaptación de la organización	Variación en el <i>staff</i> interno del emprendimiento y externo	Número de trabajadores internos del emprendimiento Número de voluntarios Ratio entre los trabajadores actuales con el promedio histórico
	Aumento en la productividad	Aumento en la cantidad de personas alcanzadas con la intervención	Número de personas alcanzadas Ratio entre número de personas alcanzadas y promedio histórico

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.2.2 Apoyo en manejo de recursos

Al igual que el punto anterior se destacan tres tipos de resultados (ver Tabla 3.7), no obstante estos se subdividen en cinco niveles, entendiéndose que hay alguno que aun siendo a mediano plazo, tardan más que otros y a su vez, son producto de resultados de “tránsito”.

Tabla 3.7. Efectos a corto y mediano plazo del apoyo en manejo de recursos.

Plazo	Resultado	Definición	Indicadores de medición
Corto	Aumento de los conocimientos sobre manejo financiero	Aumento en el conocimiento sobre un buen manejo financiero en relación a contabilidad y control presupuestario	Emprendimiento reconoce como importantes: Control presupuestario Contabilidad
	Aumento en conocimientos sobre rendición de cuentas y tributación	Aumento de conocimientos sobre rendición de cuentas, beneficios tributarios y emisión de boletas	Emprendimiento declara conocer los beneficios tributarios que le corresponden Emprendimiento declara saber cuándo emitir boletas Emprendimiento declara conocer los beneficio tributario que le corresponden
	Mejoría en habilidades para la formulación de proyectos concursables	Desarrollo de habilidades para formular proyectos aptos para la postulación a fondos concursables	Emprendimiento declara saber formular proyectos según el tipo de fondo concursable al que postula
Mediano	Mejora en el manejo financiero	Uso de las prácticas financieras antes mencionadas de forma regular	Emprendimiento declara llevar contabilidad formal Emprendimiento declara separar contabilidad del emprendimiento de la personal Emprendimiento define presupuesto antes de actividades, intervenciones, proyectos, etc... Emprendimiento hace un seguimiento del cumplimiento del presupuesto Emprendimiento realiza rendición de cuentas de manera periódica Emprendimiento ha hecho uso de beneficios tributarios Emprendimiento declara emitir boletas cuando corresponde
	Aumento postulación a fondos concursables	Aumento en la cantidad de postulaciones a fondos concursables privados o públicos	Cantidad de fondos concursables postulados
	Aumento consecución fondos concursables	Aumento en la cantidad de fondos concursables ganados sean privados o públicos	Cantidad de fondos concursables ganados Ratio entre fondos concursables ganados y postulados
	Aumento en los recursos financieros disponibles	Aumento en el capital levantado	Capital levantado Diferencia en el capital levantado entre presente año y promedio histórico

	Mejora en la intervención	Mejor en la profundidad del impacto de la intervención	Indicador de profundidad
		Mejora en el alcance del impacto de la intervención	Número de personas alcanzadas
			Ratio entre número de personas alcanzadas y promedio histórico
	Sostenibilidad en el emprendimiento	Existencia a largo plazo	Registros financieros positivos Tiempo de funcionamiento

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.2.3 Apoyo técnico

Tabla 3.8. Efectos a corto y mediano plazo del apoyo técnico.

Plazo	Resultados	Definición	Indicadores de medición
Corto	Aumento de los conocimientos técnicos sobre el trabajo con personas en el ámbito del emprendimiento	Aprendizaje sobre cómo solucionar problemas sociales de personas vulnerables	Emprendimiento declara conocer las condiciones éticas de trabajo con su población objetivo Emprendimiento declara conocer las condiciones técnicas de trabajo con su población objetivo
	Aumento en conocimientos sobre restricciones legales y estándares de la intervención	Aprendizaje sobre el marco legal en el trato con personas en situación de vulnerabilidad y perspectiva de derechos	Emprendimiento declara conocer el marco legal en el cual está insertó la intervención Emprendimiento declara conocer la perspectiva de derechos atingentes a su emprendimiento
Mediano	Mejora en el <i>match</i> problema-solución	Desarrollo de una propuesta de solución que efectivamente se haga cargo del problema	Existe una cadena causal clara que da cuenta de la coherencia entre la intervención y el impacto Existen supuestos que dan cuenta de la relación entre el impacto y la solución del problema
	Modificación en la propuesta de solución a estándares mínimos	Desarrollo de una propuesta de solución que cumpla con el marco legal y los derechos	Emprendimiento declara cumplir con el marco legal en el cual está inserto su intervención (en relación a su población objetivo) Emprendimiento declara tener una intervención consistente con una perspectiva de derechos
	Propuesta de solución completa en términos sociales	Propuesta de solución incorpora estándares mínimos y se basa en prácticas con evidencia internacional	Emprendimiento declara basar su intervención en evidencia internacional
	Mejora en la intervención social	Mejora en el indicador de profundidad de la intervención	Indicador de profundidad definido por el emprendimiento
	Sostenibilidad del emprendimiento	Existencia a largo plazo	Registros financieros positivos Tiempo de funcionamiento

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Supuestos claves de causalidad

Para que la teoría de cambio tenga peso y esté bien formulada se debe dar énfasis en los supuestos que soportan la causalidad entre actividades y efectos, de esta forma se puede dar un seguimiento de la cadena de valor de la generación de impacto sin

desestimar condiciones importantes que de momento son externas a la intervención de la organización. Estos supuestos pueden ser desde condiciones de mercado hasta el correcto uso o disposición de lo entregado por la intervención, donde se entiende que si bien la organización puede hacer esfuerzos para minimizar estos riesgos, parte de estos siempre serán de procedencia externa. Para su estudio se diferencian en supuestos transversales y específicos.

Se profundizará en los supuestos transversales ya que son los más relevantes y cuyas implicancias son menos directas.

3.2.2.1 Supuestos transversales

Dado que se realizan tres teorías de cambio separadas, se distinguen seis supuestos transversales para efectos similares y surgen supuestos que de manera agregada no existirían, por lo que estos últimos son identificados pero no son analizados (ver Anexo C).

3.2.2.1.1 Talleres y sesiones de *coaching* efectivamente generan conocimientos

Uno de los supuestos claves que tiene la teoría de cambio y los indicadores propuestos es que efectivamente se está logrando el conocimiento a través de las actividades que realiza Acción Solidaria. Si bien, esto se podría verificar de una manera más acuciosa mediante la evaluación a través de pruebas o diferentes evaluaciones, resaltan dos principales impedimentos, y es que la organización tiene como centro de negocios la aceleración de emprendimientos y no la de realización de clases y evaluaciones, y que un proceso de evaluación de este estilo es intensivo en recursos humanos, lo cual es escaso en la organización.

Otro supuesto clave en este aspecto es el de que los talleres, aun cuando pueden ser impartidos por distintas personas, son homogéneos entre sí, es decir, que los contenidos y aprendizajes logrados son los mismos.

En general estos supuestos, si bien tienen un riesgo asociado, el cumplimiento de estos es posible de integrar prácticamente su totalidad en el proceso de la organización, lo cual permite suponer que el riesgo¹¹ es bajo, pero si tiene un factor de criticidad¹² alto ya que de no cumplirse la cadena causal de impacto se ve cortada en su totalidad.

3.2.2.1.2 Conocimientos son puestos en práctica

La existencia de este supuesto radica en que si el conocimiento adquirido no es transferido a prácticas este no es de utilidad, y luego los efectos esperados no son logrados. Es importante notar que aun cuando la organización genera conocimientos, su foco es el de mejorar aspectos en el capital emprendedor¹³, luego el aprendizaje es

¹¹ Se distinguen tres niveles de riesgo, según la posibilidad de ser integrado en el proceso de Acción Solidaria.

¹² Se distinguen tres niveles de criticidad, según su relevancia en la generación del impacto final.

¹³ Capital emprendedor es una combinación de certificación de conocimientos, acceso a importantes redes de contactos, conocimientos de cómo hacer crecer un emprendimiento, y autoeficacia (Gonzalez-Uribe & Leatherbee, 2016).

un resultado de transferencia y este supuesto toma más importancia al ser el cual sostiene el logro del foco definido.

En función de lo anterior se puede definir este supuesto como uno con criticidad alta y riesgo medio ya que es integrable pero a altos costos.

3.2.2.1.3 Emprendimiento mantiene la innovación como aspecto central de su desarrollo

Dado que el contexto social está en constante cambio dada la cantidad de actores que están involucrados, los emprendimientos deben mantener vigente tanto su propuesta de solución como su ventaja competitiva con respecto al problema a solucionar y las demás iniciativas sociales existentes. Esto se puede lograr mediante diversas vías, no obstante una cultura de innovación constante es la única sostenible y es aquella que presentan en general las organizaciones de alto desempeño (Social Enterprise Knowledge Network, 2006).

Este supuesto es integrable en el proceso de Acción Solidaria pero supone una dificultad al significar no solo instruir en cómo realizar innovación, si no controlar que esta sea un pilar de la organización, luego se presenta como de medio riesgo y de criticidad alta para la sostenibilidad del emprendimiento.

3.2.2.1.4 Emprendimiento identifica e integra de buena manera a diferentes *stakeholders*

Dado que los problemas sociales son una construcción social de percepciones, intereses, representaciones y valores de diversos actores que se ven involucrados en la situación (Subirats, Knoepfel, Corinne, & Varonne, 2008), toma relevancia identificar a estos e integrarlos de manera tal que se les pueda entregar o capturar valor en aspectos que benefician al emprendimiento, más en específico se destaca que la consecución de capital mediante fondos concursables, levantamiento de capital, y atracción y generación de talento son producto de lo antes mencionado.

Este supuesto es uno complejo de integrar en el proceso pero no imposible, lo que supone un riesgo medio y una criticidad alta, entendiéndose que de no cumplirse la sostenibilidad del emprendimiento no es posible.

3.2.2.1.5 Emprendimiento es capaz de capturar parte del valor creado

Una vez identificado los diferentes *stakeholders* toma relevancia poder capturar parte del valor creado, luego este supuesto dice relación con que el emprendimiento tenga definida una forma para hacerlo.

Su integración es posible pero no se hace cargo de su cumplimiento en totalidad, luego su riesgo es medio y en temas de criticidad alto, ya que de no poder capturarse valor no se generan ingresos, lo que es vital para la sostenibilidad empresarial.

3.2.2.1.6 Propuesta de valor está bien formulada y es atractiva para los *stakeholders* involucrados

Así como es importante poder capturar valor, también lo es entregarlo, luego si la propuesta de valor no está bien formulada y/o no resulta atractiva para alguno de los *stakeholders* significa que el problema social no existe. En consecuencia su criticidad es alta y su riesgo, al igual que los anteriores es medio.

3.2.3 Sistematización en el Marco Lógico

A partir de la teoría de cambio del proceso de apoyo de Acción Solidaria se orientan los resultados a objetivos, lo cual permite su sistematización en el marco lógico y definir indicadores operacionales y, de acciones y hechos, que demuestran progresos a los resultados deseados. Se destaca que el Marco Lógico, al estar orientado a objetivos, invisibilizará ciertos resultados de transición, no obstante este permite reconocer los puntos clave para definir el éxito o fracaso de la intervención.

3.2.3.1 Apoyo Organizacional

Se distinguen dos principales componentes y propósitos (ver Tabla 3.9), para los cuales se definen indicadores que en el caso de los primeros son *proxys*, esto ya que para asegurar que la capacitación haya sido exitosa su indicador claro está relacionado al cumplimiento de un aprendizaje mínimo esperado, cuya recaudación de información tiene dos principales impedimentos: es más intensivo en recursos y como se mencionó anteriormente los talleres no son del todo homogéneos lo que generaría una medición subjetiva.

Tabla 3.9 Marco Lógico del apoyo organizacional.

	Definiciones	Indicadores	Medios de verificabilidad
Propósito	Emprendimientos aumentan el alcance de su intervención	Número de personas atendidas	Encuesta post período
	Emprendimientos formalizan su personalidad jurídica	Número de emprendimientos formalizados	
Componentes	Emprendimientos capacitados para desarrollar estructuras organizacionales y formalizarse	Número de talleres realizados con % de emprendimientos asistentes	Base de datos interna
	Líderes capacitados para guiar a los emprendimientos	Número de sesiones de coaching con % de líderes asistentes	
Actividades	Gestión y realización de talleres y sesiones de <i>coaching</i>	Número de talleres gestionados con % tasa de confirmación	Base de datos interna

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.2 Apoyo en manejo de recursos

Si bien los componentes de este apoyo no son exactamente los mismos que el apoyo anterior, presentan la misma situación, por lo que se proponen indicadores del mismo estilo. En relación a los resultados (ver Tabla 3.10) se distingue que la adjudicación de fondos concursables se dividió según la antigüedad de los emprendimientos, esto ya

que los emprendedores mencionaron de forma reiterada que existían diversos fondos que tenían como condición que las organizaciones tuviesen más de dos años de existencia.

Tabla 3.10 Marco Lógico del apoyo en manejo de recursos.

	Definición	Indicadores	Medios de verificabilidad
Propósito	Emprendimientos mantienen registro contable de ingresos, egresos e inventario si aplica	% emprendimientos con registro contable	Encuesta post período
	Emprendimientos con menos de dos años de existencia aumentan el número de fondos concursables ganados	% de fondos ganados(contra postulación) en emprendimientos con menos de 2 años de existencia	
	Emprendimientos con más de dos años de existencia aumentan el número de fondos concursables ganados	% de fondos ganados(contra postulación) en emprendimientos con más de 2 años de existencia	
Componentes	Emprendimientos capacitados para formular proyectos para fondos concursables	Número de talleres realizados con % de emprendimientos asistentes a talleres sobre postulación a fondos	Base de datos interna
	Emprendimientos capacitados para implementar un sistema de registro contable	Número de talleres realizados con % de emprendimientos asistentes a talleres manejo de recursos	
Actividades	Gestión y realización de talleres de manejo financiero	Número de talleres de manejo financiero gestionados con X tasa de confirmación	Base de datos interna
	Gestión y realización de talleres de postulación de fondos	Número de talleres de postulación de fondos gestionados	

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.3 Apoyo técnico

Dado que el propósito de este apoyo radica en que los emprendimientos logren formular una intervención con un buen *match* problema-solución y que se base en evidencia internacional, se proponen estos como objetivos del propósito.

