



INFORME FINAL DE RESULTADOS

“EVALUACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROGRAMA MÁS CAPAZ AÑO 2015 MUJER EMPRENDEDORA”

Organismo Demandante:
Servicio Nacional de
Capacitación y Empleo.



Elaborado por:
ClioDinámica Asesorías,
Consultoría e Ingeniería
Limitada.



Julio, 2016

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVOS DEL INFORME	4
2.1. OBJETIVO GENERAL	4
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
3. DISEÑO MUESTRAL	6
3.1. MUESTRA CUANTITATIVA	6
3.1. MUESTRA CUALITATIVA	7
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	9
4.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS USUARIAS 2015	9
4.2. EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA	19
4.3. DIFUSIÓN Y POSTULACIÓN AL PROGRAMA	19
4.3.1. FASE LECTIVA	28
4.3.2. PLAN FORMATIVO “GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO”	41
4.3.3. PLAN Y FONDO DE INVERSIÓN	50
4.3.4. BENEFICIOS ADICIONALES	63
4.3.5. BRECHAS ENTRE LO DISEÑADO Y LO IMPLEMENTADO	69
4.4. EVALUACIÓN FINAL	72
4.4.1. MOTIVOS POTENCIALES DE DESERCIÓN	72
4.4.2. EFECTOS DEL PROGRAMA	73
4.4.3. INSTITUCIÓN ENCARGADA DEL PROGRAMA	74
4.4.4. EVALUACIÓN DE INSTITUCIONES, PROVEEDORES Y SATISFACCIÓN CON EL PROGRAMA	75
4.5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE TIENE CADA MODALIDAD DE IMPLEMENTACIÓN Y PERTINENCIA DEL MODELO	78
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1. PERFIL DE LA EMPRENDEDORA	84
5.2. FASE LECTIVA	88
5.3. BENEFICIOS ADICIONALES	94

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe constituye el hito de cierre de la consultoría que busca evaluar la implementación y realizar una caracterización del Programa Más Capaz año 2015, en su línea Mujer Emprendedora, y tiene como propósito principal responder a cabalidad sus objetivos, dando cuenta de los principales hallazgos que se fueron levantando a lo largo del proceso.

Así mismo, se presentan las principales recomendaciones para cada uno de los procesos y componentes del programa, levantadas a partir de la visión de los principales actores involucrados en el programa, como del trabajo desarrollado por el equipo consultor.

Dado lo anterior, el informe está conformado en un primer apartado por los objetivos a los que se da respuesta a través del informe, seguido por el marco muestral, y posterior a ello, se presentan los principales resultados, los cuales son analizados estadísticamente y presentados en orden secuencial de acuerdo al desarrollo de los procesos dentro del programa y a los objetivos del estudio. Posteriormente, se presentan las principales fortalezas y debilidades identificadas en el programa, además de las conclusiones y recomendaciones realizadas por el equipo consultor.

2. OBJETIVOS DEL INFORME

Los objetivos del estudio son los siguientes:

2.1. Objetivo general

La presente consultoría tiene como propósito evaluar la implementación y los procesos del programa + Capaz, en su línea Mujer Emprendedora desde la perspectiva de informantes claves y de los procesos, además de caracterizar a las usuarias según distintas dimensiones, recogiendo las posibilidades de mejora para la implementación del programa.

2.2. Objetivos específicos

1. Desarrollar una caracterización de las usuarias que ingresaron al programa el año 2015, por segmento, considerando en la construcción del perfil variables territoriales (rural, urbana), sectores productivos donde se ubica el emprendimiento, socioeconómicas, nivel de alfabetización digital, experiencia en microemprendimiento, motivacionales, de expectativas y necesidades.
2. Analizar, tomando en cuenta los Planes de Negocio desarrollados por las usuarias, cuales son los sectores productivos más frecuentes donde éstos se llevan a cabo.
3. Evaluar, desde la perspectiva de todos los actores, el diseño y la ejecución de los componentes del Programa:
 - a. Plan formativo.
 - b. Cuestionario inicial.
 - c. Autodiagnóstico/ diagnóstico.
 - d. Asistencia técnica (individual y grupal)
 - e. Subsidio diario.
 - f. Cuidado infantil.
 - g. Fondo de inversiones.
4. Describir, levantar, sistematizar y evaluar los procesos del programa e identificar los nudos críticos y facilitadores de los mismos, además de levantar brechas entre lo diseñado e implementado, con énfasis en el conocimiento y aspectos de gestión de funcionarios SENCE (Nivel central y Direcciones Regionales), proveedores, e instituciones públicas en convenio específicamente:
 - a. Organización y gestión del programa, a nivel central y direcciones regionales.
 - b. Soporte y asistencia técnica desde el equipo executor del programa a nivel central y todas las otras unidades que colaboran en la ejecución del programa.
 - c. Articulación con otros actores públicos y privados, tanto desde nivel central como direcciones regionales.
 - d. Gestión de las direcciones regionales.
 - e. Proceso de evaluación de la oferta de proveedores.
 - f. Modalidad de presentación de oferta de proveedores.
 - g. Proceso de convocatoria y difusión a las usuarias.
 - h. Proceso de postulación y selección de usuarias al programa.

5. Levantar las principales fortalezas y debilidades que tiene cada modalidad de implementación de la línea, además de evaluar la pertinencia que existan ambas de manera paralela.
6. Indagar en la pertinencia que en el programa puedan participar usuarias con y sin experiencia en iniciativas productivas.
7. Evaluar con todos los actores el Plan Formativo único que contempla esta línea programática, focalizando el análisis en la pertinencia de este tomando en cuenta la diversidad de población que se atiende.
8. Identificar los canales de comunicación más pertinentes para llegar a este segmento de población, de acuerdo a sus intereses y necesidades.
9. Generar recomendaciones respecto al diseño e implementación del programa, distinguiendo por etapas, componentes y tipos de beneficiarios y proveedores.

3. DISEÑO MUESTRAL

El levantamiento de información de la presente consultoría fue realizado durante los meses de mayo y junio de 2016, y consideró la aplicación de instrumentos cualitativos – tales como entrevistas y grupos focales - y cuantitativos – encuestas -. A continuación, se da cuenta del diseño muestral para ambas metodologías.

3.1. Muestra cuantitativa

De acuerdo a la base de datos entregada por la contraparte, la población beneficiaria de usuarias del programa a la fecha de inicio del estudio¹ asciende a **18.611 usuarias**, distribuidas en las distintas regiones del país, y según modalidad de ejecución², donde para la modalidad SENCE se cuenta con 13.977 usuarias, para FOSIS se cuenta con 2.957 y en la modalidad INDAP se cuenta con un marco de 1.677 usuarias³.

Con este dato de referencia, se definió la distribución general de las encuestas, que, de acuerdo a la visión técnica del equipo consultor, permitió lograr los niveles de error **para las distintas variables y segmentos definidos**, a saber, un **±5% de error máximo de muestreo y un 95% de nivel de confianza**.

De esta forma, y con los antecedentes entregados, se aplicaron encuestas a **1.075 usuarias**, lo que a nivel nacional se asocia a un error máximo de muestreo de **±2,9%**. A continuación, se observa la distribución de la muestra según modalidad de ejecución del programa:

Tabla N° 1 Muestra de encuestas a usuarias – Según modalidad

Modalidad de ejecución	Peso relativo	Distribución según cobertura	Muestra	Error teórico
SENCE	75,1%	13.977	389	±4,96%
FOSIS	15,9%	2.957	360	±4,85%
INDAP	9,0%	1.677	326	±4,88%
TOTAL	100%	18.611	1.075	±2,90%

Fuente: ClioDinámica

Complementariamente, la siguiente tabla da cuenta de la distribución de usuarias por región y modalidad de ejecución del programa:

¹ Marco muestral disponible al mes de abril de 2016.

² El programa Más Capaz en su línea Mujer Emprendedora es ejecutado en dos modalidades: a) modalidad a través de SENCE, donde dicha institución es quien gestiona la totalidad del programa y es el encargado de vincularse con los proveedores de capacitación. En esta modalidad también hay colaboración con otras instituciones como PRODEMU y Ministerio de Medio Ambiente, donde SENCE atiende a su población objetivo b) modalidad a través de instituciones en convenio, donde SENCE transfiere fondos a otras instituciones públicas, quienes se encargan de la gestión del programa. Estas instituciones son INDAP, FOSIS, SERNAPESCA y SERNATUR.

³ Cabe señalar que el programa en su línea mujer emprendedora también considera convenio con otras instituciones, como SERNATUR y SERNAPESCA, sin embargo, las usuarias de dichas instituciones no se incluyeron en el estudio dado que sus usuarias no habían finalizado su participación en el programa (fase lectiva) al inicio de la consultoría.

Tabla N° 2 Muestra de encuestas a usuarias – Según región y modalidad

REGIÓN	SENCE	FOSIS	INDAP	TOTAL	Proporción
Arica y Parinacota	4	8	0	12	1,1%
Tarapacá	6	24	0	30	2,8%
Antofagasta	9	0	0	9	0,8%
Atacama	7	14	0	21	2,0%
Coquimbo	29	14	0	43	4,0%
Valparaíso	53	40	19	112	10,4%
RM	111	101	13	225	20,9%
O'Higgins	33	20	33	86	8,0%
Maule	27	14	65	106	9,9%
Biobío	38	45	65	148	13,8%
Araucanía	31	23	80	134	12,5%
Los Ríos	9	10	23	42	3,9%
Los Lagos	27	31	25	83	7,7%
Aysén	2	10	3	15	1,4%
Magallanes	3	6	0	9	0,8%
TOTAL	389	360	326	1.075	100%

Fuente: ClioDinámica

3.1. Muestra cualitativa

En el siguiente apartado se presenta la distribución de la muestra cualitativa para cada una de las etapas del proceso de la consultoría. La muestra fue determinada en función de los siguientes enfoques cualitativos:

- Búsqueda de saturación estructural, es decir, saturación al contemplar a mayor cantidad de actores involucrados en el estudio.
- Búsqueda de saturación de discurso, o la búsqueda de saturación desde lo que representa el discurso de los diversos actores contemplados en el estudio.

MUESTRA PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

La siguiente tabla da cuenta de las entrevistas semiestructuradas que fueron aplicadas para este estudio, considerando un total de 65 aplicaciones distribuidas macro zonalmente.