Tabla 3.11 Marco Lógicos del apoyo técnico.

	Definición	Indicadores	Medios de verificabilidad
Propósito	Emprendimientos reformulan su <i>match</i> problema-solución y proponen soluciones no asistencialistas	% de emprendimientos con intervención no asistencialista % de emprendimientos que reformulan su intervención	Encuesta post período
	Emprendimientos basan y justifican su intervención en evidencia internacional	% de emprendimientos con intervención basada en modelos internacionales	
Componentes	Emprendimientos capacitados para identificar un problema social y proponer una solución no asistencialista	Número de talleres realizados con % de emprendimientos asistentes a talleres sobre conocimientos técnicos	Base de datos interna
	Emprendimientos capacitados sobre derechos de personas en situación de vulnerabilidad	Número de talleres realizados con % de emprendimientos asistentes a talleres sobre derechos	
Actividades	Gestión y realización de talleres sobre el problema social , como solucionarlo y como trabajar con su población objetivo	Número de talleres técnicos gestionados	Base de datos interna
	Gestión y realización de talleres sobre restricciones legales y estándares de la intervención	Número de talleres sobre derecho y temas legales gestionados	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4: GENERACIÓN DE DIMENSIONES Y MÉTRICAS A PARTIR DE ENTREVISTAS Y REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

A partir de entrevistas con expertos y emprendedores se levantan un *set* de dimensiones y definiciones de estas en las cuales los emprendimientos deben ser asistidos.

4.1 Levantamiento de dimensiones de apoyo a partir de bibliografía

4.1.1 The Effect of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile

Leatherbee y Gonzalez-Urbe realizaron un estudio utilizando como marco a la aceleradora de negocios Start-Up Chile, el cual entrega evidencia cuasi-experimental sobre el efecto de los programas de aceleración en el desarrollo y desempeño de emprendimientos determinando como principal factor de aceleración el desarrollo del “capital emprendedor”.

Se destaca que los principales aspectos que mostraron tener efecto fueron:

1. *Social Clout*. Exposición social del emprendimiento, es decir, que estos tengan reconocimiento en el ecosistema tanto de nombre como de capacidades.
2. *Know-how*. Habilidad emprendedora, que se traduce en poder ver oportunidades de mercado y poder aprovecharlas a pesar de los recursos que posea.
3. *Self-efficacy*. Sentimiento de poseer las habilidades para llevar a cabo un emprendimiento adelante y lograr el éxito.
4. *Structured Accountability*. Articulación y responsabilización, individual y pública, de metas y tareas críticas para el desarrollo.

Una potencial explicación para la razón de que los servicios básicos ofrecidos como *co-work* y financiamiento no agregan valor dice relación con que la muestra elegida es heterogénea, por lo cual estos factores aceleran por un lado el éxito y a su vez el fracaso, dando por resultado un juego de suma cero. Si bien se puede ver como negativo que acelere el fracaso, no lo es, ya que esto dice relación con acelerar el descubrimiento de que el emprendimiento no es viable y logra visibilizar problemas. Por otro lado, el financiamiento puede ayudar a los fundadores a ver nuevas y mejores oportunidades de negocios que llevarían a finalizar el emprendimiento para seguir esta nueva brecha detectada (Leatherbee y Katila, 2016 citado en Gonzalez-Urbe y Leatherbee, 2018), luego el estudio podría estar subestimando el efecto de los servicios básicos ofrecidos, ya que hay diversos factores que no se toman en cuenta para ver si el fracaso acelerado fue, en cierto sentido, más productivo a que este no ocurriese. Finalmente, para efectos de esta memoria no se profundiza en medir el efecto de la entrega de un espacio de *co-work* por falta de evidencia empírica de sus resultados.

4.1.1 Quinta Encuesta de Microemprendimiento

Uno de los principales resultados de la Quinta Encuesta de Microemprendimiento hace notar que los micromprendimientos¹⁴ tienen un manejo financiero informal, destacándose que cerca del 50% de estos no lleva un registro contable, y de aquellos que sí llevan este, cerca del 30% no separa los gastos de hogar de los del emprendimiento (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017). De esta forma se puede notar que es de relevancia el desarrollo de habilidades financieras que aseguren un manejo correcto de los recursos en un contexto donde la mitad de los emprendimientos muestran prácticas deficientes. Si bien el estudio realizado es más bien descriptivo, por lo cual no menciona ni define ninguna implicancia de esta realidad, si se diagnostica una situación deficiente en la mayoría de los emprendimientos de este tamaño.

4.1.2 Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile

El estudio realizado por el Instituto de Innovación Social de la Universidad del Desarrollo en conjunto con CORFO tuvo por motivo definir los procesos y mecanismos por los cuales los emprendimientos sociales logran desarrollar innovación a la vez de determinar los contextos que propician su desarrollo. A su vez el estudio distingue tanto los principales obstáculos en el desarrollo de emprendimientos como problemas recurrentes en el proceso de emprendimiento, pudiéndose destacar los siguientes factores que están en línea con procesos de apoyo de aceleradoras e incubadoras (Muñoz, Kimmitt, Serey, & Velázquez, 2016).

1. Problemas de flujo de caja.
2. Problemas con regulaciones o normativas vigentes atinentes al emprendimiento.
3. Escasez de redes de apoyo.
4. Falta de habilidades o experiencia del equipo emprendedor.

Si bien el estudio distingue más puntos, estos dicen relación con el contexto político y socio-cultural, además de condiciones de mercado, por lo que se escapan de los alcances de una organización que brinde apoyo.

En relación a los modelos de negocios en los emprendimientos sociales el estudio revela que un desarrollo de estos que permitan una dependencia diversa en el financiamiento logran sacar el máximo provecho del carácter alternativo que supone un emprendimiento social frente a un emprendimiento tradicional (Muñoz, Kimmitt, Serey, & Velázquez, 2016). Así se puede notar que esta dimensión en conjunto con los puntos anteriores son críticos en el apoyo, aceleración y/o incubación de emprendimientos sociales.

4.1.3 Gestión efectiva de emprendimientos sociales

El Banco Interamericano del Desarrollo junto al Social Enterprise Knowledge Network (2006) realizó un estudio donde destacó diversas prácticas que poseían emprendimientos exitosos a partir del estudio de nueve áreas de gestión.

¹⁴ Organizaciones compuestas de trabajadores por cuenta propia y empleadores con hasta diez trabajadores incluyéndose (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017).

1. Innovación emprendedora.
2. Desarrollo de capacidad.
3. Adaptación organizacional.
4. Gestión de grupos de interés.
5. Creación de alianzas.
6. Alineamiento estratégico.

Estas prácticas son integradoras de las áreas de gestión, es decir sus desarrollos son multidimensionales, por lo que su análisis comienza destacando qué cosas componen estas prácticas y luego se profundiza en las áreas de gestión que tienen más relevancia.

4.1.3.1 Innovación emprendedora

Se define como la creatividad para idear innovaciones y se destacan dos dimensiones claves, el espíritu emprendedor del líder, el cual se traduce en una disposición constante por crear nuevas formas de lograr la misión del emprendimiento, y la creación de valor, que dice relación con que las innovaciones realizadas tengan esto como foco (Social Enterprise Knowledge Network, 2006).

4.1.3.2 Desarrollo de capacidad

Es la práctica de movilizar los recursos con fin de poder lograr un mejor desempeño, destacándose que para esto se debe acrecentar las habilidades individuales de la nómina original, ser capaz de transferir este desarrollo de talento a capacidades organizacionales y finalmente aumentar la dotación de talento a través de la contratación de más individuos con habilidades técnicas necesarias para el emprendimiento. Se destaca que para lograr lo anterior, las organizaciones deben tener una estructura organizacional y procesos administrativos que facilitan que las habilidades individuales puedan ser convertidas en capacidades organizacionales, donde la clave no reside en la uniformidad sino que en crear el ajuste estructural apropiado para cada emprendimiento en cada momento (Social Enterprise Knowledge Network, 2006).

4.1.3.3 Adaptación organizacional

En un contexto social de alta incertidumbre y grado de inestabilidad, además de barreras culturales y desigualdad de recursos, resulta en que los emprendimiento deban poseer la capacidad de adaptarse a los peligros del entorno. Lo anterior se puede lograr mediante la capacidad de adaptación por parte de los líderes a través de la integración de los riesgos externos en la formulación de nuevos cursos de acción, una cultura de adaptación donde está sea integrada en la estrategia y no ser reactivo frente al cambio, y el desarrollo de estructuras y sistema flexibles que permitan ajustar el emprendimientos de forma constante (Social Enterprise Knowledge Network, 2006).

4.1.3.4 Gestión de grupos de interés

Dado que los problemas sociales son de preocupación de diversos *stakeholders* son varios los grupos que tienen distintos intereses en las acciones que realizan los emprendimientos, luego una práctica recurrente fue la de poder identificar los grupos o individuos que se ven afectados tanto de manera directa como indirecta, la comprensión de las necesidades y expectativas de estos, y la integración de estos

grupos con fin de que sus competencias y activos puedan sumar en la creación de valor y a la vez se satisfagan sus necesidades, es decir, se les entregue valor (Social Enterprise Knowledge Network, 2006).

4.1.3.5 Creación de alianzas

El establecimiento de alianzas con otras entidades no sólo significa tener buenas relaciones, sino que permiten aumentar las capacidades del emprendimiento, permiten adaptarse a los contextos riesgosos mencionados antes y funcionar como un canal para profundizar las relaciones con diferentes *stakeholders*. De las alianzas se puede destacar que ayudan en la creación de valor mediante la complementariedad de los recursos que dispone cada uno, y aumentar la escala, mejorar la eficiencia, tener un mayor alcance o lograr una mayor profundidad en la intervención. Para lo anterior es clave lograr buenas relaciones en la alianza a través de la institucionalización y profesionalización de este aspecto, trabajar en la creación de un círculo virtuoso donde los beneficios logrados por la alianza se utilicen para fortalecer esta (Social Enterprise Knowledge Network, 2006).

4.1.3.6 Alineamiento estratégico

El estudio tuvo como foco el análisis de diversas áreas de gestión de un emprendimiento social, y una de las principales conclusiones que se obtuvo es que las relaciones entre estas áreas constituye un factor que contribuye de gran manera en los resultados. Se destacan el factor de integración, donde los líderes tienen un rol fundamental en poder dar coherencia y cohesión entre la estrategia, la cultura organizacional, las distintas áreas y los valores organizacionales, y la sinergia entre la creación de valor económico y el valor social, donde uno contribuye a la generación del otro.

4.1.3.7 Liderazgo en los emprendimientos sociales

Un área de gestión que se repite constantemente en las seis prácticas revisadas es la del liderazgo, notándose que las personas que lo ejerzan deben presentar ciertas competencias críticas (Social Enterprise Knowledge Network, 2006).

1. Habilidad emprendedora. Capacidad de un individuo de para identificar y aprovechar oportunidades que le permitan emprender, independientemente de los recursos que posea bajo su control. Esta capacidad puede ser producto de una reacción a un cambio en el contexto que exija ser respondido, o proactivo por motivos altruistas o utilitarios.
2. Habilidad de diagnóstico. Capacidad para poder identificar y analizar de buena manera los efectos y causas de los problemas sociales en el corto, mediano y largo plazo. Esto es vital para el diseño de un plan de acción para tratar con el problema social identificado.
3. Habilidad para armonizar. Habilidad que le permite al líder conciliar el foco estratégico de su emprendimiento con los intereses de los diversos *stakeholders* identificados.
4. Habilidad motivacional. Competencia que permite conformar un equipo comprometido e identificado con la causa social del emprendimiento. En este

sentido el líder debe mostrarse comprometido con la causa social y desarrollar un interés de la nómina interna por el bienestar social.

4.2 Levantamiento de dimensiones en terreno

Se realizan siete entrevistas estructuradas a emprendedores sociales, académicos del rubro del emprendimiento e innovación social y expertos en emprendimiento e innovación social con fin de definir tres aspectos claves en el desarrollo de emprendimientos sociales los cuales son: qué es el éxito de un emprendimiento social, qué dimensiones son críticas que desarrolle un emprendimiento para lograr el éxito y cómo se entienden estas dimensiones. A continuación se puede apreciar el conjunto de expertos y sus características que los permiten categorizar así.

1. María José Sandoval: Consultora y fundadora de emprendimientos con seis años de experiencia en el rubro y cerca de doce años en el rubro del intraemprendimiento. Posee el grado de MSc en *Innovation Management and Entrepreneurship* en la Universidad de Manchester.
2. Diego Martínez: Cofundador de Open Green Road S.A¹⁵ y director desde 2008 hasta la actualidad. Posee estudios en la Pontificia Universidad Católica de Chile y MBA en la Universidad de Sevilla. Se encuentra en el rubro del emprendimiento social desde hace más de diez años siendo director y asesor de diversos emprendimientos. Actualmente se encuentra en el desarrollo de Moraleja, un emprendimiento relacionado a la venta de libros educativos de alto estándar.
3. Pablo Pérez: Actualmente Consultor externo de Socialab¹⁶ en medición de impacto social y Subdirector de Gestión del Impacto durante tres años.
4. Sebastián Arancibia: Director y cofundador de PuntajeNacional, y encargado de la internacionalización de éste. Posee cerca de 8 años en el rubro del emprendimiento social con estudios superiores en la Universidad de Chile y un MBA en la Universidad de Sevilla. Emprendedor Endeavour¹⁷
5. Cristina Rojas: Business Developer de INN SPIRAL¹⁸ con nueve años de experiencia en sector público, organizaciones internacionales y organizaciones sin fines de lucro, habiendo asesorado a emprendimientos sociales pertenecientes a Acción Solidaria y trabajado en el desarrollo de emprendimientos para el Servicio Nacional de la Mujer en la región del Bío Bío. Posee un MSc en Administración en la Universidad del Desarrollo y un MSc en *Policy and Management* de la Universidad de Carnegie Mellon. Ha impartido clases de emprendimiento e innovación social en la Universidad de Desarrollo.

¹⁵ Open Green Road S.A es una Sociedad Anónima que desarrolla innovación y emprendimiento social con presencia en Chile y Colombia. Dentro de sus emprendimientos más famosos se destaca PuntajeNacional.cl y AprendoEmprendo.