Tabla N° 3 Muestra de entrevistas semi estructuradas

ACTOR	MACRO ZONAS			TOTAL
	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	
SENCE nivel central	-	2	-	2
SENCE regional	5	5	5	15
Instituciones en convenio	-	4	-	4
Encargado OTEC SENCE	3	6	3	12
Encargado OTEC instituciones en convenio	3	6	4	13
Facilitador	2	4	2	8
Encargados asesoría técnica	2	4	2	8
Especialistas en Microemprendimiento	-	3	-	3
TOTAL	15	34	16	65

MUESTRA PARA GRUPOS FOCALES

Además, con el propósito de profundizar en los principales hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de encuestas, se realizaron 6 grupos focales con usuarias distribuidos por modalidad de ejecución y por macro zona, tal como se resume en la siguiente tabla:

Tabla N° 4 Muestra de grupos focales

Actor/Modalidad	REGIONES			TOTAL
	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	
Usuaris Modalidad SENCE	1	1	1	3
Usuaris Modalidad Convenio	1	1	1	3
TOTAL	2	2	2	6

Fuente: ClioDinámica

En los grupos focales participaron entre 8 y 12 usuarias, de distintos proveedores, con el propósito de asegurar variabilidad en los discursos obtenidos.

TALLERES PARTICIPATIVOS

Además, se realizaron **dos talleres participativos**, con el objetivo de discutir las estrategias de implementación del programa, específicamente en lo que respecta a la existencia de modalidades de implementación a través de distintas instituciones – SENCE e instituciones en convenio – la participación de mujeres con o sin experiencia en emprendimiento, y la pertinencia de que exista un solo plan formativo.

En estos talleres, se contó con la participación de actores institucionales – principalmente de las instituciones involucradas en el programa – los equipos de SENCE encargados del diseño del programa, actores de la sociedad civil y expertos en temáticas de género.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de los principales resultados obtenidos a partir del levantamiento de información cuantitativo y cualitativo para la evaluación de la implementación y caracterización del programa Más Capaz año 2015, en su línea Mujer Emprendedora, desde la perspectiva de los informantes claves.

4.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS USUARIAS 2015

Con el fin de caracterizar a las usuarias del programa Más Capaz Mujer Emprendedora, se consideraron **dos elementos**, por un lado, **variables que describen a las usuarias** (sociodemográficas, motivacionales, expectativas de ingreso al programa, etc.); y por el otro, **variables que describen sus emprendimientos** (antigüedad, rubro, sector, etc.)

A partir del análisis integrado de estas dimensiones, se elaboraron distintos perfiles de usuarias. El foco de la descripción que se hará de cada uno, será la definición de sus similitudes y diferencias. Las variables utilizadas para la caracterización son las siguientes:

Tabla N° 5 Variables de caracterización de usuarias

VARIABLES CARACTERÍSTICAS DE USUARIAS	VARIABLES CARACTERÍSTICAS DE EMPRENDIMIENTOS
Edad	Experiencia en emprendimientos
Nivel educacional	Antigüedad de los negocios existentes
Estado civil	Rubro y tipo de emprendimientos
Jefatura de hogar	Formalización de los negocios
Alfabetización digital	Aprendizaje del emprendimiento
Motivaciones	Cuenta con personal de apoyo
Tenencia de un trabajo antes del programa	
Tenencia de hijos menores de 12 años	

Fuente: ClioDinámica

Para la definición de los perfiles de usuarias se desarrollaron una serie de análisis descriptivos y test de hipótesis, en orden a establecer, para cada una de las variables recién señaladas, diferencias estadísticamente significativas (no asociables ni al error ni al azar) entre los perfiles definidos.

Fue a partir de estos análisis que se pudo establecer que la decisión metodológica más consistente era la de definir tres perfiles distintos, diferenciados por la institución de origen de la usuaria, a saber, SENCE, FOSIS, INDAP.

Desde una perspectiva general se puede señalar que **el perfil que más se diferencia** de los otros dos es el perfil de usuarias **INDAP**, dado que su condición de ruralidad o semiruralidad genera una distancia importante respecto de los perfiles SENCE y FOSIS. Por su parte, los perfiles **SENCE y FOSIS tienden a ser muy similares**, sin embargo, se diferencian en algunas variables claves como el nivel de escolaridad y en algunos aspectos motivacionales, que llevaron a tomar la decisión de considerarlos como dos perfiles diferenciados.

Para la descripción de los perfiles, se estructurará el análisis por variable clave, relevando los elementos distintivos de cada grupo, privilegiando de esta forma el análisis comparativo.

CARACTERIZACIÓN DE USUARIAS SEGÚN PERFIL

A continuación, se presenta una tabla de síntesis con las principales características sociodemográficas de las usuarias, para cada uno de los perfiles definidos:

Tabla N° 6 Síntesis de variables de caracterización de usuarias por perfil

	PERFIL SENCE	PERFIL FOSIS	PERFIL INDAP
Edad (Promedio y rango)	<i>Promedio: 45,3 años</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 18-38: 23,9% ▪ 39-49: 33,7% ▪ 50-60: 26,2% ▪ 60 o más: 8,7% 	<i>Promedio: 43,4 años</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 18-38: 36,7% ▪ 39-49: 25,0% ▪ 50-60: 24,7% ▪ 60 o más: 8,1% 	<i>Promedio: 47,7 años</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 18-38: 17,8% ▪ 39-49: 31,0% ▪ 50-60: 37,1% ▪ 60 o más: 6,4%
Nivel Educativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Básica Completa o menos: 24,9% ▪ Media incompleta: 13% ▪ Media completa: 47,4% ▪ Técnico o más: 14,7% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Básica Completa o menos: 30% ▪ Media incompleta: 22,7% ▪ Media completa: 37% ▪ Técnico o más: 10,3% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Básica Completa o menos: 54,8% ▪ Media incompleta: 13,5% ▪ Media completa: 28% ▪ Superior o más: 3,7%
Estado Civil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 37,1% Casadas ▪ 29,4% Soltera ▪ 15,7% Separada ▪ 17,8% Otro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 32,6% Casadas ▪ 34,6% Soltera ▪ 13,8% Separada ▪ 19,1% Otro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 60,7% Casadas ▪ 17,8% Soltera ▪ 4,9% Separada ▪ 16,5% Otro
Jefe de Hogar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 49,9% Ellas mismas ▪ 39,5% Cónyuge ▪ 10,6% Otro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 55,7% Ellas mismas ▪ 33,9% Cónyuge ▪ 10,4% Otro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 31,3% Ellas mismas ▪ 57,6% Cónyuge ▪ 11,1% Otro
Hijos < 12 años (% Sí)	52,5%	50,9%	38,2%
Alfabetización digital (% Sí)	72,2%	67,9%	33%
Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 21,1% Por mayores ingresos ▪ 18,3% Mejorar condiciones emp. ▪ 19,3% Por crecimiento personal ▪ 14,8% independencia económica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 23,1% Por mayores ingresos ▪ 22,9% Mejorar condiciones emp. ▪ 16,9% Por crecimiento personal ▪ 13,6% independencia económica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 18,3% Por mayores ingresos ▪ 19,7% Mejorar condiciones emp. ▪ 17,8% Por crecimiento personal ▪ 13,2% independencia económica
Tenencia de trabajo (% Sí)	69,1%	70,8%	61,7%
Experiencia previa en emprendimiento	92,2%	89,7%	93,8%
Participación previa en programas (% Sí)	46,6%	23,7%	56,5%

Fuente: ClioDinámica

En términos de **edad**, las diferencias entre grupos son relevantes en cuanto son estadísticamente significativas⁴. Lo primero que se releva es que las usuarias INDAP son las de mayor edad, seguidas por las usuarias SENCE y las usuarias FOSIS (INDAP: 47,7; SENCE: 45,3; FOSIS: 43,4). Para complementar este dato, dado que el promedio por sí solo tiende a invisibilizar las diferencias entre grupos, se observa en las usuarias FOSIS la mayor proporción de mujeres entre los 18 y 38 años (36,7%), siendo además el rango más preponderante dentro de este perfil; con esto se confirma estadísticamente que las usuarias de este grupo son las más jóvenes dentro de las beneficiarias del programa, siendo uno de sus elementos diferenciadores. Luego aparecen las usuarias SENCE, cuyo rango más preponderante es entre los 39-49 años (33,7%); y en tercer lugar aparecen las usuarias INDAP como el perfil de mayor edad, con mayor preponderancia del rango entre los 50 y 60 años⁵.

Respecto del **estado civil**, destaca la mayor proporción de usuarias INDAP que son casadas respecto de los perfiles SENCE y FOSIS, en cuanto se trata de una diferencia estadísticamente significativa. A nivel de hipótesis, se puede establecer que estas mujeres responden en mayor medida a la estructura

⁴ Resultado levantado a partir de la aplicación de un test T, con un 95% de nivel de confianza.

⁵ A partir de la aplicación de un test Z, para la estimación de diferencias a nivel de proporciones, se observa que las diferencias descritas son estadísticamente significativas, con un 95% de nivel de confianza.

de roles tradicionales dentro la familia y al rol que juega la mujer dentro de esta dinámica, donde el estatus de casada era una característica de legitimación para las mujeres (lo que se refuerza con la baja proporción de separadas respecto de las usuarias SENCE y FOSIS). Esta hipótesis también adquiere fuerza al observar la **jefatura de hogar** según perfil, en cuanto las usuarias INDAP son las que en mayor proporción declararon que el jefe de hogar era su cónyuge (57,6%), y las que en menor proporción declararon ser ellas mismas (31,3%), lo que da cuenta nuevamente de que estas usuarias están asociadas a un rol femenino tradicional propio del mundo rural⁶.

Llama también la atención la mayor proporción que se observa en las usuarias FOSIS de mujeres solteras, lo que podría estar asociado a que se trata de un perfil con mayor proporción de mujeres más jóvenes; al mismo tiempo, son las que en mayor proporción declararon ser jefas de hogar, lo que da cuenta de que estas usuarias están en una estructura de roles femeninos más abierta en comparación con las usuarias INDAP, lo que podría estar directamente relacionado a los grupos de edad predominantes dentro de cada perfil.

En cuanto al **nivel educacional**, destaca en primer lugar el perfil SENCE, en cuanto aparecen como las usuarias con mayor nivel de escolaridad (Media completa: 47,4%; Técnico o más: 14,7%) del total de usuarias. Esta característica es relevante, en cuanto fue una de las dimensiones claves que llevó a considerar a estas usuarias como un grupo en sí mismo. En contraste, las usuarias INDAP son las que presentan un menor nivel educacional, con una presencia mayoritaria de usuarias que tenían educación básica completa o menos (54,8%), característica que es clave en cuanto repercute en aspectos claves de la capacitación, por ejemplo, en el nivel de comprensión de los contenidos (de hecho, y como se analizará en detalle más adelante, estas usuarias son las que en mayor proporción declaró tener dificultades para entenderlos).

Por otro lado, en relación a la presencia de **hijos de menores de 12 años**, las usuarias INDAP son las que presentan una menor proporción de usuarias con hijos menores de 12 años, lo que coincide con ser las usuarias con mayor edad promedio. En contraste, las usuarias FOSIS y SENCE, son comparativamente más jóvenes y al mismo tiempo son las que en mayor proporción declararon tener hijos menores de 12 años. Este es un dato relevante, en cuanto permite proyectar por perfil, cuál es el que tiene una mayor proporción de usuarias potenciales del beneficio de cuidado infantil.

A nivel de **alfabetización digital**, lo primero que se releva es que hay una correlación estadística entre la escolaridad de las usuarias y su nivel de uso de TICs. Consecuentemente, los test estadísticos aplicados dieron cuenta de diferencias estadísticamente significativas entre grupos: son las usuarias SENCE las que en mayor proporción tienen acceso y uso de estas herramientas, seguidas por las usuarias FOSIS (aunque entre estos grupos las diferencias son pequeñas, son estadísticamente significativas); en tercer lugar, y con una diferencia importante respecto de los otros dos perfiles, aparecen las usuarias INDAP. La baja en el uso de las usuarias INDAP no solo se asocia a características

⁶ De acuerdo a los resultados del último censo ODEPA, las mujeres poseen un menor nivel de explotación de la tierra, desde la pequeña hasta la gran agricultura, representado por un 29,3%. “Estudio de caracterización de los hogares de las explotaciones silvoagropecuarias a partir del VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal” (Qualitas Agroconsultores, 2009)

del grupo como la edad y la escolaridad, sino que también remite a condiciones de base de acceso, ya que en sectores rurales la penetración del servicio es menor respecto de zonas urbanas⁷.

Aunque los usos de internet se encuentran principalmente asociados a actividades recreativas y la búsqueda de información, también fue posible observar que utilizan algunas herramientas que podrían estar asociadas a la gestión del negocio, como el uso del correo electrónico y la compra venta de cosas diversas, donde son las usuarias SENCE y FOSIS las que expresan un nivel de dinamismo importante respecto de estos usos, en comparación con las usuarias INDAP.

“Y ahí empecé a vender ropa con mis amistades, en Facebook, WhatsApp, todas las cosas y de ahí me metí al programa, compré más ropa y sigo con eso”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Centro)

El uso de internet para fortalecer los emprendimientos es más bien bajo, por lo que este tema se presenta como un espacio de desarrollo, como una brecha transversal en las usuarias que invita a mejorar sus niveles de alfabetización digital, más allá del uso de las redes sociales, sobre todo en lo que respecta a sus emprendimientos. Es por ello, que sería interesante incluir contenidos de orientación sobre elementos que puedan apoyar el desarrollo de sus negocios a través de estas tecnologías.

Respecto de las principales **motivaciones de las usuarias para participar en el programa**, también se observan algunas diferencias interesantes. Lo primero que es necesario señalar, es que **las usuarias SENCE** destacan sobre el resto porque son las que en mayor proporción entraron al programa motivadas por obtener independencia económica, lograr crecimiento personal y obtener una opción laboral más flexible, en comparación con las usuarias FOSIS e INDAP; aunque se trata de diferencias porcentuales pequeñas, son estadísticamente significativas, lo que justificó entre otros elementos que fueran consideradas como un perfil específico.

“Sentirse útil, ser autosuficiente, salir de ahí del encierro de la casa y cuestionarse que pucha no voy a poder trabajar qué voy a hacer, no, el curso sirvió para que uno dijera no po si se pueden hacer otras cosas”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Centro)

En relación a si las usuarias **realizaban algún trabajo o actividad laboral que le entregara ingresos**, a nivel general se observa que un 67,2% declaró que sí contaban con alguna instancia de estas características. Al desagregar por perfiles, los perfiles que en mayor proporción contaba con alguna actividad remunerada eran las usuarias FOSIS y SENCE (no se observan diferencias significativas entre ambos). Luego aparecen las usuarias INDAP lo que, siguiendo el argumento anterior, se correlacionaría con la menor presencia de mujeres jefas de hogar en este grupo (en conjunción con sus niveles de escolaridad y la estructura de roles que desarrollan las mujeres en el contexto rural, principalmente ligada a las responsabilidades del hogar, en comparación con los otros dos perfiles).

⁷ De acuerdo a los resultados de la Séptima Encuesta Nacional de Acceso y Usos de Internet de la Subsecretaría de Turismo (Subtel), el 72% de los hogares en el país tiene acceso a internet ya sea fijo y/o móvil (74% en zona urbana y 56% en zona rural). Disponible en: http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2016/05/Resumen_7ma_encuesta_de_uso_y_acceso.pdf

Al cruzar estos datos con la **experiencia previa en emprendimiento**, se observa que son las usuarias INDAP, las que muestran la mayor proporción de usuarias con esta condición; sin embargo; en los tres perfiles se observa una presencia mayoritaria de mujeres con experiencia (solo se observa una pequeña pero estadísticamente significativa diferencia entre las usuarias INDAP y FOSIS). Este resultado entrega más antecedentes respecto de las estrategias de selección implementadas por las instituciones involucradas en esta línea, donde se privilegió la presencia de mujeres que tienen o tuvieron emprendimientos, en detrimento de las mujeres sin experiencia.

En relación a estos resultados, llama también la atención la alta proporción de usuarias del perfil SENCE con experiencia previa en emprendimientos, en cuanto se tenía la hipótesis de que la convocatoria abierta permitiría el ingreso de una mayor proporción de usuarias sin experiencia; sin embargo, las estrategias de selección desarrolladas por instituciones en convenio cuyas usuarias entraron por este tipo de convocatoria (PRODEMU, SERNAM, etc.), podrían haber reducido las posibilidades de acceso de mujeres sin experiencia previa.

En síntesis, la presencia de usuarias sin experiencia es menor en los tres perfiles (8,1% a nivel general).

Estos resultados dirigen el análisis a algunas reflexiones importantes:

- En primer lugar, que las estrategias de selección implementadas en las 3 instituciones y sus proveedores, han generado una **deprivación relativa** de aquellas mujeres que, cumpliendo con los requisitos de ingreso, no cuentan con experiencia previa en emprendimiento.

“Moderador: ¿Todas tenían un emprendimiento?”

Usuaría 1: Lo que pasa es que a nosotras nos citaron y nos avisaron por el programa jefa de hogar (...) y ahí habíamos empezado con un emprendimiento y las que no tenían, empezamos entonces cuando llamaron la mayoría teníamos”

(Usuarías Modalidad SENCE, Zona Sur)

- En segundo lugar, la presencia en el programa de **mujeres en condición de exclusión del mercado laboral** es relativamente baja, lo que no se condice en principio con los lineamientos estratégicos del Programa +Capaz, en términos de facilitar el acceso a mujeres fuera del mercado laboral.
- En tercer lugar, se abre la pregunta respecto de cuan pertinente es **contar con mujeres con y sin experiencia previa** en una misma capacitación. Al respecto, los resultados del estudio revelan que la convivencia entre ambas usuarias no tuvo mayores inconvenientes, sobre todo porque los facilitadores tuvieron la capacidad de apoyar y dar soporte adicional a las usuarias sin experiencia, lo que permitió que no se sintieran rezagadas respecto de sus compañeras. Sin embargo, esta convivencia se dio en un escenario donde casi no había presencia de mujeres sin experiencia, por lo que estos actores tuvieron la capacidad de dar este soporte. Surge entonces la pregunta de **qué habría sucedido en un escenario con mayor presencia de usuarias sin emprendimientos previos**; la hipótesis que se levanta es que bajo estas condiciones **los facilitadores habrían tenido mayores dificultades para dar este soporte de nivelación a las usuarias sin experiencia, por lo que la convivencia de ambos perfiles se habría hecho más compleja**. Al respecto, una de las conclusiones relevantes que se levantaron en los talleres de expertos fue precisamente las dificultades que tiene hacerlos

convivir en una capacitación, lo que haría conveniente, buscar alternativas para evitar la mezcla.

“Yo creo que ahí... yo apuesto al... al... a la experiencia del relator (...) ahí el factor clave en este caso era por el relator que lograra engancharlas a todas y ponerlas a todas como en la línea, en base a las experiencias, en base a traer ya emprendedores que estuvieran ya con su emprendimiento andando, de hecho nosotros acá tuvimos un caso, en uno de nuestros cursos, vino un emprendedor que ya estaba con su negocio a full dedicada 100% a su emprendimiento (...) y lo otro que hubo que hacer mucha nivelación...”

(Encargado OTEC, Modalidad SENCE, Zona Centro)

Respecto de la **participación de las usuarias en otro programa de capacitación o emprendimiento**, es posible observar que **más de la mitad del total de las usuarias del programa no ha participado en otro programa de capacitación (57,4%)**. Sin embargo, al desagregar por perfiles, se observan algunas diferencias interesantes.

En el caso de las usuarias SENCE, un 46,6% indicó haber participado previamente en un programa de capacitación; dentro de este contexto, la presencia de FOSIS es importante como institución detrás de estas experiencias anteriores, lo que podría dar cuenta de encadenamientos programáticos entre instituciones, como una forma efectiva para que las usuarias puedan ir fortaleciendo sus emprendimientos y/o negocios. Este hecho podría darse considerando que pueda existir un proceso de derivación por parte de esta institución, aumentando las posibilidades de desarrollo para las usuarias. En el caso de las usuarias SENCE también se releva la presencia de PRODEMU y de SERNAM (a través de su programa “Jefas de Hogar”), como fuentes previas de capacitación, donde se generaron encadenamientos interinstitucionales para dar continuidad a las usuarias en su desarrollo como emprendedoras.

“El programa jefe de hogar está basado para las personas que recién están empezando, incluso que no tienen anda de negocio entonces igual es bueno porque a uno le enseñan cómo empezar el negocio”

(Usuarias Modalidad SENCE, Zona Sur)

En el caso de las usuarias FOSIS, es posible afirmar que son las mujeres que indicaron haber participado en menor medida en programas o capacitaciones anteriores, lo que es interesante porque va abriendo algunas luces respecto de las estrategias de selección que utilizó cada institución para el programa; en este caso, los datos muestran que se abrió en mayor medida el espacio a mujeres que no habían pasado por su oferta, o directamente apareció como una alternativa para aquellas usuarias que habían postulado a FOSIS sin quedar seleccionadas.