¹⁶ ONG que entrega una plataforma para startups sociales disruptivas que busca generar soluciones a problemas relacionados a pobreza y desigualdad.

¹⁷ ONG que busca potenciar y promover emprendedores capaces de generar un impacto multidimensional en economías emergentes.

¹⁸ Aceleradora de innovación corporativa con más de 20 años de experiencia en el desarrollo de intraemprendimiento, modelos de negocios e innovación corporativa en diversos rubros.

6. Matías Rojas: CEO y cofundador de Socialab, y cofundador de Juusto¹⁹. Posee diez años de experiencia en el mundo del emprendimiento e innovación social desarrollándose en cargos como CIO, COO y director de emprendimientos y áreas de innovación, e investigador en desarrollo de innovación social en el Banco Interamericano del Desarrollo. Posee un Magíster en Gestión de Políticas Públicas en la Universidad de Chile.
7. Christian Belmar: Consultor experto en evaluación de proyectos, desarrollo económico local y medición de impacto social. Ha desarrollado trabajos de evaluación y medición en el sector público y privado habiendo realizado estudios en el área de la innovación y emprendimiento social. Posee un Magíster en Desarrollo Económico Internacional y un Doctorado en Economía en la Universidad de Chile.

A partir de los resultados de la investigación (ver Anexo B) se concluye la existencia de dos puntos críticos en la definición del éxito de un emprendimiento social y seis dimensiones relevantes en el apoyo para lograrlo.

4.2.1 Éxito de un emprendimiento social

A partir de las entrevistas se define un emprendimiento social como una organización en la cual su centro de operación es el de generar un cambio en el bienestar social sin necesariamente ir en desmedro de la generación de bienestar privado para el emprendedor. Se puede notar que la generación de beneficios privados no es determinante, luego se puede excluir del análisis sin perder generalidad.

En relación al éxito de un emprendimiento social se distinguen dos puntos relevantes, los cuales están relacionados a la capacidad de generar ingresos superiores a los costos asociados a estos, y a la capacidad de generar el efecto deseado en la población deseada, pudiendo destacarse factores como el alcance, es decir, a cuantas personas la solución al problema social es extendida, y la profundidad, que dice relación con qué tanto del problema es resuelto o de la oportunidad es captada.

4.2.1.1 Sustentabilidad Económica

Se espera que un emprendimiento social tenga una estructura de ingresos y costos, y en consecuencia un modelo de negocios, que permita que sea sustentable en el tiempo en el sentido económico, es decir, que la generación de ingresos supere sus costos y que su subsistencia no dependa en su totalidad de la consecución de fondos concursables. Lo anterior está directamente relacionado a que la empresa sea capaz de financiar su operación y en consecuencia que tenga las capacidades económicas para lograr el impacto deseado.

4.2.1.2 Alcance y profundidad

El alcance y la profundidad del cumplimiento de objetivos es uno de los puntos más relevantes en la definición de éxito de un emprendimientos. Esto es prácticamente tautológico, es decir, se espera que una organización que destine recursos y trabajo

¹⁹ Emprendimiento en el ámbito de vivienda y crédito hipotecario.

para la consecución de una meta se considere como exitosa cuando esta sea cumplida. En este sentido se destacan dos aristas en el cumplimiento de los objetivos (o generación de impacto) las cuales son el alcance, es decir, el número de personas alcanzadas por el emprendimientos, y la profundidad, lo que se puede entender como la magnitud del cambio en el bienestar social.

4.2.2 Dimensiones relevantes en el apoyo a emprendimientos sociales y definiciones de estas

A partir de las entrevistas se distinguieron seis dimensiones que son críticas para el desarrollo exitoso de un emprendimiento, las cuales tienen un impacto directo en los dos puntos mencionados arriba, es decir, que las malas prácticas en estas dimensiones dificultan o imposibilitan la consecución de los puntos que definen el éxito de un emprendimiento social. Por otro lado, se destaca que el consenso general de los entrevistados es que el apoyo a un emprendimiento social no difiere mayormente del apoyo a un emprendimiento regular.

4.2.2.1 Modelo de negocios autosustentable

Para que los emprendimientos sociales logren su subsistencia y autosostenibilidad financiera es imperante que exista un modelo de negocios detrás que sustente la operacionalización de la solución propuesta donde se distinga claramente una propuesta de valor, un cliente, un beneficiario, una ventaja competitiva de mercado y una estructura de costos e ingresos, además de factores de soporte que permitan la escalabilidad como lo son las métricas claves y los canales. En relación a la propuesta de solución y el problema, estos deben estar definidos de manera clara, pero a su vez se debe distinguir una cadena causal clara que muestre cómo la solución propuesta se hace cargo del problema u oportunidad detectada.

En relación a la estructura de ingresos, una elaboración sólida es de gran relevancia en el contexto de que los emprendimientos sociales declaran como clientes a las personas y público en general pero sus ingresos provienen mayormente de venta de productos o servicios a público privado (Muñoz, Kimmitt, Serey, & Velázquez, 2016), lo que devela que los emprendimientos en general se reúsan a recibir ingresos por parte de sus usuarios atendidos, teniendo en consecuencia un financiamiento externo a su operación de generación de impacto.

4.2.2.2 Higiene financiera

Se entiende como higiene financiera a buenas prácticas en el manejo de los recursos económicos que eviten tener pérdidas ajenas al proceso operacional. En general las principales prácticas mencionadas dicen relación con llevar una contabilidad formal, tener un presupuesto definido, y un control en el uso de este, rendir cuentas y emitir boletas cada vez que sea necesario.

4.2.2.3 Desarrollo de equipo multidisciplinario y acorde a las necesidades del emprendimiento

Los equipos multidisciplinarios son cada vez más relevantes entendiendo que las unidades empresariales tienen diversos aspectos que deben funcionar simultáneamente y que no necesariamente requieren los mismos conocimientos y habilidades. En este sentido se entiende que no existe una única estructura

organizacional correcta (Social Enterprise Knowledge Network, 2006), sino que para cada organización puede existir una combinación apta que diga relación con las competencias que necesita según la etapa de desarrollo en la que se encuentra. De esta forma la relevancia cae en reconocer cuáles son estas competencias críticas y si existen personas encargadas de ellas de manera clara.

4.2.2.4 Redes de contacto y actores apalancadores

Si bien, poseer una red de contactos no fue considerada como un factor crítico propiamente tal para el desarrollo de un emprendimiento, si lo fue contar con actores que pueden apalancar la conexión de los emprendimientos. Se puede entender entonces que existe una diferencia que radica casi en lo conceptual donde la importancia la toma la facultad de poder facilitar un ecosistema al emprendimiento, y renombre a este, más que tener un nexo con un actor que le entregue beneficios sin un respaldo meritocrático.

4.2.2.5 Financiamiento

Para el desarrollo de un emprendimiento social se consideró que el financiamiento tenía un rol importante en etapas tempranas, principalmente enfocado para dar el *kick-start* y desarrollo de soluciones, productos y/o servicios. En este sentido se entiende por financiamiento como una inversión y no una entrega de capital para la operación del emprendimiento. Se reconocen que estos vienen de fuentes externas al emprendimiento y están relacionados con inversionistas, fondos concursables o capitales semilla.

A pesar de que el estudio *“The Effect of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile”* establece que el financiamiento en una aceleradora de negocios no agrega valor en su desarrollo (Gonzalez-Uribe & Leatherbee, 2018), se explica que es producto de clarificar los resultados en etapa temprana de los emprendimientos en una muestra heterogénea, lo cual implicaría acelerar el descubrimiento de la factibilidad e infactibilidad de los emprendimientos, o mejores oportunidades de negocios.

4.2.2.6 Legal

En este ámbito se levantó que los emprendimientos necesitan un apoyo en el área legal relacionado a tanto aspectos comerciales como organizacionales. Se destacaron cosas como el apoyo orientado a la formalización de la organización, registro de propiedad intelectual en general y normas tributarias.

4.3 Generación de indicadores

Se procede a crear indicadores capaces de medir si las dimensiones de apoyo definidas están siendo cubiertas o no. Para esto se evaluará si los efectos deseados a partir del apoyo consideran las dimensiones de apoyo levantadas en el estudio *“The Effect of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile”* y las levantadas a partir de las entrevistas, ya que las mencionadas en la Quinta Encuesta de Microemprendimiento y el estudio *“Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile”* se encuentran dentro de lo levantado a través de las entrevistas realizadas al conjunto de expertos. En relación al estudio *“Gestión efectiva de emprendimientos sociales”* se revisan si estas prácticas se consideran en los efectos

deseados a partir del apoyo organizacional de Acción Solidaria, si no, estos serán incluidos.

Se sistematiza lo encontrado articulando para cada dimensión sus aspectos, sus efectos esperados y los indicadores asociados a estos.

Tabla 4.1: Dimensiones e indicadores a partir de bibliografía y entrevistas.

Modelo de negocios	Cliente del cual capturar valor	Definición clara de un cliente que le permita al emprendimiento capturar parte del valor generado	Emprendimiento declara un cliente claro y conciso
			Emprendimiento declara uno o varios supuestos que sustentan al cliente definido
	Usuario al cual se le genera valor	Definición clara de un usuario al cual entregar el valor creado	Emprendimiento declara un usuario claro y conciso
			Emprendimiento declara uno o varios supuestos que sustentan al usuario definido
			Existe una conexión clara entre el usuario y quien sufre el problema o entrega la oportunidad
	Propuesta de valor	Definición clara del valor creado	Emprendimiento declara una propuesta de valor distinta a la solución
	Estructura de costos	Estructura de costos clara	Emprendimiento tiene formulada la estructura
	Estructura de ingresos	Estructura de ingresos clara	Emprendimiento tiene formulada la estructura
			La estructura depende en algún grado de la operación del emprendimiento
			La estructura considera una diversificación de los ingresos
	Problema u oportunidad social	Problema u oportunidad clara	Emprendimiento declara un problema u oportunidad
		Problema u oportunidad bien identificado	Emprendimiento declara uno o varios supuestos que sustentan el problema u oportunidad detectada
Solución	Solución definida claramente	Emprendimiento declara un producto, servicio o proceso que entrega el valor creado	
	Causalidad de la solución clara	Emprendimiento declara un relación causal	
		Existen uno o varios supuestos que sustentan la relación causal	
Higiene financiera	Registro contable	Registro contable formal	Emprendimiento tiene un registro contable formal
		Diferenciación de fondos	Existe una separación entre el registro contable del emprendimiento y el de los emprendedores
	Control presupuestario	Definición de presupuesto	Emprendimiento define un presupuesto previo al desarrollo de intervenciones

		Control del presupuesto	Emprendimiento lleva un control del cumplimiento del presupuesto definido
	Rendición de cuentas y emisión de boletas	Existe rendición de cuentas	Organización realiza una rendición de cuenta periódica
		Emisión de boletas	Emprendimiento declara conocer todas las actividades en las que debe emitir boleta
	Emprendimiento emite boletas cada vez que corresponde		
Desarrollo organizacional	Estructura organizacional acorde	Definición de áreas y cargos	Emprendimiento distingue diferentes áreas que lo sostienen
			Existe un encargado definido para cada área
			Existe un líder definido
	Líder capacitado	Líder posee las cuatro habilidades necesarias para manejar el emprendimiento	Líder ve oportunidades de mercado y las aprovecha
			Líder identifica correctamente las causas y consecuencias de los problemas sociales
			Líder es capaz de alinear a los diversos <i>stakeholders</i> con el foco del emprendimiento
			Líder está comprometido con la causa social y genera interés por el bienestar social en los demás trabajadores
	Financiamiento	Aporte financiero	Inyección de capital
Cantidad de capital privado levantado			
Emprendimiento declara haber conseguido capital por vías distintas a las anteriores			
Legal	Apoyo en personalidad jurídica y propiedad intelectual	Personalidad jurídica	Emprendimiento tiene personalidad jurídica definida y registrada
		Propiedad intelectual	Emprendimiento declara saber cómo patentar una marca
			Emprendimiento declara saber qué cosas se pueden patentar y qué cosas no
Red de apoyo	Formación de un ecosistema y relaciones con actores	Redes de contacto	Emprendimiento declara poseer un ecosistema apropiado que le brinde apoyo en su intervención

	claves	Reconocimiento en el ecosistema	Emprendimiento declara que su nombre o asociaciones le permite establecer nuevas relaciones
Relativo al apoyo	Habilidad emprendedora	<i>Know-how</i> del emprendimiento y <i>self-efficacy</i>	Autopercepción de habilidades para manejar un emprendimiento
			Autopercepción de conocimientos para escalar el emprendimiento y detectar oportunidades de mercado
	Monitoreo	Reportaje estructurado (Structured Accountability)	Emprendimiento define acciones estratégicas a cumplir con plazo definido
			Emprendimiento declara el cumplimiento o incumplimiento de las acciones estratégicas
			Ratio de acciones estratégicas cumplidas sobre establecidas

Fuente: Elaboración propia.

Se distingue que en relación al desarrollo de capital emprendedor, la exposición social fue incorporada en la dimensión de redes de apoyo, mientras que las otras tres dimensiones fueron incorporadas en la categoría relativa a la operación del proceso de apoyo. Esto dice relación a que generalmente estas dimensiones están relacionadas al “*modus operandi*” de las incubadoras y aceleradoras de negocios.

Se nota que los indicadores en su mayoría son cualitativos y de percepción, a su vez de ser dicotómicos. Estos tienen por finalidad notar si los emprendedores están percibiendo el apoyo que se les debería entregar además de ser un levantamiento de datos “liviano”. Si bien, lo ideal sería hacer un levantamiento de indicadores cuantitativos y más objetivos, en relación a aprendizaje esto equivaldría a un tipo de evaluación, no obstante este levantamiento de datos es considerablemente más pesado e intensivo en recursos, por lo que de no tener una plataforma que permita realizar esto de forma más económica es imposible. Finalmente, ya que los emprendimientos son bien diversos entre ellos no existe un ecosistema estándar y a su vez en la literatura tampoco está del todo definido, luego no se les puede exigir un cumplimiento de una red de apoyo definida de manera general, y para definirlo de manera específica se necesitaría tanto a un experto del área del emprendimiento social para todos los emprendimientos que son asesorados y los que un futuro podrían serlo.