Finalmente, en el caso de las usuarias INDAP, es posible afirmar que son las mujeres que recibieron en mayor medida capacitación previa; lo interesante, es que la mayoría de estas usuarias recibió capacitación previa en la misma institución. Lo anterior da cuenta de que en este caso se dio un tipo de encadenamiento intrainstitucional como parte de la estrategia de selección, en cuanto se privilegió la participación de las usuarias que ya contaban con alguna experiencia anterior en la misma institución, como una forma de potenciarlas.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS SEGÚN PERFIL

A continuación, se presenta una tabla de síntesis con las principales características de los emprendimientos desarrollados, para cada uno de los perfiles:

Tabla N° 7 Síntesis de variables de caracterización por perfil

	PERFIL SENCE	PERFIL FOSIS	PERFIL INDAP
Antigüedad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menos de un año: 9,6% ▪ 1 a 5 años: 59,1% ▪ 5 y 15 años: 21,3% ▪ Más de 16 años: 10% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menos de un año: 6,7% ▪ 1 a 5 años: 63,9% ▪ 5 y 15 años: 21,1% ▪ Más de 16 años: 8,3% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menos de un año: 2,6% ▪ 1 a 5 años: 55,4% ▪ 5 y 15 años: 35,8% ▪ Más de 16 años: 6,2%
Rubro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comercio minorista: 25% ▪ Agricultura y/o ganadería: 0,8% ▪ Elaboración alimentos: 18,5% ▪ Costura y confección: 24,4% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comercio minorista: 29% ▪ Agricultura y/o ganadería: 0,6% ▪ Elaboración alimentos: 20,2% ▪ Costura y confección: 20,2% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comercio minorista: 13,5% ▪ Agricultura y/o ganadería: 63,2% ▪ Elaboración alimentos: 11,2% ▪ Costura y confección: 1,6%
Sector	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comercio: 57,6% ▪ Producción: 41% ▪ Servicios: 26,4% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comercio: 66,4% ▪ Producción: 43% ▪ Servicios: 26,8% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comercio: 91,4% ▪ Producción: 45,1% ▪ Servicios: 3,6%
Grado de formalización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tiene formalización: 74,3% ▪ Patente municipal: 7,5% ▪ Permiso municipal: 10,3% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tiene formalización: 74,5% ▪ Patente municipal: 10,6% ▪ Permiso municipal: 9% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tiene formalización: 78,7% ▪ Patente municipal: 3,3% ▪ Permiso municipal: 10,8%
Aprendizaje del emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autodidacta: 70,5% ▪ Tradición familiar: 14,3% ▪ Trabajo anterior: 3,1% ▪ Capacitación: 15,2% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autodidacta: 71,7% ▪ Tradición familiar: 18,4% ▪ Trabajo anterior: 5,6% ▪ Capacitación: 12,8% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autodidacta: 53,6% ▪ Tradición familiar: 28,9% ▪ Trabajo anterior: 4,3% ▪ Capacitación: 27,3%
Tiene personal de apoyo (% Sí)	23,4%	24,9%	45,9%

Fuente: ClioDinámica

En relación a los **rubros**⁸ de los emprendimientos ya existentes, **entre los perfiles SENCE y FOSIS no se observan diferencias estadísticamente significativas** (como se señaló al comienzo de este análisis, estos perfiles se diferencian principalmente por el perfil de sus usuarias, antes que por las características de los emprendimientos que desarrollan). De esta forma, en ambos grupos se observa una **predominancia de usuarias relacionadas al comercio minorista**, seguidos por la costura y la confección. En tercer lugar, aparece la elaboración de alimentos como rubro.

En contraste, en los emprendimientos de las usuarias **INDAP** se observa una predominancia importante de la agricultura y/o ganadería (63,2%), lo que claramente se relaciona con la población objetivo que atiende esta institución; en segundo lugar y en una proporción considerablemente menor aparece el comercio minorista como rubro (13,5%).

Desde una perspectiva general, estos resultados podrían dar cuenta del contexto en que se desenvuelven las mujeres, en donde los rubros de sus emprendimientos corresponden a la prolongación de las labores del hogar, principalmente a mercados con escaso valor agregado, donde la diferenciación es casi nula, asociados a mercados de pequeño alcance (barrio, feria, la calle, etc.).

⁸ La definición de los rubros incluidos en la encuesta, fue una adaptación de los códigos definidos por el SII, a la realidad de los microemprendimientos (disponibles en: <http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm>). Las categorías utilizadas fueron: Agricultura y/o Ganadería; Pesca y acuicultura; Artesanía; Comercio mayorista; Comercio minorista; Elaboración de Productos alimenticios; Costura y confección; Comida rápida y/o restaurantes; Hotelería; Turismo; Construcción; Transportes.

En relación al **sector**⁹ donde se desarrollan los distintos perfiles, no se observan diferencias estadísticamente significativas entre las usuarias SENCE y FOSIS, donde se observa una predominancia del comercio (SENCE: 57,6%; FOSIS: 66,4%), seguida por la producción y la prestación de servicios en tercer lugar.

En el caso de las usuarias INDAP, la predominancia del comercio es mucho mayor en comparación con las usuarias SENCE y FOSIS (91,4%), seguido por la producción (donde no se observan diferencias significativas por perfil), y la prestación de servicios, donde llama la atención que es significativamente menor en comparación con los perfiles SENCE y FOSIS (SENCE: 26,4%; FOSIS: 26,8%; INDAP: 3,6%). Es evidente que la baja presencia de servicios en estas usuarias tiene que ver con su ligazón con la venta de productos de agricultura y ganadería, que como se señalaba anteriormente, dan cuenta de emprendimientos que son la prolongación de las labores del hogar, principalmente a mercados con escaso valor agregado y baja diferenciación (que como veremos más adelante, fueron aprendidos por una proporción importante como tradición familiar).

En primer lugar, la importancia del comercio se relaciona a que una proporción importante de las usuarias que produce, también comercializa directamente sus productos (a nivel general, un 30,2% de las usuarias indicó desarrollar ambos procesos). En consecuencia, una proporción importante de las usuarias de los tres perfiles son productoras que también comercializan directamente lo que producen, aunque esta combinación es mayor entre las usuarias INDAP.

En segundo lugar, la predominancia del comercio en estos perfiles tiene que ver con que se trata de una labor más fácil de desarrollar, en cuanto no requiere involucramiento ni conocimiento en los procesos productivos del producto; al mismo tiempo, estas facilidades les permitiría a las usuarias conciliar de mejor manera sus labores en el hogar con el desarrollo del emprendimiento.

“Es que es más fácil el comercio porque tú vas y compras y vendes en cambio nosotros no porque tenemos que preparar la materia prima, comprar la materia prima, crear el trabajo que hacemos (...) No y hay que saber hacerlo”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Sur)

Respecto del **nivel de formalización** de los emprendimientos, no es posible observar diferencias estadísticamente significativas por perfil, observándose una proporción mayoritaria de usuarias que no contaba con ningún tipo de formalización. Al respecto, el análisis cualitativo fue posible identificar varias razones que permiten explicar el bajo nivel de formalización de las usuarias del programa:

- Dado que por lo general se trata de micro emprendimientos o instancias de autoempleo, correspondientes principalmente a actividades de subsistencia con un bajo nivel de ventas, algunas usuarias consideran **que no es necesario tener algún tipo de formalización**.

“los campesinos que decimos nosotros, producimos poco igual como que nos estamos dando vuelta ahí no más, y hasta por ahí no más, porque decir que ser campesino que

⁹ Para la definición de los sectores, se tomó como base las categorías de actividad utilizadas en la Primera Encuesta de Microemprendimiento del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (disponible en: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/Informe-de-resultados-EME1.pdf>).

Específicamente, se utilizaron las categorías Comercio, Producción, Servicios.

toda la gente cree que porque nosotros tenemos tierra nosotros estamos enchapados en dinero y no es así, cuesta mucho, nosotros sobrevivimos con lo que tenemos, en el día a día...”

(Usuarías, Modalidad INDAP/FOSIS, Zona Centro)

- **Existe un vacío de información por parte de las usuarias, en cuanto a los beneficios de la formalización**, por ejemplo, de cuáles son los beneficios asociados a esta.

“... porque tú tienes mayor organización cuando tienes formalización, puedes contar a otros proyectos ponte tu mucho más grandes, te da mucha más seguridad a todas las instituciones que te ayudan como para decir sí, en realidad tiene un emprendimiento, porque tu justificas...”

(Usuarías, Modalidad INDAP/FOSIS, Zona Centro)

- Para algunas usuarias, **el formalizar sus emprendimientos corresponde a una tarea muy compleja**, ya que, para hacerlo, se solicitaría mucha documentación; y, además, las exigencias para poder acceder a alguna instancia de formalización serían muy altas.

“Bueno yo me había inscrito en FOSIS hace como más de un año, un año y medio y ahora me llamaron para este programa que estamos diciendo, yo elaboro producción de papayas, yo trabajo en papayas, papayas al jugo, néctar, turrón, todo en papayas (...) yo estaba de antes y tengo mi taller transformado pero me ha costado sacar mi resolución, que me piden una cosa, que me piden otra, el otro día fueron que me encontraron esto, me ha costado mucho, mucho, mucho que me den mi... y tengo que trabajar para poder costear mis gastos y pa poder lo que me piden para arreglarlo para trabajar como corresponde...”

(Usuarías, Modalidad FOSIS, Zona Norte)

Respecto de lo anterior es importante destacar que, en el caso de algunas usuarias con emprendimientos más desarrollados, el no poder acceder a formalización limita el desarrollo de sus emprendimientos, por ejemplo, cuando sus clientes les hacen solicitud de factura.

“...cada día tengo más clientes y por eso necesito mi iniciación de actividades (...) pero yo mi negocio, mi emprendimiento lo tengo desde hace harto tiempo (...) cuesta, piden muchas cosas (...) mis clientes me están pidiendo ya factura, entonces me estoy poniendo un poco nerviosa porque no quiero perder mis clientes...”

(Usuarías, Modalidad FOSIS, Zona Norte)

- La formalización exigiría un nivel de **conocimientos contables más avanzados y en algunos casos incluso, la contratación de un contador**. Ello implica gastos que muchas veces no se tienen considerados, ya desde el momento que no existe capacidad de absorber por el volumen de ventas de emprendimiento.

“...generalmente el hacer iniciación de actividades significa que tú tienes que tener conocimientos contables, porque todo el mundo le tiene miedo a estar pagando a un contador y como tú no ganas tanto (...) porque hay pros y contras de ese movimiento, entonces qué es lo que pasa, cuando tú estás recién haciendo un emprendimiento como que no tienes los recursos económicos para disponer de un contador, el contador te tiene

que firmar los libritos y presentar en los impuestos internos y hacerte las boletitas y eso es un costo...”

(Usuarías, Modalidad INDAP/FOSIS, Zona Centro)

Este bajo nivel de formalización es propio de la población objetivo del programa. De hecho, de acuerdo a la OIT, dentro de las principales causas de este fenómeno se encuentran varias de las causas recién reseñadas¹⁰:

- La baja productividad de este tipo de negocios y por tanto sus reducidos ingresos, limitan su capacidad para cumplir debidamente con sus obligaciones laborales y tributarias.
- La complejidad de los procedimientos y regulación inadecuada para las características de este tipo de negocios.
- El atractivo de la informalidad como opción de flexibilidad e independencia, ante la percepción de escasos beneficios de la formalidad.
- La falta de información referente a los beneficios que conlleva la formalización.
- La reducida fiscalización y la baja sanción social frente a esto.

Es por esto y por los resultados expuestos anteriormente, que **el tema de la formalización de emprendimientos se muestra como un desafío para el programa**, ya que a pesar de que se encuentra dentro de los contenidos del plan formativo, la información indica que aún existen vacíos en las usuarias.

Respecto de la **forma a través de la cual las usuarias aprendieron sobre su emprendimiento**, nuevamente es posible observar que no se observan diferencias estadísticamente significativas entre las usuarias FOSIS y las usuarias SENCE. En ambos grupos una proporción mayoritaria de las usuarias declaró haber aprendido de manera autodidacta (SENCE: 70,5%; FOSIS: 71,7%). En menor proporción aparecen la tradición familiar y la capacitación como fuentes de conocimiento.

Por su parte, las usuarias INDAP presentan algunas diferencias de interés. Aunque la principal fuente de conocimientos sigue siendo el aprendizaje autodidacta (53,6%), crece de manera importante la tradición familiar y la capacitación como instancias formativas.

Respecto del primer punto, se ha levantado la hipótesis de que la tradición familiar adquiere presencia porque es parte de las dinámicas propias del mundo rural, donde el traspaso transgeneracional de oficios es una de las formas claves de aprendizaje, ya desde el momento en que muchos de los oficios no cuentan con instancias formales de aprendizaje. Además, se trata de prácticas que vienen desarrollando incluso desde temprana edad; de hecho, es este perfil el que posee los emprendimientos de mayor antigüedad.

“No, los telares, yo aprendí, yo creo que desde los cinco años cuando yo creo que había existido la ley de niños y mi abuelita dijo empezamos, es que para mí era un juego pasar las lanas (...) Entonces del telar no me lo enseñaron, no hice un curso, yo lo traigo de (...) Claro, de siempre, siempre telares, las lanas, el tejido, eso ha sido para mí de siempre, lo que es ahora, es el, las sopaipillas, pero yo me crie comiendo...”

(Usuarías, Modalidad SENCE, Zona Centro)

¹⁰ Fuente: “Políticas para la formalización de micro y pequeñas empresas en América latina – Experiencias, avances y desafíos” (Deelen, 2015) - https://ecampus.iticilo.org/pluginfile.php/14063/mod_page/content/13/politicas.pdf

Por otro lado, el hecho que la capacitación aparezca como una tercera opción relevante, podría estar asociado al perfil de selección de las usuarias INDAP, donde se privilegió el ingreso de mujeres que ya habían pasado previamente por alguna oferta programática de la institución, a partir de los encadenamiento programático interinstitucionales, propia de esta convocatoria cerrada, potenciando el desarrollo de su segmento objetivo, otorgándoles continuidad en su desarrollo como emprendedoras.

4.2. EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA

A continuación, se presentan los principales resultados en torno a la evaluación que los distintos actores hacen de los procesos y actividades que componen el programa, específicamente del proceso de postulación, la fase lectiva, el plan formativo “gestión del emprendimiento”, el fondo de inversión y los beneficios adicionales que se entregan a las usuarias.

4.3. DIFUSIÓN Y POSTULACIÓN AL PROGRAMA

PROCESO DE CONVOCATORIA Y DIFUSIÓN

De acuerdo a la información levantada, **el proceso de difusión y convocatoria para el programa dependió del tipo de institución responsable de la ejecución**, existiendo dos modalidades diferentes. En este sentido, **SENCE convocó a las usuarias principalmente a partir de un proceso abierto y en el caso de FOSIS e INDAP, fue a través de un proceso de convocatoria cerrado**. Sin embargo, es necesario precisar que en el caso de SENCE, también contaron con apoyo de instituciones para completar con los cupos asignados para la ejecución de este año.

De esta manera, el proceso de convocatoria abierta se realiza principalmente a través de la inscripción de las usuarias a través de la página web de SENCE, en donde todas las mujeres interesadas pueden registrarse y es a través de este portal en donde se realiza la comprobación automática de requisitos¹¹. Posteriormente a ello, son los ejecutores de capacitación quienes se ponen en contacto con ellas para solicitarle los documentos necesarios y así mismo informarles de qué trata el programa.

En otros casos, aquellas usuarias que poseen dificultades para postular a través de internet o que no se han enterado a través de este medio de la posibilidad de participar en el programa, lo que ocurre es que son ellas mismas las que acuden a las oficinas de los distintos ejecutores para poder solicitar información sobre el programa, y son inscritos en esa misma instancia en el sistema de SENCE.

Adicionalmente, fue posible observar que, para esta modalidad, también hubo colaboración de otras instituciones en convenio con SENCE para la ejecución del programa¹², en este caso PRODEMU y SERNAM colaboraron con la derivación de usuarias.

¹¹ Requisitos establecidos en el Decreto N° 101 para la línea Más Capaz Mujer Emprendedora: 1) Que se encuentren dentro del 60% más vulnerable de la población, según el instrumento de focalización vigente, 2) Que cuenten con nula o escasa participación laboral, 3) Que estén dentro del siguiente rango etario: Mujeres entre 18 y 64 años de edad.

¹² Convenio de colaboración amplio con SENCE, que no implica la transferencia de recursos. Bajo esta modalidad se encuentran la Fundación PRODEMU y el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM).

Por otro lado, en el caso de FOSIS e INDAP la convocatoria y difusión del programa fue a través de un proceso cerrado, lo que significa que desde estas instituciones se envió un listado de usuarias potenciales, en donde debía venir filtrado el cumplimiento de requisitos. En estas bases de datos, se encontraban tanto usuarias de otros programas de ambas instituciones, como mujeres que habían postulado con anterioridad pero que por diferentes motivos no habían participado de ningún programa.

“Nosotros tenemos una base de datos y que usamos previamente con todas estas características y ahí recién las invitamos a participar (...) en FOSIS se dio de una manera distinta, el SENCE tiene una plataforma donde cualquier persona se puede inscribir, nosotros no, nosotros tomamos nuestras bases de datos de mujeres que han postulado a un programa FOSIS (...) hicimos los filtros de los requisitos y tomamos la decisión de alguien que ya estaba postulando a un nivel dos de nuestras... programas de emprendimiento...”

(Actor Institucional, Modalidad FOSIS, Zona Centro)

“Sí nos dieron una base datos inicial eh, la cual había, desde FOSIS, listado que tenían una, bueno que la persona podía estar ubicable no ubicable con teléfono malo con teléfono bueno y ahí nosotros íbamos recorriendo nuestra base”

(Encargado OTEC, Modalidad FOSIS, Zona Centro)

En esta etapa, también se contó con el apoyo de otras instituciones, como por ejemplo en el caso de INDAP, fue PRODESAL quien cumplió con esta función. Posteriormente a ello, desde los ejecutores de capacitación se tomaba contacto con ellas para comenzar el proceso de matrícula.

“- Claro, INDAP nos pasó gente de PRODESAL (...) Y esa es la gente que se capacitó por intermedio de INDAP.

- Ya y es solamente como digamos convocatoria cerrada entonces”.

(Encargado OTEC, Modalidad INDAP, Zona Centro)

Es por ello, que al consultar a las usuarias del programa por el medio a través del cual se enteraron de la posibilidad de participar en estas capacitaciones, el **37,8% señala haberse enterado a través de instituciones del Estado, tales como SENCE, FOSIS, INDAP, PRODEMU, entre otras**. En este sentido, se apoya con lo expuesto anteriormente, es decir, que fueron las mismas instituciones responsables de la ejecución del programa, como aquellas que apoyaron durante este proceso, las que realizaron convocatoria a las usuarias del programa. Así mismo, en el caso de INDAP tomó mayor fuerza, ya que las instituciones del Estado tomaron un papel fundamental, alcanzando un 71,5%.

Así también, **un 27,3% indica haberse enterado a través de sus amigos, vecinos y/o familiares**, lo que podría significar que la comunidad más cercana cumpliría un rol fundamental en la difusión del programa. Esto podría aplicar en mayor medida a las convocatorias realizadas por SENCE, ya que eran abiertas para todo público.

Llama la atención que medios de comunicación masivos, internet, **la propia página web de SENCE y la instalación de afiches no tengan gran relevancia durante este proceso**, lo que podría llevar a pensar que, esta estrategia no necesariamente sería la más eficiente al momento de dar a conocer el programa y convocar a potenciales usuarias.

Desde el punto de vista del equipo consultor se percibe como un elemento positivo el realizar convocatorias cerradas derivadas desde otra institución, en cuanto permiten ampliar la cobertura que posee SENCE, llegando a poblaciones en donde sería más complejo, para apoyar el fortalecimiento de los emprendimientos en diferentes segmentos.

Sin embargo, este proceso no estuvo exento de problemas en ambas modalidades. En el caso de la convocatoria cerrada, el hecho de que se les enviara una nómina acarrea dos problemas principales:

- Hubo algunos casos en donde **los listados que se enviaron desde las instituciones no eran lo suficientemente extensos**, por lo que en el proceso de contactar a las potenciales usuarias y efectivamente lograr que se matricularan no lograban llenar con los cupos establecidos. Incluso, para ello algunas OTEC desplegaron estrategias complementarias, trabajando en terreno, visitando en sus viviendas a las potenciales usuarias. Sin embargo, esta estrategia no siempre es fácil de implementar para los OTEC, ya que implica tiempo y costos que ellos no tienen considerados.

“Súper difícil si tuvimos que ir a las casas para poder conformar el (...) cuando ya contacto telefónico no sirve ir a la casa es como la única alternativa que te va quedando obviamente que es más lento es más caro, claro y te demoras el, el asesor también se ve expuesto a lugares que son complejos, que son peligrosos, no se (...) teníamos dos personas que estaban...”

(Encargado OTEC, Modalidad FOSIS, Zona Centro)

- Otro problema que se encontraron en esta modalidad, **fue que los listados que fueron enviados por las instituciones no cumplían efectivamente con todos los requisitos que se solicitaban desde SENCE para participar en el programa**. En algunos casos, esto fue detectado por los proveedores al momento de ingresar a las usuarias potenciales al sistema, por lo que eran rechazadas inmediatamente. Sin embargo, en otros casos se transformó en un elemento crítico, debido a los problemas que presentaba la plataforma SIC¹³ las usuarias no pudieron ser ingresadas en el sistema, pero de igual manera participaron del programa, siendo que se trataba de usuarias inadmisibles.

“Eh las que participaron del Más Capaz esas definitivamente quedaron fuera (...) Tenemos la embarrá en las usuarias nos odian nos llaman por teléfono (...) Pero no rendimos, rendimos hasta la parte de capacitación o sea la fase electiva e incluso le hicieron hacer las asistencias técnicas pero no se les entregó el fondo y ahí FOSIS, eh, asumió el compromiso de ingresarlas y después ellas subsidiarlas a través de un programa de ellos (...) Igual el tema es complejo porque algunas ya se enteraron algunas fueron aprobadas y qué pasa con ellas, nosotros le respondimos a estas 5 que si iban a poder comprar, pero al resto eh no le hemos contestado nada oficialmente porque me imagino que en algún momento van a tener que firmar un documento donde se diga y se acuerde que ya participaron de la mitad de una etapa de una capacitación que duro mucho tiempo y han dejado muchas cosas de lado, dejaron de trabajar, dejaron muchas cosas para participar...”