CAPÍTULO 5: SELECCIÓN DE DIMENSIONES Y MÉTRICAS RELEVANTES

A partir del levantamiento se postulan cerca de 110 métricas que apuntan a medir tanto la operación de Acción Solidaria como los resultados y percepciones de los emprendimientos sociales, además de dimensiones relevantes en el desarrollo de un emprendimiento social exitoso que no son consideradas en el proceso de apoyo. Estos indicadores son clasificados en tres categorías, aquellos relacionados a la gestión del apoyo, al impacto en la sostenibilidad del emprendimiento y al impacto en la población objetivo de los emprendimientos.

5.1 Definición de métricas atinentes a la gestión del proceso de Acción Solidaria

Para definir estas métricas se consideraron aquellas generadas para la medición de las actividades y componentes de la organización, y en esta ocasión se incluyen aquellas relacionadas con los efectos inmediatos. Esto se definió así con el respaldo de que estos resultados pueden definirse como de transición, ya que no es el efecto final esperado pero su cumplimiento está directamente relacionado con los componentes de los apoyos definidos en las matrices de marco lógico.

De las 110 métricas relevantes se seleccionaron 32 (ver Anexo D) que cumplen con las condiciones anteriores y que dan un seguimiento de la operación de Acción Solidaria en relación a la generación de impacto. Se destaca que estas métricas no son las únicas que la organización debe medir en el sentido integral de su funcionamiento, por lo que de organizarse estas no equivaldrían a un *Balanced ScoreCard* o un *scorecard* estratégico tradicional.

5.2 Definición de métricas atinentes al impacto de Acción Solidaria sobre los emprendimientos sociales

Se definieron 66 métricas (ver Anexo E), que tienen foco en medir los impactos deseados de la organización, estos son efectos de transición de mediano plazo y efectos de mediano y largo plazo. En general parte de los indicadores que componen estas métricas son auto-declarados con fin de poder realizar un levantamiento no tan costoso, no obstante Acción Solidaria es una organización que busca brindar apoyo y no una especie de *Private equity*, por lo que su foco está orientado en que el emprendimiento sea capaz de auto gestionarse y no que la organización lo gestione, por lo que la autopercepción resulta relevante.

5.3 Definición de métricas atinentes al impacto social indirecto de Acción Solidaria

Como se mencionó anteriormente, el impacto social se puede medir desde dos aristas particulares, su profundidad y su alcance. Para temas de alcance es directo definir que el indicador está asociado a la cantidad de gente que se ve impactada, es decir, que fue intervenida, no obstante, para la profundidad dependerá del ámbito social de la intervención, lo que dificulta lograr un indicador en particular ya que se tendría que homogeneizar efectos en cosas como la autoestima, la situación de calle y el consumo

problemático dentro de otros. Lo anterior no solo resulta costoso en temas de implementación, si no que implica que Acción Solidaria deba ser capaz de homogeneizar todos los ámbitos en los que intervienen los 24 emprendimientos, y tener en consideración que aquellos que vayan ingresando puedan corresponder a otros. Se proponen así dos formas de medir la profundidad, uno es desde el punto de vista temático definiendo un impacto por cada línea de trabajo estandarizado, o homogeneizarlos mediante el *SROI*. En cualquiera de los dos casos lo propuesto recaería en manos de los emprendimientos como fue la planificación inicial sin descartar esfuerzos por parte de Acción Solidaria en el sentido de hacer un proceso anual que implique un levantamiento de los ámbitos de trabajo de los emprendimientos apoyados, la definición de un indicador para cada ámbito y su evaluación correspondiente, o de supuestos que sean capaces de traducir el alcance de los emprendimientos en un valor monetario y así tener un *SROI* para cada emprendimiento.

En este punto se presentó uno de los principales impedimentos, el cual era que se esperaba que los emprendimientos lograran identificar su impacto deseado, no obstante, en base a las cuatro entrevistas realizadas los fundadores de Trato Hecho Vecino, Fundación Prótesis 3D, Motor de Búsqueda y Abriendo Datos, al momento de realizarse esta pregunta clave, las respuestas fueron: aumento de conocimientos, mejora en la autoestima y no identifica. Se destaca que el primer punto en general es un efecto a mediano plazo, lo que en conjunto con el tercero devela que en general no todos los emprendimientos tienen identificado de manera correcta su impacto, lo cual dificulta de gran medida la medición del impacto indirecto de Acción Solidaria y trunca el trabajo de la memoria en este sentido, ya que en los alcances no se esperaba definir el impacto de 24 emprendimientos.

CAPÍTULO 6: DISEÑO DE EVALUACIÓN

6.1 Cuestionario

Se propone un cuestionario que permita recolectar los datos necesarios para las métricas relacionadas a las percepciones, prácticas y resultados que Acción Solidaria no puede tener acceso directo. Para este se plantea un conjunto de preguntas dicotómicas donde se evalúa en base a percepción si se realizan prácticas y si se poseen diferentes habilidades y conocimientos. Por otra parte se plantean preguntas cuyos resultados son de carácter cuantitativo con fin de recoger información relativa al financiamiento y alcance de la intervención dentro de otros.

Tabla 6.1: Cuestionario para la medición de indicadores de resultados.

Código	Pregunta	Variable	Dimensión
O.1	Emprendimiento posee personalidad jurídica registrada	Si/No	Legal
O.2	Emprendimiento está inscrito en el registro de donatarios	Si/No	
O.3	Emprendimiento sabe cómo patentar una marca	Si/No	
O.4	Emprendimiento sabe qué cosas se pueden patentar y qué cosas no	Si/No	
O.5	Emprendimiento trabaja en base a compromisos con fecha y responsable definido	Si/No	Organizacional
O.6	Emprendimiento define acciones estratégicas a cumplir con plazo definido	Si/No	
O.7	Emprendimiento declara el cumplimiento o incumplimiento de las acciones estratégicas	Si/No	
O.8	Número de trabajadores internos del emprendimiento	Discreta	
O.9	Número de voluntarios	Discreta	
O.10	Emprendimiento se organiza con diferentes áreas críticas que lo sostienen	Si/No	
O.11	Existe un encargado definido para cada área del emprendimiento	Si/No	
O.12	Existe un líder definido en el emprendimiento	Si/No	
O.13	Líder ve oportunidades de mercado y las aprovecha	Si/No	
O.14	Líder identifica correctamente las causas y consecuencias de los problemas sociales	Si/No	
O.15	Líder es capaz de alinear a los diversos <i>stakeholders</i> con el foco del emprendimiento	Si/No	
O.16	Líder está comprometido con la causa social y genera interés por el bienestar social en los demás trabajadores	Si/No	
R.1	Emprendimiento declara conocer los beneficios tributarios que le corresponden	Si/No	Contabilidad
R.2	Emprendimientos declara haber hecho uso de los beneficios tributarios	Si/No	
R.3	Emprendimientos declara llevar contabilidad formal	Si/No	
R.4	Emprendimiento declara separar contabilidad del	Si/No	

	emprendimiento de la personal		
R.5	Emprendimiento define presupuesto antes de actividades, intervenciones, proyectos, etc...	Si/No	
R.6	Emprendimiento hace un seguimiento del cumplimiento del presupuesto	Si/No	
R.7	Emprendimiento realiza rendición de cuentas de manera periódica	Si/No	
R.8	Emprendimiento conoce todas las actividades en las que debe emitir boleta	Si/No	
R.9	Emprendimiento emite boletas cada vez que corresponde	Si/No	
R.10	Cantidad de fondos concursables postulados desde comienzo de año a la fecha	Discreta	Financiero
R.11	Cantidad de fondos concursables ganados desde comienzo de año a la fecha	Discreta	
R.12	Capital levantado desde comienzo de año hasta la fecha	Discreta	
R.13	Número de vías diferentes por la cuales consigue capital (venta de servicios, donaciones, etc...)	Discreta	
S.1	Existe una cadena causal clara que da cuenta de la coherencia entre la intervención y el impacto	Si/No	Técnico social
S.2	Existen supuestos que dan cuenta de la relación entre el impacto y la solución del problema	Si/No	
S.3	Emprendimiento cumple con el marco legal en el cual está inserto su intervención (en relación a su población objetivo)	Si/No	
S.4	Emprendimiento tiene una intervención consistente con una perspectiva de derechos	Si/No	
S.5	Emprendimiento basa su intervención en evidencia internacional	Si/No	
S.6	Emprendimiento tiene intervención no asistencialista (declarado/ fiscalizado)	Si/No	
S.7	Emprendimiento reformuló su intervención desde comienzo de año hasta la fecha	Si/No	
E.1	Emprendimiento declara un cliente claro y conciso (paga por un servicio o producto)	Si/No	Técnico empresarial
E.2	Existen uno o varios supuestos que sustentan al cliente definido	Si/No	
E.3	Emprendimiento declara un usuario claro y conciso (hace uso de la intervención)	Si/No	
E.4	Existen uno o varios supuestos que sustentan al usuario definido	Si/No	
E.5	Existe una conexión clara entre el usuario y quien sufre el problema o entrega la oportunidad (declarado/fiscalizado)	Si/No	
E.6	Emprendimiento tiene una propuesta de valor distinta a la solución	Si/No	
E.7	Emprendimiento tiene formulada la estructura de costos	Si/No	
E.8	Emprendimiento tiene formulada la estructura de ingresos	Si/No	
E.9	Emprendimiento tiene una estructura de ingresos que depende en algún grado de la operación	Si/No	
E.10	Emprendimiento tiene en la estructura de ingresos una diversificación de los ingresos	Si/No	
E.11	Emprendimiento declara un problema u oportunidad	Si/No	

E.12	Emprendimiento declara uno o varios supuestos que sustentan el problema u oportunidad detectada	Si/No	
E.13	Emprendimiento declara un producto, servicio o proceso que entrega el valor creado	Si/No	
E.14	Emprendimiento declara un relación causal entre el producto y la creación de valor	Si/No	
E.15	Emprendimiento declara que existen uno o varios supuestos que sustentan la relación causal en la creación de valor	Si/No	
I.1	Número de personas alcanzadas	Discreto	
I.2	Emprendimiento mide impacto	Si/No	
I.3	Emprendimientos tiene registros financieros positivos desde comienzo de año hasta la fecha	Si/No	
I.4	Tiempo de existencia del emprendimiento desde su formación (meses)	Discreto	
I.5	Emprendimiento declara poseer un ecosistema apropiado que le brinde apoyo en su intervención	Si/No	
I.6	Emprendimiento declara que su nombre o asociaciones le permite establecer nuevas relaciones	Si/No	
I.7	Autopercepción de habilidades para manejar un emprendimiento	Si/No	
I.8	Autopercepción de conocimientos para escalar el emprendimiento y detectar oportunidades	Si/No	
I.9	Contactos con instituciones y actores que ha gestionado o facilitado Acción Solidaria mediante eventos o talleres, que se han formalizado en proyectos o alianzas	Discreto	
I.10	Contactos con instituciones y actores que ha gestionado o facilitado Acción Solidaria mediante recomendación directa, que se han formalizado en proyectos o alianzas	Discreto	

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Diseño de la implementación del cuestionario

6.2.1 Estructura de la implementación

La evaluación se realizará de manera periódica con fin de entregar un insumo que pueda ser usado para la mejora continua de la organización. Para esto el cuestionario se aplicará en tres instancias al año, primero en marzo, una vez pasado el popular receso de verano que ocurre en enero y febrero, segundo, se medirá a mitad de año en el mes de julio y en tercer lugar en diciembre. Si bien se espera que entre la medición de fin de año y de comienzo del siguiente no exista mucha variedad, se realizan tres evaluaciones anuales con fin de no invisibilizar el progreso de emprendimientos que ingresen al programa de apoyo durante el año además de alisar la variación en ciertos aspectos como la postulación, adjudicación de fondos y capital levantado.

Su aplicación se realizará vía correo electrónico con una limitación de respuestas por emprendimiento. El cuestionario será enviado al líder para que este luego lo delegue a algún encargado de área distinto de él, esto con fin de completar la evaluación del liderazgo. El cuestionario presenta dos filtros, uno en relación al cargo del encuestado y otro en relación al tiempo transcurrido desde la formalización del emprendimiento. En el caso de que exista varianza en más del 20% de las variables de subáreas donde se evalúen diez o más puntos, o en al menos una variable en subáreas con menos de diez variables, se tomará en consideración las del líder y se levantará la situación a un nivel

de conocimientos, lo que se reflejará en que el aprendizaje asociado a esa dimensión no se está logrando lo que tendrá un impacto a nivel operacional.

En relación al levantamiento de información respecto al logro de aprendizajes en las sesiones de apoyo se realizarán evaluaciones simples una vez terminada la sesión, esto con fin de verificar, en base a percepciones, si los conocimientos fueron adquiridos o no. Para esto se enviará un cuestionario (ver Tabla 6.2, Tabla 6.3, Tabla 6.4 y Tabla 6.5) a los asistentes vía correo electrónico y se evaluarán los puntos que Acción Solidaria declara como críticos en el aprendizaje.

Tabla 6.2: Cuestionario talleres organizacionales.

Código	Pregunta	Variable
CO.1	¿Conoces todos los trámites necesarios para registrar la personalidad jurídica?	1 al 7
CO.2	¿Conoces los trámites para inscribirse en el registro de donatarios?	1 al 7
CO.3	¿Conocer el marco legal respecto a personalidades jurídicas sin fines de lucro?	1 al 7
CO.4	¿Conoces el marco legal respecto al registro de donatarios?	1 al 7
CO.5	¿Puedes identificar todas las áreas necesarias para el funcionamiento apropiado del emprendimiento?	1 al 7
CO.6	¿Existen personas a cargo en todas las áreas reconocidas anteriormente?	1 al 7
CO.7	Es relevante tener a alguien responsable para cada área	Likert²⁰
CO.8	¿Reconoces todas las habilidades necesarias para manejar un emprendimiento?	1 al 7
CO.9	¿Reconoces todas las herramientas necesarias para motivar y liderar grupos de trabajo?	1 al 7
CO.10	¿Eses capaz de identificar los intereses de los diferentes actores involucrados en el problema social del emprendimiento?	1 al 7

Fuente: Elaboración propia.

²⁰ Se propone una escala de Likert de cinco niveles con las categorías “Muy en desacuerdo”, “En desacuerdo”, “Indiferente”, “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”, ya que permite desagregar el nivel de aprendizaje sin perder la dicotomía en la percepción de la importancia del factor cuestionado.

Tabla 6.3: Cuestionario sobre manejo de recursos.

Código	Pregunta	Variable
CF.1	Es relevante tener un control presupuestario	Likert
CF.2	Es relevante llevar un registro contable	Likert
CF.3	¿Conoces los beneficios tributarios que le corresponden al emprendimiento?	1 al 7
CF.4	¿Conoces las instancias en que se debe emitir boletas?	1 al 7
CF.5	¿Sabes formular proyectos según el tipo de fondo concursable al que se postula?	1 al 7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.4: Cuestionario talleres técnico social.

Código	Pregunta	Variable
CT.1	¿Conoces las condiciones éticas de trabajo con su población objetivo?	1 al 7
CT.2	¿Conoces las condiciones técnicas de trabajo con su población objetivo? (ej.: trato con gente con consumo problemático, tercera edad, en situación de discapacidad)	1 al 7
CT.3	¿Conoces el marco legal en el cual está inserto la intervención del emprendimiento?	1 al 7
CT.4	¿Conoces la perspectiva de derechos atinentes al emprendimiento?	1 al 7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.5: Cuestionario talleres técnico empresarial.

Código	Pregunta	Variable
CE.1	¿Eres capaz de identificar de buena manera el problema social que se busca solucionar en el emprendimiento?	1 al 7
CE.2	¿Eres capaz de identificar y diferenciar las causas y efectos del problema social?	1 al 7
CE.3	¿Puedes definir y diferenciar los clientes y usuarios del emprendimiento social? (En algunas ocasiones estos pueden ser los mismos)	1 al 7
CE.4	¿Puedes formular la propuesta de valor del emprendimiento hacia los usuarios y clientes?	1 al 7
CE.5	¿Puedes definir una estructura de ingresos para el emprendimiento?	1 al 7
CE.6	¿Puedes definir una estructura de costos para el emprendimiento?	1 al 7
CE.7	¿Puedes articular un modelo de negocios que sustente al emprendimiento?	1 al 7

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2 Recursos de la implementación

Para la implementación de la evaluación se deberá tener en consideración el uso de servidores que permitan almacenar la información histórica de los resultados por cada cuestionario aplicado. Debido al tamaño de la muestra a manejar se propone el uso de las herramientas de almacenamiento que hoy en día maneja la organización ya que no es demandante en temas de capacidades informáticas. Por otro lado, para el procesamiento de los datos *softwares* tales como Google Sheets, Microsoft Excel o

Numbers son suficientes para la escala actual de la organización, no obstante, si se quisiera escalar la aplicación se recomendaría utilizar *softwares* estadísticos más robustos.

Por otro lado en términos de horas hombre, será necesario la dedicación parcial de tiempo por parte del encargado de emprendimientos sociales en primer lugar para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos de evaluación, es decir, deberá encargarse de contactar a todos los emprendimientos que están siendo apoyados y asegurarse que estos contesten el cuestionario dentro de los plazos deseados. En segundo lugar deberá encargarse de transcribir estos datos recolectados a una planilla que los centralizará y procesará para reflejar los resultados.

6.3 Scorecard

En función de las métricas definidas anteriormente se genera un *scorecard* con ciertos indicadores que recaudan la información necesaria, esto con fin de entregarle a la organización un cuadro de mando que le permita monitorear el progreso de su operación y de esta manera poder verificar como se encuentra en relación a su generación de impacto. Este cuadro contiene tanto indicadores operacionales como indicadores de efectos a mediano y largo plazo, luego su utilidad está en poder identificar si estos resultados se están logrando o no, y ver donde hay espacios de mejora o encontrar la razón de por qué no se están generando los efectos deseados. A su vez, la herramienta podría identificar si el proceso de apoyo que se realiza es o no factible para el efecto que se desea generar, lo que junto a las cosas anteriores permitiría gestionar el impacto.

6.3.1 Dimensiones del Scorecard

Dado que Acción Solidaria realiza apoyo desde tres aristas y a su vez funciona como un *hub* generando conexiones entre los emprendimientos y otros actores se definen cuatro dimensiones que compondrán el *scorecard*:

1. Organizacional. Considera las actividades y resultados en relación a la estructura organizacional del emprendimiento, su formalización y habilidades de liderazgo.
2. Financiero. Considera las actividades y resultados relativos a temas de higiene financiera, postulación de fondos y levantamiento de capital.
3. Técnico. Considera las actividades y resultados respecto al desarrollo de la intervención desde puntos de vista éticos, modelos validados y dentro de la perspectiva de derechos. En virtud de los descubrimientos en relación a los modelos de negocios en emprendimientos sociales se agregan estos factores luego esta dimensión se subdivide en Técnico Social y Técnico Empresarial.
4. Redes de Apoyo. Considera las actividades y resultados del funcionamiento de la organización como un *hub*.

6.3.2 Métricas e indicadores

Para cada dimensión se subdividen las métricas en áreas de operación e impacto, donde en el primero se destacan las métricas relativas a la gestión del proceso del apartado 5.1 de esta memoria (ver Anexo D), y en el segundo se incluyen las métricas levantadas en el apartado 5.2 que son atingentes a los efectos que tiene Acción

Solidaria sobre los emprendimientos sociales (ver Anexo E). Luego el *Scorecard* (ver Ilustración 6.1) relaciona su operación con la consecución de efectos que busca.

Para el aprendizaje se transforma la escala del 1 al 7 a porcentajes de aprendizaje (considerando una exigencia del 60 % dada su familiaridad) y son promediadas todas las respuestas del cuestionario *post* intervención. Para la escala de Likert, se propone una de cinco niveles la cual luego es pasada a porcentajes de aprendizaje considerando que las alternativas “Muy en desacuerdo”, “En desacuerdo” e “Indiferente” no cumplen el aprendizaje mínimo esperado y solo son aceptables las alternativas “De acuerdo” (equivalente al 60% de aprendizaje) y “Muy de acuerdo” (100% de aprendizaje), luego es promediado con los demás porcentajes.

Para la asistencia se consideran el número de talleres realizados y gestionados (puede ocurrir que un taller se gestione y no se realice) y la tasa de asistencia a nivel de emprendimiento.

Para los resultados se definen los siguientes términos:

1. Variación. La variación en un indicador del promedio de los emprendimientos en este sobre el mismo del periodo anterior.

$$\frac{\bar{I}_t}{\bar{I}_{t-1}}, t = \text{periodo}$$

2. Logro. Promedio de los emprendimientos del promedio entre los indicadores seleccionados para cada emprendimiento, luego entrega un valor entre cero y uno.

$$\overline{\bar{I}_{a e}}, a = \text{set de indicadores}, e = \text{emprendimientos}$$

3. Ratio. Promedio de los emprendimiento de la relación entre casos favorables y casos realizados para cada emprendimiento.

$$\frac{\bar{I}_{f e}}{\bar{I}_{r e}}, f = \text{caso favorable}, r = \text{casos realizados}, e = \text{emprendimientos}$$

4. Variación Anual. Variación de un indicador respecto al mismo en la misma evaluación del año pasado.
5. Total. Suma de un indicador para todos los emprendimientos.

6.3.3 Detalles para la gestión de los resultados

Para la implementación de la herramienta de gestión propuesta se debe definir qué actores se verán involucrados, que acciones permite tomar el *scorecard* propuesto y como se conectan estos dos.

6.3.3.1 Actores

Dado que el *scorecard* pretende ser una herramienta de gestión que permita modificar tanto direcciones estratégicas como dimensiones operacionales los actores involucrados van desde aquellos que tienen roles puramente operacional hasta aquellos con uno meramente directivo. A continuación se ven los principales actores involucrados.

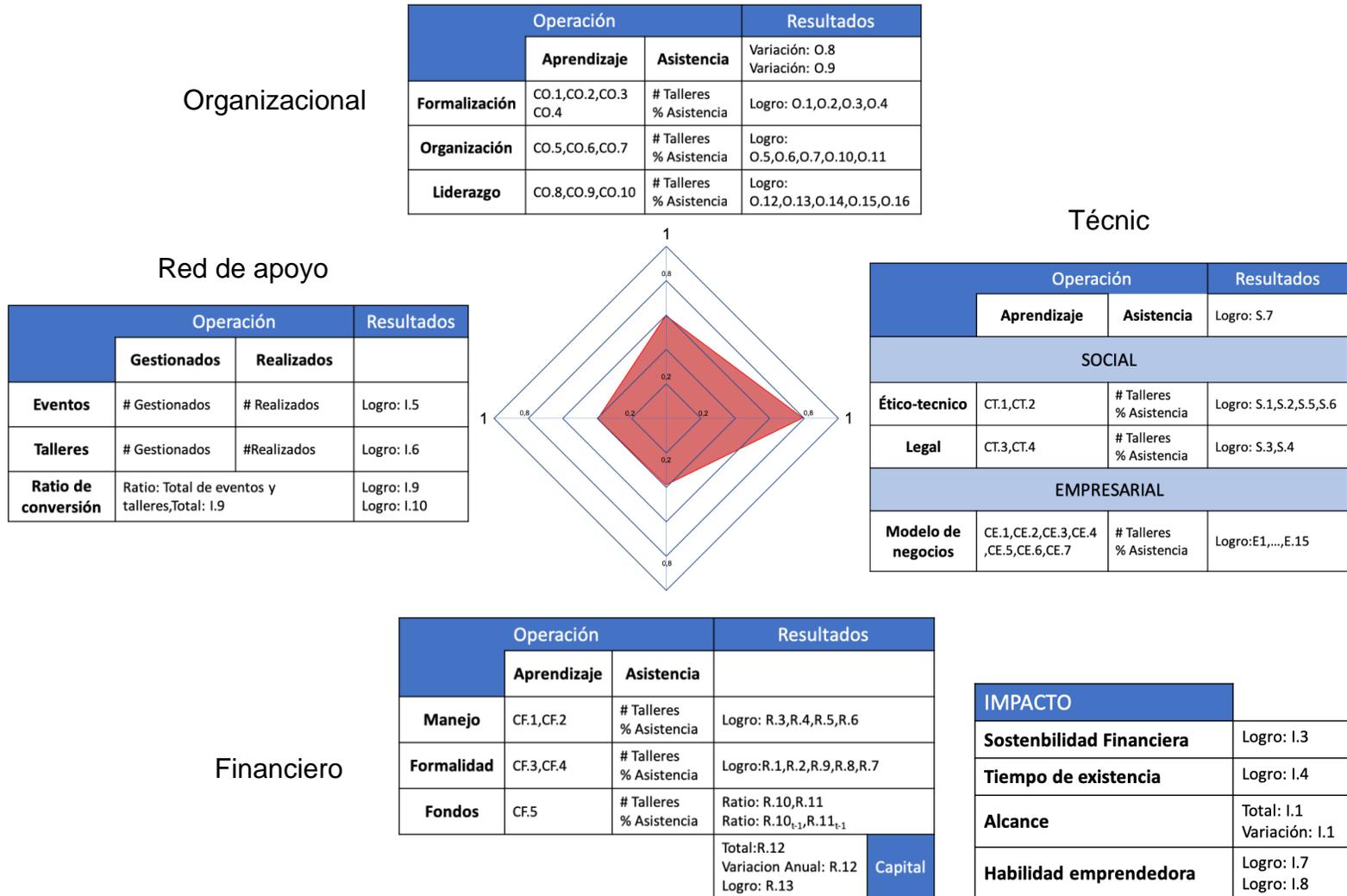
1. Director Acción Solidaria. No se pretende que tenga trato directo con el funcionamiento del scorecard, pero como cumple un rol fundamental en la definición de la dirección estratégica de la organización y en la solicitud de recursos necesarios, la implementación de la medición como una herramienta de gestión debe considerar la interacción con este actor.
2. Encargado de emprendimiento e innovación social. Es aquel que se hace cargo de gran parte del funcionamiento operacional de la organización, por lo cual se ve directamente relacionado a la implementación del *scorecard*. Será el actor que se haga cargo de hacer el análisis de lo entregado por el scorecard y que levante a la dirección lo diagnosticado a partir del *scorecard*.
3. Instituciones y voluntarios. Si bien, no tienen una interacción directa con el *scorecard*, la implementación de la medición como herramienta de gestión tendrá un impacto directo en ellos, ya que dado el diagnóstico surgirán ciertos requerimientos que modificarán la forma en que los talleres y asesorías son realizados, luego tanto la forma como el fondo de la interacción de estos con los emprendimientos se verán afectados.

6.3.3.2 Gobernanza

Para que la medición propuesta funcione como una herramienta de gestión en diversos niveles de la organización es importante definir la gobernanza que se deberá aplicar para que efectivamente la información recolectada y reportada se transforme en acciones que permitan gestionar los efectos e impacto generados y deseados. Para esto se distinguen dos aspectos respecto a la información proporcionada por el *scorecard*, los aprendizajes y los resultados.

1. Aprendizajes. En este aspecto se mide el nivel de conocimientos por lo que se relaciona directamente con la realización de los talleres, luego la gobernanza para la gestión de este aspecto incluye al encargado de innovación y a las instituciones y voluntarios que realizan los talleres y sesiones de consulta. El encargado de emprendimientos e innovación social tendrá la labor de traducir el estado de los aprendizajes a requerimientos relacionados a la asistencia de los emprendimientos y al desarrollo de los talleres cada vez que se realice un taller o se proponga una sesión de consulta. La periodicidad de esto está directamente relacionada con la realización de los talleres, no obstante, se propone que se realice al menos con la misma periodicidad que las evaluaciones globales.
2. Resultados. La gestión para este aspecto tiene implicancias mucho más directivas, ya que afecta en la definición de las dimensiones donde la organización se enfocará de cara a sus clientes, luego su gobernanza incluye la interacción entre el director de la organización y el encargado de emprendimientos e innovación social. El último tendrá el rol de levantar la información del *scorecard* dos veces al año, las cuales están asociadas a las dos mediciones más importantes del año, para que en conjunto con el director se desarrollen estrategias que permitan encausar el apoyo entregado a la generación de efectos deseados.