(Encargado OTEC, Modalidad FOSIS, Zona Centro)

¹³ Elemento que es tratado con mayor profundidad en el apartado “Gestión administrativa del programa”.

- Considerando los elementos que se nombraron anteriormente, existe la percepción por parte de los proveedores de que **el periodo de tiempo asignado para llevar a cabo este proceso es muy breve**, en cuanto no alcanzan a convocar a las usuarias que se les envían, existen problemas con su ingreso en la plataforma, etc. El poco tiempo que tienen disponible destinado a llevar a cabo este proceso, en algunos casos impediría que se realice selección de usuarias (para buscar aquellas con el perfil más adecuado según la focalización) ya que existe prisa en poder completar los cupos asignados y se completan “por orden de llegada”.

“Mira en ese momento estábamos súper asustadas con el tema de las cuotas y del tiempo (...) claro, entonces eh nosotras a las usuarias nunca le señalamos, o sea le señalamos que estaban en un proceso de selección donde se estaba citando a mucha gente pero casi era como una medida de presión para que ellas vinieran y les pudiéramos aplicar estos instrumentos (...) hay que entrevistar a todas, hay que hablar con todas por teléfono, mira nosotras hicimos la primera etapa de convocatoria fue a través del teléfono la ubicamos muchas veces por teléfono hasta que lográbamos hablar con ella si es que su teléfono estaba malo o no lográbamos ubicarla de ninguna forma fuimos a terreno buscarlas, a sus casas...”

(Encargado OTEC, Modalidad FOSIS, Zona Centro)

En el caso de las **convocatorias abiertas, los problemas también se relacionaron con la gestión del tiempo, por las mismas razones que se exponen anteriormente**, ya que en lugar de que las instituciones les otorguen nóminas para contactar a las usuarias, éstas provienen directamente de la página web de SENCE, pero de igual manera deben coordinarse con ellas para que les entreguen sus documentos y comenzar la matrícula.

“El procedimiento ahí era complejo cuando la gente se inscribía por la página de SENCE... porque el llamar a la persona, el contactar el que me trajera el documento que se exigía eso me acarrea a mí (...) Muy poco, es muy poco tiempo...”

(Encargado OTEC, Modalidad SENCE, Zona Centro)

Así mismo, en algunos casos hubo **complicaciones para completar las cuotas asignadas, aunque fue en menor medida que en el caso de las convocatorias cerradas**. Lo diferente, fue la forma en que complementaron esta estrategia para dar cuenta de los cupos comprometidos; con el apoyo de otras instituciones públicas, principalmente PRODEMU y SERNAM.

“Nosotros obviamente buscamos nuestras redes... buscamos en PRODEMU, SERNAM, y nuestras bases y además había gente que se inscribía por la página del SENCE...”

(Encargado OTEC, Modalidad SENCE, Zona Centro)

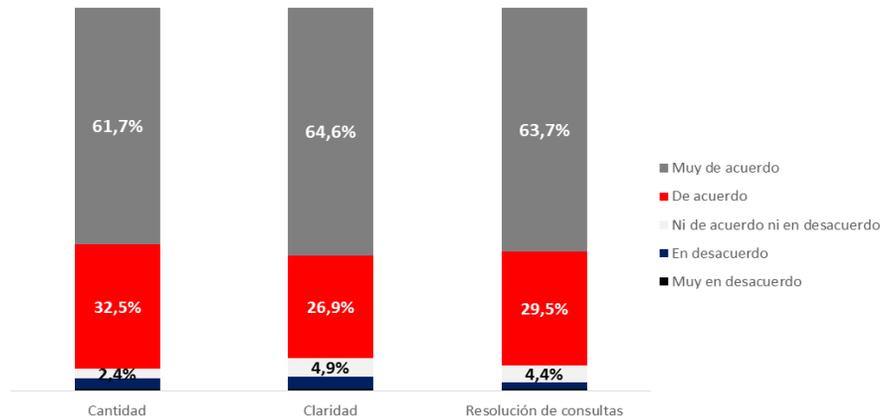
De igual manera que en las convocatorias cerradas, este elemento atenta con los procesos de selección del programa, en cuanto se completarían los cursos “por orden de llegada”.

“En algunos casos obviamente cuando faltaban cupos iban en orden de llegada... nosotros conseguimos... lo otro que nosotros hicimos fue avisarles mucho a la gente de los SERNAM de los municipios entonces ahí también ellas hacían... teníamos el filtro de los programas jefas de hogar que ya sabíamos de gente que tenía...”

(Encargado OTEC, Modalidad SENCE, Zona Centro)

Independientemente de todas las dificultades que se describieron anteriormente, por parte de las usuarias existe una buena percepción respecto de los canales de información utilizados, evaluando afirmaciones relacionadas con la cantidad, la claridad y el lenguaje utilizado en el proceso:

Gráfico N° 1 Percepción usuaria respecto de cantidad y claridad de información, y sobre posibilidad de resolver consultas (n=1.075)



Fuente: ClioDinámica

Finalmente, respecto de la evaluación que hacen las usuarias de la información que recibieron del programa, es posible establecer que existe una percepción positiva, en cuanto todas las afirmaciones son bien evaluadas, en donde se incluyen elementos como cantidad y claridad de la información, como la resolución de consultas, siendo la cantidad un poco mejor valorada.

Respecto de **LOS CANALES DE INFORMACIÓN MÁS PERTINENTES** para llegar a este segmento de población, de acuerdo a sus intereses y necesidades (**objetivo específico 8 del estudio**), a partir de los resultados antes presentados, se releva lo siguiente:

- En **primer lugar**, tanto para la convocatoria abierta como cerrada, fueron distintas **instituciones del Estado** los principales canales de información en relación al programa. En el caso de la **convocatoria cerrada**, donde las usuarias eran preseleccionadas por las instituciones en convenio, por antonomasia la principal fuente fueron estas entidades. En el caso de la **convocatoria abierta**, al margen de que se trató de un proceso a disposición de todas las mujeres que cumplieran los requisitos (a través de una plataforma web), se privilegió la participación de mujeres que ya habían sido beneficiarias por algunas instituciones públicas (SERNAM, PRODEMU, etc.), por lo que también para las usuarias de esta forma de convocatoria las instituciones de gobierno fueron la principal fuente.
- En **segundo lugar**, aparecen **“amigos, vecinos y familiares”**, fuente que normalmente aparece como la más importante en este tipo de oferta pública. Y en tercer lugar aparece la **OMIL**, entidades municipales que normalmente tienen una fuerte presencia territorial.
- Lo **positivo** de que las instituciones del Estado sean el canal más potente de difusión del programa, es que asegura que las potenciales usuarias recibirán información de calidad, ya que es coordinada y gestionada directamente por entes técnicos, que además conocen las necesidades e intereses de las usuarias. Lo negativo, es que cierra la población de potenciales usuarias principalmente a las beneficiarias de estas entidades, lo que genera

una deprivación negativa de usuarias que no han pasado por éstas, y que en consecuencia, no tienen experiencia previa en emprendimiento (como se profundizará más adelante).

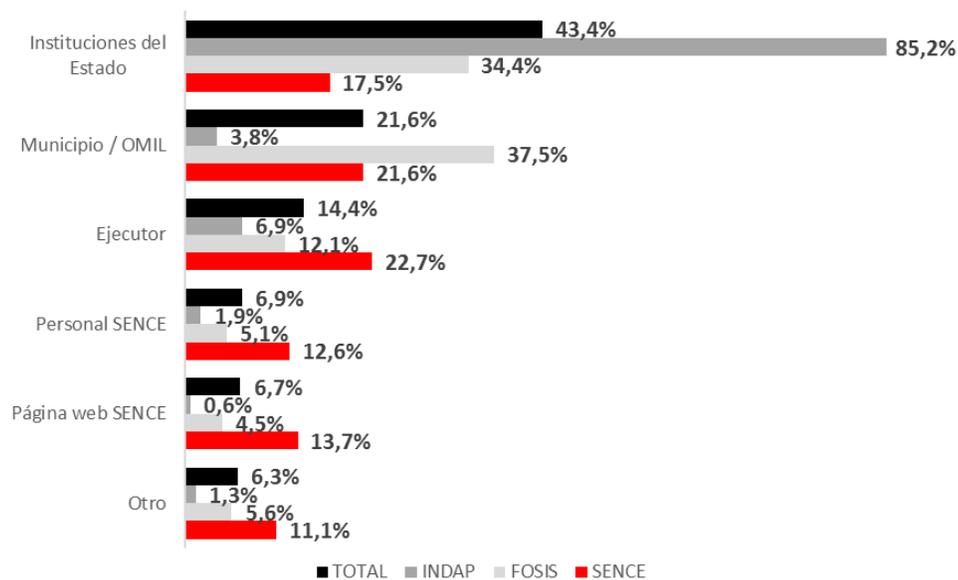
- En este sentido, se considera que los canales actualmente utilizados son adecuados para llegar a la población objetivo (en estricto rigor, el problema recién señalado no es un problema de convocatoria, sino que de las estrategias de selección).
- En síntesis:
 - En el caso de las **instituciones del Estado**, se posiciona como bastante efectivo y aumentan de manera importante la probabilidad de que las usuarias reciban información de calidad. Otro elemento positivo, es que este canal dirige la convocatoria a usuarias con interés en los programas, ya que corresponden a usuarias anteriores o potenciales de otras ofertas de apoyo al microemprendimiento. Por otro lado, al ser un canal de difusión dirigido, excluye a un potencial importante de usuarias.
 - En el caso de la **convocatoria boca a boca**, se atribuye en gran parte al trabajo realizado complementariamente en terreno por los OTEC, ya que en cierta medida impulsó la difusión del programa. De esta manera, se recomienda:
 - **Fomentar el rol de los OTEC como entes convocadores**, y darles la autonomía para poder intervenir en dicho proceso.
 - **Potenciar espacios comunitarios** como los centros de madres, juntas de vecinos, entre otros, ya que permite que los diferentes ejecutores y el mismo programa se den a conocer.
 - **Las OMIL también pueden potenciarse en ese sentido**, relación que se mostró como positiva de acuerdo a los resultados cualitativos analizados
- Finalmente, **los medios masivos de comunicación parecen no tener el impacto esperado en este proceso**, por lo que no parecen ser uno de los mecanismos más eficientes.

POSTULACIÓN AL PROGRAMA

A diferencia de las formas de postulación para otros programas que se hacen exclusivamente a través de la página web de la institución respectiva, para el Más Capaz Mujer Emprendedora también se considera esta opción, sin embargo, puede ser a través de ciertos intermediarios que realicen la inscripción en el sistema.

De acuerdo a los resultados de la encuesta el **medio de postulación más utilizado en términos generales fue a través de las instituciones del Estado**; lo que podría significar que este tipo de organismo jugó un papel relevante durante este proceso. Entre estas instituciones se consideraron FOSIS, INDAP, entre otras, a excepción del personal de SENCE, quienes no representaron un elemento relevante para la realización de este proceso (6,9%).

Gráfico N° 2 ¿Cómo realizó su postulación al programa? (n=1.075)



Fuente: ClioDinámica

En segundo lugar, **los Municipios y así también las OMIL se posicionaron como otro organismo relevante durante este proceso. Posteriormente, los ejecutores se mostraron como otro elemento de apoyo.**

En términos específicos, es posible establecer que existen diferencias dependiendo de la institución asociada a la ejecución. En ese sentido es posible establecer que para las **usuarias INDAP, las instituciones de Estado (FOSIS, INDAP, SENCE, etc.) fueron más relevantes en el proceso de postulación que en el caso de las demás usuarias.** Esto podría confirmar lo planteado anteriormente, que esta organización constituyó y formó parte del proceso de postulación. La primacía de este apoyo puede estar relacionado al menor acceso a internet que poseen las usuarias y a la convocatoria cerrada que realizó esta institución, elementos que fueron descritos con anterioridad.

En el caso de **las usuarias FOSIS, es posible establecer que los Municipios y las OMIL fueron los organismos mayormente involucrados durante el proceso de postulación.** Ello resulta relevante, ya que podría dar cuenta de una relación virtuosa que FOSIS ha generado con este tipo de instituciones para apoyar a hacer difusión de sus propios programas, al punto que se posicionan como actores clave de este proceso. Finalmente, en el caso de las **usuarias SENCE, fueron los ejecutores los que realizaron su postulación.**

“Si, si... nosotros les hacíamos el procedimiento los inscribíamos y todos y ellas ya sabían decían es que me enteré porque mi amiga me contó... y en realidad como que yo no sé mucho de computación entonces me dijeron los que necesitaba...”

(Encargado OTEC, Modalidad SENCE, Zona Centro)

En cuanto a la **proporción de usuarias que señalaron haber necesitado ayuda para postular al programa, cabe destacar que, más de la mitad no habría necesitado ayuda para la postulación.** Al

revisar estos resultados según la institución responsable, se aprecian algunas deferencias, **siendo las usuarias que se capacitaron a través de INDAP las que necesitaron más ayuda.**

Por otro lado, al consultar por si efectivamente recibieron el apoyo, los resultados arrojan que **casi la totalidad de ellas sí lo recibió**, sin presentar diferencias comparativas por el tipo de institución responsable¹⁴. Respecto de los **lugares que prestaron esta ayuda, en términos generales un 23% del total indica haberlo recibido de parte de INDAP**¹⁵. En ese aspecto, es posible observar que se mostraron diferencias dependiendo la institución, ya que este porcentaje es considerablemente mayor en el caso de las usuarias de ese mismo organismo, con un 53,3% en contraste a las usuarias SENCE y FOSIS.

Posteriormente, **la Municipalidad se posiciona como otro organismo que prestó ayuda durante la postulación, con un 18,2%. Lo anterior se dio con mayor frecuencia en las usuarias FOSIS, lo que resulta relevante y apoya lo expuesto anteriormente en el proceso de difusión, ya que demostraría cuán potente es la red FOSIS con el Municipio.** Posteriormente, se encuentran otras instituciones públicas con un 16,6%, donde las usuarias SENCE fueron las que indicaron en su mayoría esta opción.

Finalmente, respecto de la evaluación que hacen las usuarias de los distintos mecanismos de postulación, es decir, ya sea a través de la página web o de manera presencial, es posible establecer que existe una percepción positiva, en cuanto todos los aspectos son evaluados mayoritariamente con nota 6 o 7, siendo la postulación de manera presencial un poco mejor valorada.

Otro elemento que es necesario mencionar es que son **las mujeres de FOSIS las que tienen una posición más crítica respecto de los atributos evaluados**, ya que son ellas las que evalúan con notas menores en todos los aspectos, principalmente a la atención del personal, aunque sigue siendo alta. En el caso de INDAP y SENCE, no se muestran mayores diferencias y evalúan primariamente con nota 6 o 7 todos los aspectos¹⁶.

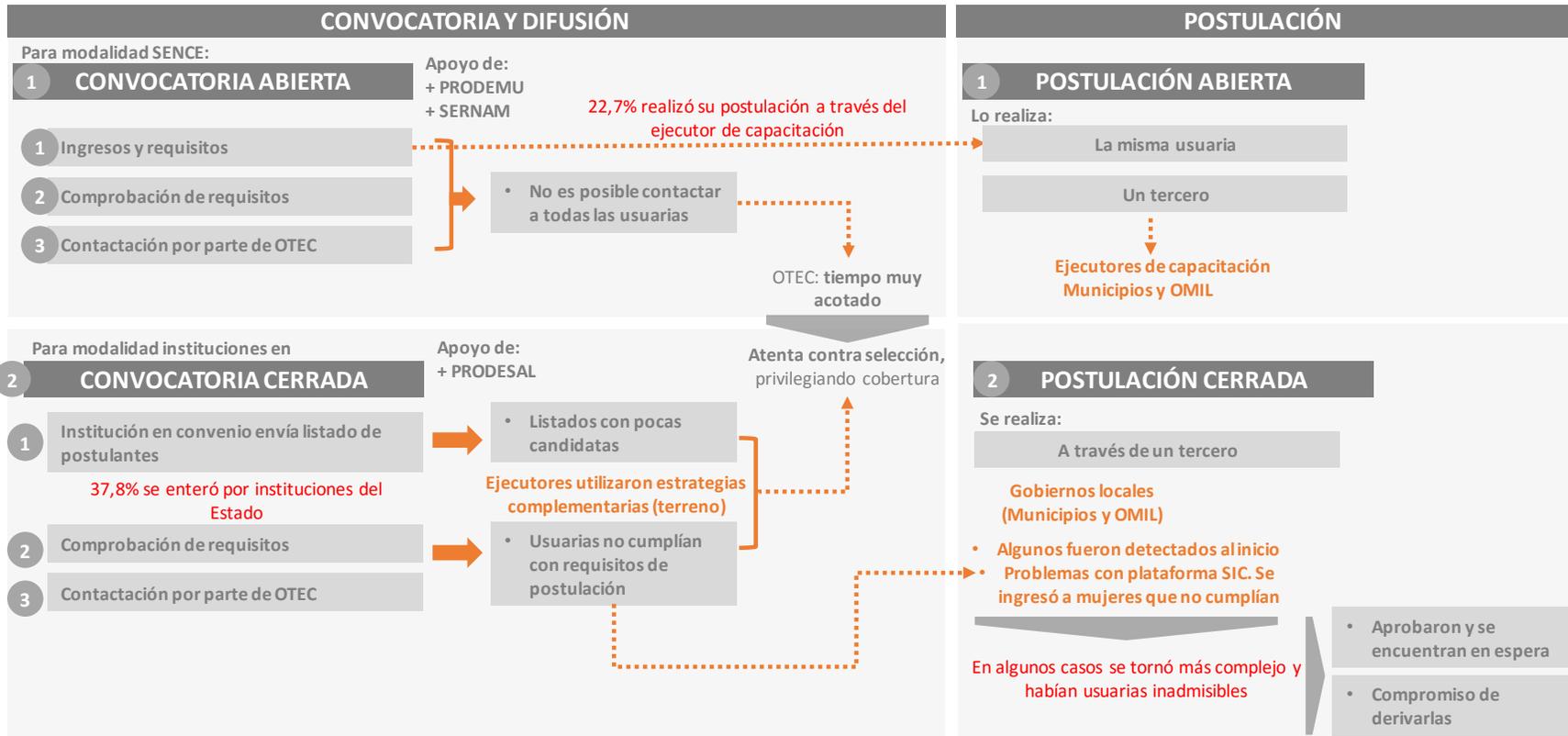
¹⁴ Un 98,5% de las encuestadas indican haber recibido ayuda para postular al programa (SENCE: 96,8%; FOSIS: 100% e INDAP: 99%)

¹⁵ Sin embargo, es importante precisar que la composición del n de este gráfico corresponde principalmente a usuarias INDAP, ya que fueron ellas las que requirieron apoyo en mayor medida.

¹⁶ Cruce entre evaluación de atributos asociados a la postulación con la institución ejecutora (notas 6+7): 1) Apoyo recibido: SENCE: 97%; FOSIS: 89,3%; INDAP: 96% 2) Atención del personal: SENCE: 96%; FOSIS: 89%; INDAP: 96% 3) Amabilidad del personal: SENCE: 97%; FOSIS: 91%; INDAP: 97% 4) Capacidad de resolución: SENCE: 96%; FOSIS: 90%; INDAP: 97%.

El siguiente esquema, resume los principales hallazgos aquí expuestos, respecto del proceso de convocatoria y difusión, como de postulación del Programa Más Capaz, línea Mujer Emprendedora 2015:

Esquema N° 1 Síntesis principales hallazgos Convocatoria y difusión



Fuente: ClíoDinámica

4.3.1. FASE LECTIVA

CUESTIONARIO INICIAL Y AUTODIAGNÓSTICO

Durante el proceso de selección e implementación del programa Más Capaz en su línea mujer emprendedora, se considera la utilización de diversas herramientas para diagnosticar a sus usuarias, tales como el cuestionario inicial, los autodiagnósticos y los diagnósticos. En primer lugar, el **cuestionario inicial a postulantes**, es una herramienta que está considerada como una actividad previa al inicio de la fase lectiva, cuyo principal propósito es contar con información sobre las mujeres que postulan al programa, y específicamente sobre su cercanía con el emprendimiento.

En este contexto, esta herramienta debe ser **aplicada por los OTEC**, siendo frecuentemente el profesional encargado de la postulación y/o selección de usuarias quien aplicó este cuestionario a las usuarias. Este profesional puede ser un encargado administrativo, o inclusive el facilitador o asesor técnico, dependiendo de la organización que cada proveedor disponga para este proceso.