Ilustración 6.1. Representación de *scorecard* para monitoreo de la cadena de valor del impacto.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con fin de cerrar esta memoria se presentan conclusiones para poder englobar el aprendizaje realizado y luego se entregan recomendaciones tanto para el lector como para la organización.

7.1 Conclusiones

En el presente trabajo se analizó el ámbito de la aceleración de negocios con foco social utilizando como marco la organización Acción Solidaria. Del diagnóstico general se pudo declarar que la organización actualmente no conoce el impacto que está generando en los emprendimientos sociales, y en consecuencia no es capaz de tener un proceso de mejora continua de su propuesta de valor ni declarar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos a cabalidad o al menos de manera parcial. De esta forma el trabajo entregó evidencia cualitativa de los factores necesarios a desarrollar en una escuela de emprendimientos sociales en etapa temprana, junto con el diseño de un instrumento que permite diagnosticar el estado de cumplimiento de los objetivos con fin de proporcionar información relevante para apalancar la toma de decisiones, la mejora del proceso de apoyo de la organización y la declaración de éxito o fracaso en relación a metas de corto, mediano y largo plazo.

A partir del análisis del proceso de apoyo de Acción Solidaria realizado mediante la elaboración de la Teoría del Cambio y del Marco Lógico se pudo distinguir tres factores relevantes en la cadena de valor del impacto. En primer lugar, se destaca que las tres aristas de apoyo de la organización se encuentran alineadas a la generación del impacto deseado, el cual es que el emprendimiento sea sustentable en el tiempo. En segundo lugar, que las actividades, las cuales son la piedra angular en la generación de impacto, son externalizadas en su mayoría, luego el centro del proceso productivo no es controlado en su totalidad por la organización, lo cual puede suponer un gran impedimento para la gestión del impacto, ya que los supuestos que sustentan la generación de efectos hoy en día se encuentran fuera del control de la organización. En tercer lugar, gran parte de las dimensiones que se abordan en el desarrollo de los emprendimientos no difieren en gran medida del desarrollo de emprendimientos tradicionales, esto dado que la sustentabilidad se logra a partir de factores genéricos que se comparten entre ellos. Así se puede concluir que las principales dimensiones que se deben medir para verificar si el apoyo actual está logrando generar el impacto deseado son: la entrega de herramientas y conocimientos sobre el buen manejo financiero, el desarrollo de una estructura organizacional robusta y el conocimiento técnico apropiado respecto a los dolores de sus usuarios y la solución propuesta. Dicho lo anterior, se puede declarar que el objetivo relacionado a la descomposición de la cadena de valor de impacto con el propósito de definir qué elementos medir fue cumplido a cabalidad.

Por otro lado, a partir de bibliografía pertinente y entrevistas a un conjunto de expertos, se determinaron las dimensiones necesarias para evaluar a una escuela de emprendimientos sociales como lo es Acción Solidaria. Así, se pudo distinguir tres puntos relevantes: los principales impedimentos y problemas enfrentados por los emprendimientos sociales, qué cosas de una aceleradora de negocios impacta en el desarrollo de emprendimientos y cuáles son los factores críticos de éxito en un

emprendimiento social. En función de lo anterior, se puede concluir que son diversas las prácticas organizacionales necesarias, que van desde la articulación de una estructura flexible y personalizada hasta prácticas relacionadas a la cultura organizacional. Más en detalle, se definió como relevante el desarrollo del capital emprendedor y se destacó que los principales impedimentos están relacionados a la falta del recién mencionado y a no tener prácticas financieras higiénicas. De esta forma, se puede notar que para el desarrollo de emprendimientos exitosos los puntos anteriores deben ser tratados, y en consecuencia constituyen buenos representantes para la medición de efectos.

Respecto a la determinación de las dimensiones e indicadores relevantes para medir los efectos logrados por la organización, se tomó en cuenta los factores que permiten declarar que existe un desarrollo organizacional acorde, un manejo financiero apropiado, la existencia de un líder con las características necesarias para emprendimientos en etapa temprana, conocimientos legales y técnicos específicos, el desarrollo de capital emprendedor y un modelo de negocios claro. De esta forma se puede concluir que si bien, varios de los factores anteriores no están considerados en los resultados esperados por parte de Acción Solidaria, estos son supuestos claves en la generación del impacto deseado que fue estudiado mediante la Teoría del Cambio, notándose así que aun cuando estos no estaban presentes de manera explícita, si lo estaban de manera subyacente, dejando entrever la compatibilidad entre el actual apoyo entregado y los factores faltantes.

Si bien, desde el punto de vista del impacto directo se puede concluir que los objetivos del trabajo se cumplieron con éxito, en relación a la medición del impacto indirecto no se pudo determinar las dimensiones y métricas relevantes a medir, esto producto de que diversos emprendimientos no tenían un lineamiento claro sobre cual eran los efectos e impactos que deseaban generar en sus usuarios, luego esto truncó el trabajo de memoria ya que suponía un trabajo extra que estaba fuera de los alcances definidos.

En vista de lo anterior, se puede notar que la información que se debe recaudar tiene la particularidad de estar fuera del control de Acción Solidaria, por lo que se propusieron diversos cuestionarios en conjunto a un scorecard que tienen la facultad de recaudar la información necesaria y plasmarla en una herramienta capaz de reflejar el estado de los efectos deseados. Se concluye así, que el uso de estas dos herramientas permite medir de manera aproximada los efectos que significarían una primera aproximación a la medición del impacto de Acción Solidaria. Es importante notar que a pesar que el sistema de medición en base a percepciones presenta sus limitaciones, un factor importante del capital emprendedor es el de percibirse con habilidades y conocimientos (Gonzalez-Uribe & Leatherbee, 2018), luego, el cuestionario permite dar respuesta a la evaluación de este aspecto a la vez de los otros factores relevantes que considera.

Un aspecto importante a tener en cuenta son los factores externos al instrumental que representan restricciones claves para que la evaluación diseñada pueda hacerse cargo de la problemática formulada. En primera instancia para que la evaluación pueda generar valor para la organización desde el punto de vista de la gestión del impacto, se debe tener en consideración un proceso y cultura que implique la gestión del conocimiento a partir del diagnóstico recurrente de los efectos generados y resultados obtenidos, para que desde este conocimiento se puedan implementar cambios en el proceso de apoyo con foco en generar el impacto deseado en los emprendimientos.

Para esto se definió una gobernanza y consideraciones respecto a los actores involucrados en el proceso, que permiten que esta nueva capacidad de observación de los efectos generados pueda ser transferida a la gestión de la propuesta de valor orientada a la generación de efectos con foco en lograr la sustentabilidad de los emprendimientos sociales. De esta forma se puede concluir que, aun cuando se entregue la información necesaria, la gestión del impacto tiene aspectos relacionados a la gestión del cambio que pueden implicar un riesgo para la consecución el objetivo general de la memoria que no fue observado en un comienzo, luego no se puede concluir que este se cumplió a cabalidad.

Finalmente, respecto al trabajo general se concluyen dos cosas principales. En primer lugar que Acción Solidaria, aun cuando es una organización que no posee una especialización técnica respecto a la aceleración de negocios, posee un proceso de apoyo que si se encuentra alineado en gran parte al desarrollo de emprendimientos exitosos, lo cual permite suponer que una implementación de la evaluación diseñada no entregaría resultados del todo negativos. Y en segundo lugar, que la evaluación propuesta debe ir acompañada de una gestión del cambio para que todo su potencial sea ocupado, esto entendiendo que aun cuando esta permita conocer los efectos logrados, la mejora del proceso de apoyo y la focalización de los esfuerzos depende en gran medida de la respuesta organizacional al cambio que supondría el uso de la evaluación como un apalancador para modificar el funcionamiento de la organización.

7.2 Recomendaciones

Como consecuencia del trabajo realizado se proponen un conjunto de recomendaciones que se hacen cargo principalmente de la informalidad del proceso de apoyo de Acción Solidaria, aspectos que no son abarcados dentro de este y en relación al uso del *Scorecard* entregado.

Una de las principales condiciones para que una medición de impacto sea relevante dice relación con que la intervención sea la misma, si no, podría generar sesgos en la interpretación de los resultados. Para la organización esto es altamente complicado dado que las actividades que realiza y los *outputs* que produce no necesariamente son homogéneos entre sí. Para esto se recomienda como primera aproximación integrar este proceso mediante el desarrollo de un currículo el cual los talleres deban abarcar, lo anterior tiene por objetivo fijar los estándares mínimos que desee Acción Solidaria y de esta manera poder darle forma a este proceso y direccionarlo a la generación de impacto a la vez de recortar aspectos que no agreguen valor.

En segundo lugar, se recomienda a la organización agregar en su proceso de apoyo el aspecto de desarrollo de modelos de negocios. Si bien, este término no fue muy bien recibido por los emprendedores sociales entrevistados, en su mayoría era porque reconocían no tener interés en rentabilizar con un problema social, no obstante los principales problemas asociados a la ausencia de este radican en la dificultad de la atracción de talento y la inestabilidad de la organización producto de no tener una fuente de ingresos que dependa en algún grado de su trabajo.

En tercera instancia, entendiendo que la organización hoy en día acepta todo tipo de organizaciones (en temas de consolidación), se recomienda reformular el apoyo en base a capacidades logradas y niveles de apoyo, lo que permitiría realizar una medición de impacto más valiosa al desagregar los resultados según capacidades logradas

relativas a la factibilidad de logro. Esto podría no solo tener una medición de impacto más precisa si no que podría permitir evaluar el progreso de los emprendimientos.

Finalmente, dado que la organización aún está en desarrollo se recomienda hacer iteraciones rápidas en las modificaciones del apoyo entregado haciendo uso de la flexibilidad que aún presenta, para luego analizarse los efectos de estas iteraciones en los resultados inmediatos y de corto plazo, que se verán reflejados en el *Scorecard* propuesto. Lo anterior permitirá dar luces de qué cosas agregan más valor y qué cosas no, en un momento de la historia organizacional donde los cambios aún no sean complejos de implementar.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hogar de Cristo. (2017). *Memoria Anual 2017*. Santiago.
2. Sanchez, A., Remis, A., Silva, M. C., Bozo, N., & Fernandez, C. (2015). *Diagnóstico, mapeo y sistematización de mecanismos públicos de financiamientos hacia las O.S.C en Chile*. Santiago: Digital.
3. Schumpeter, J. A. (1963). *Teoría del desarrollo económico*. Fondo de Cultura Económica.
4. Pisano, G. P. (2015). You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*.
5. Cortez-Monroy, F., & Matus, T. (2015). *Innovación Social Efectiva*. Santiago de Chile: Librosdementira.
6. Reguant-Alvarez, M., & Torrad-Fonseca, M. (2016). El Método Delphi. *REIRE*.
7. Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
8. So, I., & Staskevicius, A. (2015). *Measuring "impact" in impact investing*. Harvard: Harvard Business School.
9. Chang, A. M. (2019). *LEAN IMPACT: How to Innovate for Radically Greater Social Good*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
10. Hehenberger, L., Harling, A.-M., & Scholten, P. (2015). *A PRACTICAL GUIDE TO MEASURING AND MANAGING IMPACT*. Berlin: EVPA.
11. Hehenberger, L., Harling, A.-M., & Scholten, P. (2012). *A PRACTICAL GUIDE TO MEASURING AND MANAGING IMPACT*. EVPA.
12. Rogers, P. (2014). *La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.o 2*. Florencia: Centro de Investigaciones de UNICEF.
13. Reisman, J., & Clegg, J. (1999). *Outcome for Success! A product of the Evaluation Forum*. Organizational Research Services, Inc. and Clegg and Associates, Inc.
14. Muñoz, P., Kimmitt, J., Serey, T., & Velázquez, L. (2016). *Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile, Reporte 2016*. Santiago de Chile: The Print Center.
15. División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2014). *Innovación Social [White Paper]*. Santiago de Chile.
16. Socialab. (2015). *Estudio del Diseño de Instrumento para Fomento a la Innovación Social*. Santiago de Chile.
17. Social Enterprise Knowledge Network. (2006). *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Boston: Planeta Mexicana, S.A de C.V.

18. Subirats, J., Knoepfel, P., Corinne, L., & Varonne, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ariel S.A.
19. Gonzalez-Uribe, J., & Leatherbee, M. (4 de Abril de 2018). The Effects of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile. *The Review of Financial Studies, Volume 31, Issue 4, April 2018, Pages 1566–1603, 31(4), 1566–1603*.
20. Unidad de Estudios, Gerencia de Estrategia y Estudios CORFO. (2014). *PERFIL DEL EMPRENDEDOR CHILENO Y SUS EMPRENDIMIENTOS*. Santiago.
21. Unidad de Monitoreo y Evaluación Gerencia de Estrategia y Estudio CORFO. (2013). *INFORME PÚBLICO EVALUACIÓN DE INCUBADORAS*. Santiago.
22. Fundación COTEC para la innovación. (2017). *Métrica de Indicadores de Innovación No-Tecnológica (MINT): Propuesta desde la innovación de servicio, la innovación abierta y la innovación social*. Madrid.
23. DG Regional and Urban Policy (European Commission). (2013). *Guía de la Innovación Social*.
24. Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). *Informe de final Levantamiento Oficial V EME*. Santiago.
25. Gonzalez-Uribe, J., & Leatherbee, M. (2016). *The Effects of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile [White paper]*. Santiago.
26. W.K. Kellogg Foundation. (2004). *Logic Model Development Guide*. Michigan: W.K. Kellogg Foundation.
27. Kantis, H., Masahiko, I., & Masahiko, K. (2002). *Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latines y el Este de Asia*. BID.
28. Sztompka, P. (1995). *Sociología del cambio social*. Madrid: Alianza Editorial.
29. Navarro, H. (2005). *Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
30. Fernández Núñez, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Butlletí LaRecerca*.

ANEXOS

Anexo A: Emprendimientos sociales hasta comienzos del 2018

Anexo A. Tabla de resumen de los emprendimientos sociales en el programa de apoyo de Acción Solidaria.

NOMBRE AGRUPACIÓN	LÍNEA TEMÁTICA	TIPO	RESUMEN
Corporación Agradis	Adulto Mayor	Emprendimiento Solidario	Centro de rehabilitación para adultos mayores con discapacidad física
Red Ayuda Chile	Adulto Mayor	Emprendimiento Solidario	Apoyar a adultos mayores que aún trabajan, interviniendo en diferentes aspectos que permitan mejorar su calidad de vida.
Fundación Vida + Sueños	Servicio a la comunidad	Emprendimiento Solidario	Ayuda de respuesta ante situaciones de emergencias en contextos vulnerables.
Fundación Prótesis 3D	Discapacidad Física	Emprendimiento Solidario	Mejorar la calidad de vida de las personas que necesitan de prótesis, enfatizando en su inclusión a la sociedad y complementando sus capacidades motoras, a través de la elaboración personalizada y eficiente de prótesis gratuitas.
Trato Hecho Vecino	Personas en situación de calle	Emprendimiento Solidario	Iniciativa que busca integrar a personas que viven en hospederías del Hogar de Cristo con su barrio y comunidad, a través de empleos de bajo umbral.
Fundación Huella, Formación y Voluntariado	Voluntariado	Emprendimiento Solidario	Grupo de universitarios, movilizados por la ausencia de espacios de reflexión y de trascendencia espiritual. Para esto, Huella ofrece instancias de formación escolar que complementen a las familias y colegios en esta tarea.
Fundación Interpreta	Migrantes	Emprendimiento Solidario	Entrega de herramientas gratuitas para informar al migrante, y de forma paralela sensibilizamos a la comunidad nacional través de talleres en escuelas y campañas masivas en medios de comunicación tradicionales y redes sociales.
Fundación Expreso	Adulto Mayor	Emprendimiento Solidario	Taller de artesanía en maderas desechadas, que busca la dignificación y revaloración de adultos mayores que son parte de las hospederías del Hogar de Cristo.
Editorial Crea Cuento S.P.A	Personas en situación de calle	Emprendimiento Solidario	Proyecto que busca mediante actividades literarias, dar voz a grupos excluidos e invisibilizados de la sociedad. El horizonte es crear la primera editorial con fines en actividades sociales de Chile.
Fundación Dando Cara	Voluntariado	Emprendimiento Solidario	Jóvenes universitarios que a través de un plan de formación en colegios buscan fortalecer el trabajo del voluntariado escolar, propiciando vínculos con los más necesitados del país, y que a través de ese encuentro, los secundarios reconozcan la importancia de empoderarse de las problemáticas sociales.
Corporación Cultural Motor de Búsqueda	Infanto Adolescente	Emprendimiento Solidario	Esta corporación tiene por objetivo generar proyectos culturales enfocados en la población infantil, mediante el desarrollo de actividades

			artísticas y educativas.
Fundación Diversifica	Servicio a la comunidad	Emprendimiento Solidario	Colaborar en el avance hacia una sociedad más inclusiva, con enfoque de derechos desde la protección, promoción, prevención y respeto de estos, con principal énfasis en la no discriminación hacia las personas de la diversidad sexual, población migrante, personas víctimas de violencia de género y diversidad funcional.
Fundación Ayla	Emergencias	Emprendimiento Solidario	Fundación que busca diseñar, implementar e impulsar proyectos que reduzcan los riesgos de desastres socio naturales, fomentando la adaptación al cambio climático y la protección del medio ambiente, potenciando la participación de los jóvenes con especial énfasis en aquellos provenientes de contextos vulnerables
Fundación Senderismo para Todos	Infanto Adolescente	Emprendimiento Solidario	Tienen como objetivo de promover la resiliencia y la felicidad en niño/as, adolescentes y adulto/as que viven en Chile a través del senderismo, protección y cuidado del medio natural.
Fundación Deporte Libre	Servicio a la comunidad	Emprendimiento Solidario	Organización que busca rescatar diversos espacios públicos abandonados o en desuso, con el fin de dotarlos de una infraestructura arquitectónica que permita acercar el deporte a la comunidad.
Fractal	Servicio a la comunidad	Emprendimiento Solidario	Grupo de <i>coachs</i> que potencian habilidades de liderazgo en personas que dirigen organizaciones sociales.
Fundación Abriendo Datos	Servicio a la comunidad	Emprendimiento Solidario	Fundación dedicada al empoderamiento de la ciudadanía hacia una cultura de datos abiertos. Nuestra clave es la formación, el desarrollo de proyectos y capacitación en nuevas herramientas que potencien la participación ciudadana.
San Alberto	Servicio a la comunidad	Emprendimiento Solidario	Agrupación solidaria que apoya económicamente la compra de medicamentos o exámenes destinado a personas que vivan en situaciones de extrema pobreza.
Fundación Nonos	Servicio a la comunidad	Emprendimiento Solidario	Dedicada a que niño/as, adolescentes y adulto/as sean capaces de activar sus recursos internos, aprender a valorarse y fortalecer sus capacidades para salir adelante. Todo esto a través de talleres de formación lúdicos, que incluyen confección de Nonos, marionetas y actividades teatrales.
Choronos Design	Discapacidad Física	Emprendimiento Solidario	Emprendimiento social que busca mejorar la calidad de vida de la tercera edad mediante el desarrollo de productos especializados que contribuyan con la prolongación del estado autovalente de la persona, cuidando de la salud física y mental del adulto mayor vulnerable a la discapacidad funcional.

Inclúyete	Servicio a la comunidad	Emprendimiento Solidario	Grupo de apoyo para organizaciones que trabajen en contextos de pobreza.
Comunidad de Vida Cristiana CVX	Servicio a la comunidad	Emprendimiento Solidario	Diversas ayudas de apoyo a grupos que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad o exclusión en la Región del Biobío.

Fuente: Acción Solidaria (2017).

Anexo B: Matriz de análisis de entrevistas

Anexo B. Sistematización de las entrevistas con expertos.

	Impacto	Emprendimiento social	Innovación Social	Éxito de un emprendimiento social	Apoyo a emprendimientos
MJR	Efectos y cambios sociales a largo plazo definidos previamente	Emprendimientos con finalidad social sin ir en desmedro del beneficio privado del emprendedor que le permita sustentabilidad	Desarrollo de prácticas, políticas, productos o servicios novedosos que generen un cambio positivo en el bienestar social	Dice relación con la cantidad de gente que se ve impactada por la empresa. En temas financieros que la organización pueda escalar y sustentarse económicamente	Modelo de negocios Manejo organizacional y procesos estandarizados y bien definidos.
MR	Distingue una diferenciación entre el impacto más “purista” (aislación de efecto y a largo plazo) y el impacto más aplicado que finalmente sería resultado. Para etapas de desarrollo más temprana se mide outcome y outputs	Emprendimiento cuyo “call business” (motivación del negocio) está diseñado para poder entregar un beneficio socio-medioambiental sin descartar un beneficio privado	Describe que en la literatura aún no hay consenso. Soluciones distintas y novedosas (en un contexto) a problemáticas socio-medioambientales que sean sustentables en el tiempo (económica, eficiencia y eficacia)	Que genere ingresos (cobrar o capturar algo del valor generado) y que se traduzca sustentabilidad a largo plazo, y a su vez que tenga impacto en alcance (número de personas) y profundidad. Símil al funcionamiento de una unidad empresarial.	Como hacer el propósito viable. Higiene financiera Contable, Manejo de RRHH y tecnología, Registro de marca, patentes (Apoyo legal). Estados financieros, buenas prácticas contables y financieras. Modelo de negocios es relevante pero es de una evaluación constante.
DM	Impactos son variaciones en indicadores y dimensiones sociales	Emprendimiento que tiene como fin resolver un problema social o está basado en una oportunidad de mercado social sin ir en desmedro de un buen rendimiento financiero	Crear algo nuevo o hacer las cosas distintas logrando objetivos o resultados diferentes con foco en objetivos y resultados sociales	Éxito de un emprendimiento social dice relación con lograr los objetivos planteados inicialmente. Luego está relacionado con el alcance del emprendimiento y el efecto generado considerando a su vez una generación de ingresos.	No hay diferencias en el apoyo con un emprendimiento tradicional. Manejo organizacional correcto. Estados financieros claros y buenas prácticas contables. Modelo de negocios en etapas más tempranas.
SA	Impacto se define como cambios en la población objetivo con los aspectos	Emprendimientos que tiene con fin principal generar un impacto social y el resultado	No existe diferencia entre la innovación social y la tradicional,	Modelo de negocios acorde. Que se traduce en sustentabilidad a largo plazo que genere ingresos a partir de	Modelo de negocios robusto que sustente lograr el impacto deseado. Tener una identificación del problema y conocimiento del contexto

	definidos. Mide en alcance y profundidad	económico venga “de la mano”	entendiéndose como prácticas novedosas en un contexto con efectos sociales	los mismos usuarios o creación de valor de diversos <i>stakeholders</i> , que permita generar el impacto deseado. Capacidad de escalabilidad	
CR	Cambios a largo plazo en dimensiones tanto definidas como no definidas. Se liga de manera considerable al NPS como indicador indirecto	Buscan resolver un problema o aprovechar una oportunidad de mercado socio-ambiental, mediante la tangibilización a través de un plan de negocios, modelo de negocios, etc...	Creación de un nuevo producto, servicio, modelo de negocio o proceso que se hace cargo de un problema u oportunidad a resolver de carácter social	Alcance y profundidad en la solución. Capacidad de relacionar a los diversos <i>stakeholders</i> a los cuales se les genera valor con el emprendimiento con fin de solucionar el desafío social. Sostenible en el largo plazo y autosustentable financieramente	Apoyo en capital. Redes de contacto en temas de colaboración. Desarrollo de una capacidad organizacional acorde. Modelo de negocios que permita la sustentabilidad económica.
CB	Resultado a largo plazo y sostenible en la modificación de las dimensiones que busca transformar el programa en la población objetivo. Es atribuible	Alguna respuesta o creación de valor a una problemática social donde la lógica de la operación esté focalizada en esto	Es un caso particular de lo que son los procesos innovativos. Son flujo de conocimientos (realización de innovación) orientada a resolver problemáticas sociales	Está relacionado a los efectos generados hacia el entorno y la población objetivo. Se distinguen factores como el alcance y la profundidad del cambio generado. Sostenible en el tiempo	Respecto a Innovación Social: EN el contexto en que se genera (Perfil de beneficiarios, condiciones de la localidad). En la identificación del problema. En la articulación de los actores, y en la evaluación de los resultados y efectos y percepción de la comunidad. En relación al emprendimiento PERSE Apoyo en temas orientados a la sostenibilidad apalancada por el financiamiento.
PP	Resultados a largo plazo y sostenibles atribuible al programa. Difícilmente cuantificable. Se encuentra relacionado al propósito de la intervención	Acuerdo: Propuesta de valor orientada a resolver un problema social. El centro operacional radica en la propuesta de valor a pesar de definir otro cliente. Creencia: Todos los emprendimientos son sociales.	Modelo de negocios, productos, procesos, servicios, políticas, programas novedosos orientados a la resolución de un desafío social. Es contextual	Alcance y resolución de la brecha sea relevante. Modelo sostenible, un equipo y una propuesta de valor definida	Organización multidisciplinaria. Financiamiento para el desarrollo de procesos, productos y servicios. Modelo sostenible (de negocios), Redes de contactos (champions) con el mercado, academia. Identificación del problema. Estrategia.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo C: Supuestos Teoría del Cambio

Anexo C: Supuestos Teoría del Cambio de Acción Solidaria.

	Supuestos	Riesgo	Criticidad	Importancia
1	Talleres y sesiones de <i>coaching</i> efectivamente generan conocimientos	Bajo	Alta	Media
2	Conocimientos son puestos en práctica	Medio	Alta	Alta
4	Emprendimiento identifica e integra de buena manera a diferentes <i>stakeholders</i>	Medio	Alta	Alta
8	Emprendimiento mantiene la innovación como aspecto central de su desarrollo	Medio	Alta	Alta
8	Emprendimiento es capaz de capturar parte del valor creado	Medio	Alta	Alta
12	Propuesta de valor está bien formulada y es atractiva para los <i>stakeholders</i> involucrados	Bajo	Media	Baja
3	*Emprendimiento tiene los recursos para satisfacer la estructura organizacional necesaria (monetarios como humanos) (atracción y fortalecimiento de talento)	Alto	Media	Alta
3	Emprendimiento distingue y desarrolla las competencias organizacionales críticas	Medio	Media	Media
3	*Existen procesos y sistemas de gestión formales que permiten aprovechar las competencias organizacionales críticas	Alto	Media	Alta
3	Líder desarrolla las competencias críticas individuales	Bajo	Media	Baja
4	*Existen condiciones de mercado y legales que incentivan la inversión	Alto	Media	Alta
5	*Emprendimiento tiene actividades de apoyo que soportan la cadena de valor (incluye <i>staff</i> externo)	Alto	Alto	Alta

5	Emprendimiento tiene estructuras y sistemas flexibles que permiten adaptarse a contextos cambiantes	Alto	Alta	Alta
6	Incorporación de situaciones que exigen adaptabilidad a la formulación estratégica del emprendimiento	Alto	Alta	Alta
6	Emprendimiento posee capacidades para interpretar el entorno, anticipar el cambio y generar propuestas proactivas	Alto	Alta	Alta
7	Aumento de productividad y de capital permiten aumentar el alcance de la intervención y/o aumentar su profundidad (mayor creación de valor)	No aplica	No aplica	No aplica
9	Existen fondos que se ajustan a las características del emprendimiento y proyectos postulables	No aplica	No aplica	No aplica
10	Emprendimiento tiene espacios de mejora que permiten tener un funcionamiento más eficiente y generar mayores recursos disponibles	No aplica	No aplica	No aplica
11	La calidad de la intervención está relacionada con los recursos financieros disponibles	No aplica	No aplica	No aplica
11	Recursos son usados de manera eficiente y eficaz en aspectos que apalancan la generación de valor	Media	Baja	Baja
13	Problema está bien identificado	Bajo	Alta	Media
13	Solución se apalanca en los conocimientos técnicos entregados	Bajo	Baja	Baja
14	Integración de estándares mínimos y match problema-solución es posible	No aplica	No aplica	No aplica
15	*Existen recursos para poner en práctica la mejora de la propuesta	No aplica	No aplica	No aplica
15	Nueva intervención es aceptada por la población objetivo	No aplica	No aplica	No aplica

Fuente: Elaboración propia.

Anexo D: Dimensiones y métricas generadas gestión del proceso

Anexo D: Dimensiones y métricas relativas a la gestión del proceso de Acción Solidaria.

Organizacional	Componentes	Emprendimientos capacitados para desarrollar estructuras organizacionales	Número de talleres realizados con % de emprendimientos asistentes
		Líderes capacitados para guiar a los emprendimientos	Número de sesiones de coaching con % de líderes asistentes
	Actividades	Gestión y realización de talleres organizacionales	Número de talleres gestionados
		Gestión y realización de talleres y sesiones de <i>coaching</i>	Número de sesiones de coaching con
	Aumento en conocimientos sobre formación y funcionalidad de personalidades jurídicas	Aumento en el conocimiento sobre cómo formalizar el emprendimiento y las distintas opciones que tiene además de las responsabilidades legales que tiene tanto como los beneficios que conlleva	Emprendimiento declara conocer los trámites necesarios para registrar la personalidad jurídica
			Emprendimiento declara conocer los trámites para inscribirse en el registro de donatarios
			Emprendimiento declara conocer el marco legal respecto a personalidades jurídicas sin fines de lucro
			Emprendimiento declara conocer el marco legal respecto al registro de donatarios
	Aumento del conocimiento para diseño de estructuras organizacionales apropiadas	Aumento en el conocimiento de áreas necesarias para el funcionamiento del emprendimiento y definición de cargos específicos	Emprendimiento declara conocer todas las áreas necesarias para su funcionamiento apropiado
			Emprendimiento declara tener personas a cargo en todas las áreas reconocidas
Emprendimiento declara tener a una persona responsable para cada área			
Aumento de habilidades de liderazgo	Líder posee las cuatro habilidades necesarias para manejar el emprendimiento	Líder declara poseer todas la habilidades necesaria para manejar un emprendimiento	
		Líder declara poseer todas las herramientas necesarias para motivar y liderar grupos de trabajo	
		Líder declara saber identificar los intereses de los diferentes <i>stakeholders</i> involucrados en el problema social	
Financiero	Componentes financieros	Emprendimientos capacitados para formular proyectos para fondos concursables	Número de talleres realizados con % de emprendimientos asistentes a talleres sobre postulación a fondos
		Emprendimientos capacitados para implementar un sistema de registro contable	Número de talleres realizados con % de emprendimientos asistentes a talleres manejo de recursos
	Actividades financiero	Gestión y realización de talleres de manejo financiero	Número de talleres de manejo financiero gestionados con X tasa de confirmación
		Gestión y realización de talleres de postulación de	Número de talleres de postulación de fondos gestionados con X tasa de

Técnico		fondos	confirmación
	Aumento de los conocimientos sobre manejo financiero	Aumento en el conocimiento sobre un buen manejo financiero en relación a contabilidad y control presupuestario	Emprendimiento reconoce como importante el control presupuestario
			Emprendimiento reconoce como importante llevar un registro contable
	Aumento en conocimientos sobre rendición de cuentas y tributación	Aumento de conocimientos sobre rendición de cuentas, beneficios tributarios y emisión de boletas	Emprendimiento declara conocer los beneficios tributarios que le corresponden
			Emprendimiento declara saber cuándo emitir boletas
	Mejoría en habilidades para la formulación de proyectos concursables	Desarrollo de habilidades para formular proyectos aptos para la postulación a fondos concursables	Emprendimiento declara saber formular proyectos según el tipo de fondo concursable al que postula
	Componentes técnico	Emprendimientos capacitados para identificar un problema social y proponer una solución no asistencialista	Número de talleres realizados con % de emprendimientos asistentes a talleres sobre conocimientos técnicos
		Emprendimientos capacitados sobre derechos de personas en situación de vulnerabilidad	Número de talleres realizados con % de emprendimientos asistentes a talleres sobre derechos
	Actividades técnico	Gestión y realización de talleres sobre el problema social, como solucionarlo y como trabajar con su población objetivo	Número de talleres técnicos gestionados
		Gestión y realización de talleres sobre restricciones legales y estándares de la intervención	Número de talleres sobre Derechos y legales gestionados
	Aumento de los conocimientos técnicos sobre el trabajo con personas en el ámbito del emprendimiento	Aprendizaje sobre cómo solucionar problemas sociales de personas vulnerables	Emprendimiento declara conocer las condiciones éticas de trabajo con su población objetivo
			Emprendimiento declara conocer las condiciones técnicas de trabajo con su población objetivo
	Aumento en conocimientos sobre restricciones legales y estándares de la intervención	Aprendizaje sobre el marco legal en el trato con personas en situación de vulnerabilidad y perspectiva de derechos	Emprendimiento declara conocer el marco legal en el cual está inserto la intervención
Emprendimiento declara conocer la perspectiva de derechos atinentes a su emprendimiento			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo E: Dimensiones y métricas impacto

Anexo E. Dimensiones y métricas atinentes al impacto de Acción Solidaria en emprendimientos sociales.

Legal	Aspectos legales	Emprendimiento define una personalidad jurídica	Número de emprendimientos con personalidad jurídica registrada
			Número de emprendimientos inscritos en el registro de donatarios
		Propiedad intelectual	Número de emprendimiento que declaran saber cómo patentar una marca
			Número de emprendimientos que declaran saber qué cosas se pueden patentar y qué cosas no
Organizacional	Mejora del funcionamiento organizacional	Cumplimiento de plazos en tareas definidas, reconocimiento de responsabilidad en fallas u oportunidades de mejora, asociación de responsables a compromisos	Número de emprendimientos que declaran trabajar en base a compromisos con fecha y responsable definido
	Monitoreo	Reportaje estructurado (Structured Accountability)	Emprendimiento define acciones estratégicas a cumplir con plazo definido
			Emprendimiento declara el cumplimiento o incumplimiento de las acciones estratégicas
			Ratio de acciones estratégicas cumplidas sobre establecidas
	Adaptabilidad organizacional	Variación en el <i>staff</i> interno del emprendimiento y externo	Número de trabajadores internos del emprendimiento
			Número de voluntarios
			Ratio entre los trabajadores actuales con el promedio histórico
	Estructura organizacional acorde	Definición de áreas y cargos	Número de emprendimientos que distinguen diferentes áreas que lo sostienen
			Número de emprendimientos en que existe un encargado definido para cada área
			Número de emprendimientos en que existe un líder definido
Aumento de habilidades de liderazgo	Líder posee las cuatro habilidades necesarias para manejar el emprendimiento	Líder ve oportunidades de mercado y las aprovecha	
		Líder identifica correctamente las causas y consecuencias de los problemas sociales	
		Líder es capaz de alinear a los diversos <i>stakeholders</i> con el foco del emprendimiento	

Contabilidad			Líder está comprometido con la causa social y genera interés por el bienestar social en los demás trabajadores
	Beneficio tributario	Uso de beneficios tributarios producto de la personalidad jurídica	Número de emprendimientos que declaran conocer los beneficios tributarios que le corresponden
			Número de emprendimientos que han hecho uso de los beneficios tributarios
	Mejora en el manejo financiero	Uso de las prácticas financieras antes mencionadas de forma regular	Número de emprendimientos que declaran llevar contabilidad formal
			Número de emprendimientos que declaran separar contabilidad del emprendimiento de la personal
			Número de emprendimientos que definen presupuesto antes de actividades, intervenciones, proyectos, etc...
			Número de emprendimientos que hacen un seguimiento del cumplimiento del presupuesto
			Número de emprendimientos que realizan rendición de cuentas de manera periódica
			Emisión de boletas
	Número de emprendimientos que emiten boletas cada vez que corresponde		
Financiamiento	Aumento postulación a fondos concursables	Emprendimientos con menos de dos años de existencia aumentan el número de fondos concursables ganados	% de fondos ganados(contra postulación) en emprendimientos con menos de 2 años de existencia
		Emprendimientos con más de dos años de existencia aumentan el número de fondos concursables ganados	% de fondos ganados(contra postulación) en emprendimientos con más de 2 años de existencia
		Aumento en la cantidad de postulaciones a fondos concursables privados o públicos	Cantidad de fondos concursables postulados
	Aumento consecución fondos concursables	Aumento en la cantidad de fondos concursables ganados sean privados o públicos	Cantidad de fondos concursables ganados
			Ratio entre fondos concursables ganados y postulados
	Aumento en los recursos financieros disponibles	Aumento en el capital levantado	Capital levantado promedio
Diferencia en el capital promedio levantado entre presente año y promedio histórico			

			Número de emprendimientos que declaran conseguir capital por varias vías (venta de servicios, donaciones, etc...)
Técnico social	Mejora en el <i>match</i> problema-solución	Desarrollo de una propuesta de solución que efectivamente se haga cargo del problema	Número de emprendimientos que definen una cadena causal clara que da cuenta de la coherencia entre la intervención y el impacto
			Número de emprendimientos que declaran supuestos que dan cuenta de la relación entre el impacto y la solución del problema
	Modificación en la propuesta de solución a estándares mínimos	Desarrollo de una propuesta de solución que cumpla con el marco legal y los derechos	Número de emprendimientos que declaran cumplir con el marco legal en el cual está inserto su intervención (en relación a su población objetivo)
			Número de emprendimientos que declaran tener una intervención consistente con una perspectiva de derechos
	Propuesta de solución completa en términos sociales	Propuesta de solución incorpora estándares mínimos y se basa en prácticas con evidencia internacional	Número de emprendimientos que declaran basar su intervención en evidencia internacional
Propósito técnico	Emprendimientos reformulan su <i>match</i> problema-solución y proponen soluciones no asistencialistas	% de emprendimientos con intervención no asistencialista (declarado/ fiscalizado)	
		% de emprendimientos que reformulan su intervención (declarado)	
Modelo de negocios	Cliente del cual capturar valor	Definición clara de un cliente que le permita al emprendimiento capturar parte del valor generado	Número de emprendimientos que declaran un cliente claro y conciso
			Número de emprendimientos que declaran uno o varios supuestos que sustentan al cliente definido
	Usuario al cual se le genera valor	Definición clara de un usuario al cual entregar el valor creado	Número de emprendimientos que declaran un usuario claro y conciso
			Número de emprendimientos que declaran uno o varios supuestos que sustentan al usuario definido
			Número de emprendimientos en que existe una conexión clara entre el usuario y quien sufre el problema o entrega la oportunidad (declarado/fiscalizado)
	Propuesta de valor	Definición clara del valor creado	Número de emprendimientos que declaran una propuesta de valor distinta a la solución
	Estructura de costos	Estructura de costos clara	Número de emprendimientos que tienen formulada la estructura de costos
Estructura de ingresos	Estructura de ingresos clara	Número de emprendimientos que tienen formulada la estructura de ingresos	

			Número de emprendimientos que tienen una estructura que depende en algún grado de la operación
			Número de emprendimientos en que estructura considera una diversificación de los ingresos
	Problema u oportunidad social	Problema u oportunidad clara	Número de emprendimientos que declaran un problema u oportunidad
		Problema u oportunidad bien identificado	Número de emprendimientos que declaran uno o varios supuestos que sustentan el problema u oportunidad detectada
	Solución	Solución definida claramente	Número de emprendimientos que declaran un producto, servicio o proceso que entrega el valor creado
		Causalidad de la solución clara	Número de emprendimientos que declaran un relación causal
			Número de emprendimientos en que existen uno o varios supuestos que sustentan la relación causal
	Mejora en la intervención	Mejora en el alcance del impacto de la intervención	Ratio entre número de personas alcanzadas y promedio histórico
			Número de personas alcanzadas
		Mejor en la profundidad del impacto de la intervención	Indicador de profundidad (por áreas o emprendimientos)
Sostenibilidad en el emprendimiento	Existencia a largo plazo	Número de emprendimientos con registros financieros positivos	
		Tiempo de funcionamiento promedio de emprendimientos	
Formación de un ecosistema y relaciones con actores claves	Redes de contacto	Emprendimiento declara poseer un ecosistema apropiado que le brinde apoyo en su intervención	
	Reconocimiento en el ecosistema	Emprendimiento declara que su nombre o asociaciones le permite establecer nuevas relaciones	
Habilidad emprendedora	<i>Know-how</i> del emprendimiento y <i>self-efficacy</i>	Autopercepción de habilidades para manejar un emprendimiento	
		Autopercepción de conocimientos para escalar el emprendimientos y detectar oportunidades de mercado	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo F: Entrevistas a emprendedores sociales

Anexo F. Entrevista a emprendedores sociales.

- 1 ¿De qué se trata tu emprendimiento?
- 1.1 ¿Por qué nace?
- 2 ¿Puedes describirme tu intervención?
- 2.2 ¿Con quien trabajan?
- 3 ¿Qué quieres lograr con tu intervención?
- 3.3 ¿Qué cambios o efectos? (Identificar efectos a corto plazo y a largo plazo)
- 4 ¿Qué impacto finalmente esperas lograr en las personas? (definir impacto previamente)
- 5 ¿Por qué asumes que tu intervención lo logra?
- 6 ¿Cómo lo mides?
- 7 En relación a Acción Solidaria ¿Qué apoyo te entregaron? Profundizar en las 3 aristas.
- 8 ¿Qué aprendiste?
- 9 ¿Cuáles fueron los más relevantes?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo G: Entrevista a expertos

Anexo G. Entrevista a expertos.

- 1 ¿Cuál consideras tú la diferencia entre impacto y outcomes (resultados)?
- 2 ¿Cómo definirías un emprendimiento social y tradicional?
- 3 ¿Cómo definirías innovación "tradicional" y social?
- 4 ¿Qué métricas usarías para medir innovación?
¿Qué características diferencia un emprendimiento social de un emprendimiento tradicional?
- 5 emprendimiento tradicional?
- 6 ¿Cómo definirías el éxito de un emprendimiento social?
¿Qué dimensiones (aspectos, prácticas) consideras relevante en el apoyo a emprendimientos tradicionales para que tengan éxito? ¿Cambian en
- 7 relación a un emprendimiento social?
¿Cómo definirías las dimensiones anteriores (en detalle qué significan estos
- 8 aspectos, prácticas, etc...)?
Entendiendo que la diferencia entre emprendimientos sociales y tradicionales está relacionada a su finalidad, ¿En qué dimensiones se ve la
- 9 diferencia de impacto?
- 10 ¿Cómo definirías estas dimensiones?
- 11 ¿Qué debería tener una medición de impacto/outcome para ser confiable?

Fuente: Elaboración propia.