El uso de este cuestionario inicial, tiene como propósito constituirse como una herramienta de apoyo a la selección de las usuarias, ya que, a partir de los puntajes obtenidos por las postulantes en este cuestionario, los OTEC pueden realizar una selección de las usuarias a matricular, siempre y cuando el número de postulantes supere los cupos disponibles en un determinado curso¹⁷. Lo anterior, entendiendo que, a partir de su utilización, se debiesen identificar a las usuarias más propicias para ser parte del programa, dada su tendencia o cercanía con una salida laboral independiente. Sin embargo, desde la percepción institucional:

- Esta herramienta, dada su simplicidad y poca profundidad, no cumplió a cabalidad con este objetivo, debido a que **no fue capaz de discriminar** a aquellas usuarias que realmente se acercaban más a la alternativa laboral independiente. En este sentido, las preguntas que incorpora el cuestionario solo permitirían identificar características asociadas a la generación de ingresos - y a la modalidad de dicha generación – pero no permitirían ver aspectos sobre creación, estabilidad, o proyección de los emprendimientos, y por tanto a usuarias realmente vinculadas con la salida laboral independiente.
- Así también, la herramienta más que identificar a aquellas usuarias que eran más propicias al trabajo independiente, **se utilizó principalmente para diferenciar entre aquellas usuarias que contaban con experiencia en emprendimiento**, focalizando los esfuerzos de la postulación en ellas, y disminuyendo la participación de usuarias con ideas de negocio. Por esta razón, esta herramienta fue utilizada principalmente en la modalidad SENCE – ya que se utilizaron convocatorias abiertas – por sobre las modalidades en convenio, que trabajaron con convocatorias de usuarias cerradas.

“La idea original era hacer selección, pero finalmente fue por orden de llegada, pero eso es porque ese instrumento de selección que igual lo tenían que llenar, no sirve de nada, porque no discrimina. En el momento de la entrevista se le aplicaba este cuestionario, cuestionario muy sencillo, en exceso sencillo: usted conoce el emprendimiento, ha tenido alguna experiencia, quiere hacer alguna más adelante...”

(Actor Institucional, Modalidad SENCE, Zona Centro)

¹⁷ Bases Primer concurso Línea Más Capaz Mujer Emprendedora 2015 - SENCE

Otra de las herramientas utilizadas para el diagnóstico de las usuarias, corresponde al **autodiagnóstico**, el cual debe ser realizado dentro de la fase lectiva, es decir, una vez seleccionadas las usuarias para participar del programa, específicamente al finalizar el primer módulo de la capacitación en una instancia de asesoría técnica individual. El objetivo que se persigue con esta actividad, es **analizar y diagnosticar el nivel de avance de su idea de negocios y/o emprendimiento** en funcionamiento, así como el **grado de desarrollo de sus competencias emprendedoras**, desde la perspectiva de la misma usuaria observándose como una emprendedora. Es por esta razón, que esta actividad debe ser realizada directamente por la usuaria durante las horas de asesoría técnica individual, con el acompañamiento del profesional encargado de dicha asesoría.

En este contexto, se consultó a las usuarias del programa si durante las clases habían realizado un autodiagnóstico, donde **la gran mayoría de las usuarias señaló haber realizado este autodiagnóstico, lo que equivale al 89,3%**, mientras que un 10,7% señaló lo contrario.

Complementariamente, en el marco del autodiagnóstico, fue posible identificar que – desde la percepción de los actores involucrados – el uso de **este instrumento tendría ciertas dificultades**:

- Una de las dificultades que puede desprenderse de la aplicación del autodiagnóstico, recae en la **dificultad del lenguaje del autodiagnóstico**, es decir, algunas de las preguntas realizadas no son posibles de comprender por las usuarias. En este punto, se debe considerar que – dada la focalización del programa - el nivel educacional de muchas usuarias no alcanza siquiera la enseñanza media, especialmente en el caso de INDAP, y por tanto no tendrían las herramientas para poder dar cuenta de esta actividad sin un acompañamiento o asistencia.

“Lo que pasa es que era como un cuestionario que igual habían preguntas que eran difíciles, palabras que no se entendían, entonces el profesor nos ayudaba a contestarlo, pero tampoco era que dijera “coloca esto”, pero nos iba preguntando y lo iba completando”

(Usuaria, Modalidad SENCE, Zona Centro)

“El auto diagnóstico es una herramienta que a nosotros no nos parece adecuada, porque el instrumento auto diagnóstico tiene un nivel de del lenguaje muy elevado, por lo tanto, no es auto reportable, para eso se requiere asistencia y entre un auto diagnóstico que al siguiente tema tiene que hacer un auto diagnóstico nosotros optamos por el diagnóstico...”

(Actor Institucional, Modalidad FOSIS, Zona Centro)

- Otra de las dificultades, recae en que este instrumento tendría una **focalización en aquellas usuarias que, al momento de su participación en el programa, ya contaban con experiencia en emprendimiento**. En este sentido, esta evaluación sería pertinente para quienes ya tienen una idea de negocio desarrollada, ya que podrían identificar por ejemplo cuales son las debilidades y fortalezas de sus emprendimientos, sus brechas, y su estado de avance. En este sentido, este instrumento, no estaría diagnosticando idóneamente a aquellas mujeres que no cuentan con experiencia en emprendimiento, y se presentan al programa solo con una idea de negocio que debe ser desarrollada desde su génesis.

“Pero por qué haces eso cuando tú cuando una persona que no ha tenido ninguna herramienta de fortalecimiento, cómo le pides a ella que levante sus brechas si tú todavía no les das... no le has entregado los elementos para que pueda medirse, es metodológicamente lo encontramos muy incorrecto...”

(Actor Institucional, Modalidad FOSIS, Zona Centro)

Entre las usuarias que conocieron cuales eran los objetivos de este autodiagnóstico, **existe una alta proporción que considera que esta actividad fue útil** para identificar sus habilidades emprendedoras (96%) y para ver el nivel de desarrollo de su idea de negocio o emprendimiento en funcionamiento (96,7%), sin identificarse mayores diferencias en la percepción según la institución encargada de la ejecución del programa. A pesar de esto, desde la percepción de los actores involucrados, fue posible identificar las siguientes utilidades que este autodiagnóstico reportaría:

- **Utilidad para las usuarias.** Se debe considerar que la utilidad para las usuarias es posible de identificar siempre y cuando ellas tengan conocimiento de los objetivos y los resultados del autodiagnóstico. Cuando esta situación ocurre, las usuarias tienen la posibilidad de comprender su realidad de emprendedoras desde una perspectiva diferente, descubriendo aspectos que por sí solas no son capaces de percibir, como por ejemplo sus brechas o sus debilidades.

“Lo importante del auto diagnóstico es para que ellas, a lo que nosotros nos llamé la atención es que ellas reaccionaron en alguna ocasión de una forma muy negativa debido a que ellas no comprendían que su realidad era la que estaba viendo en el auto diagnóstico así que eso es la mayor importancia es que ellas se den cuenta de una realidad que no perciben”

(OTEC, Modalidad INDAP, Zona Sur)

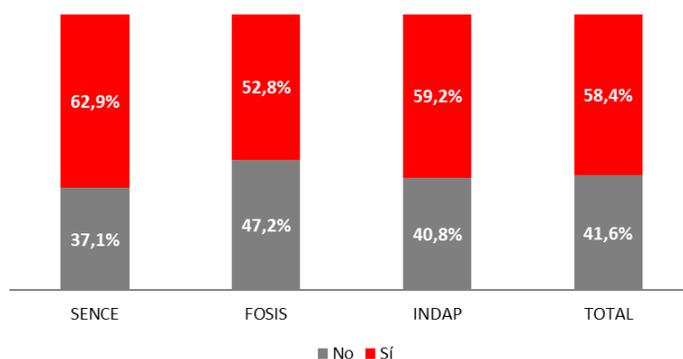
- **Utilidad para los facilitadores.** Por otra parte, esta herramienta sería de utilidad para quienes están encargados de la realización de las clases, ya que les permitiría tener mayor conocimiento sobre los emprendimientos y/o negocios de cada una de sus alumnas. Es así que, cuando el autodiagnóstico es realizado por el facilitador – es decir cuando el Asesor Técnico y el facilitador son el mismo profesional – esta información permite tener mayor continuidad y dinamismo en las clases.

“Yo lo que vi, es que al llenar nosotras esa encuesta el profe tenía muy claro que era lo que quería hacer cada una, en ese sentido fue útil para el profesor, porque siempre sabía y nos juntaba por ejemplo a las de costura...”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Centro)

A pesar de la utilidad que el autodiagnóstico representa para las usuarias, no todas las usuarias reconocen haber recibido algún tipo de retroalimentación sobre los resultados de su autodiagnóstico, es decir, existe una proporción de usuarias que no tuvo **acceso a una retroalimentación sobre el avance de su idea de negocio y/o emprendimiento en funcionamiento, y conocer cuál era su perfil de emprendedora.** Al analizar según la institución encargada de la ejecución del programa, las usuarias de SENCE señalan en mayor medida haber recibido los resultados de su autodiagnóstico.

Gráfico N° 3 ¿Le entregaron el resultado de su autodiagnóstico? – Según Institución (n=922¹⁸)



Fuente: ClioDinámica

Este resultado podría ser crítico en términos de los objetivos que se persiguen con la aplicación del autodiagnóstico, en cuanto uno de sus principales propósitos es que las usuarias puedan auto observarse como emprendedoras, lo cual no necesariamente sucedería si no conocen los resultados de su autodiagnóstico. En este sentido, la actividad solo se estaría cumpliendo parcialmente sus objetivos, inclusive para las usuarias capacitadas bajo modalidad SENCE, institución encargada del programa.

“Usuaría 1: Eran unas preguntas como con puntaje, pero no nos explicaron que significaba ese puntaje... Era como completarlo, y después quedo ahí... Usuaría 2: En realidad, si no me acuerdo es porque no se le dio mayor importancia...”

(Usuarías, Modalidad SENCE, Zona Centro)

Como complemento al autodiagnóstico, se considera la realización de un **diagnóstico** por parte del asesor técnico o por el facilitador. El propósito de esta herramienta es **complementar el autodiagnóstico** a la emprendedora de su perfil ocupacional y de gestión de negocios **en terreno**, si ya tuviera un negocio andando, poder validar la información del autodiagnóstico y entregar retroalimentación a la emprendedora de sus fortalezas y desafíos, ya identificados por ella¹⁹. Este tipo de actividad, permitiría que las usuarias recibieran algún tipo de orientación y retroalimentación sobre su negocio o emprendimiento más fidedigna y completamente adecuada a su realidad.

“Mira la primera visita técnica comprendía hacer como un diagnóstico de las personas donde nosotros como OTEC al menos lo potenciamos conocer el emprendimiento, al tiro conocer lo que hacían, visitar el lugar no sé, si la señora cosía ver las maquinas que tenía, ver donde trabajaba a qué hora trabajaba cuál era su primera dificultad como para ir orientándola (...) habíamos hecho anteriormente un auto diagnóstico y en base a eso yo las diagnosticaba ahí de cual eran sus competencias más bajas entonces lo conversamos”

(Asesor Técnico, Modalidad INDAP, Zona Sur)

¹⁸ Correspondiente al 89,3% de usuarias que realizó un autodiagnóstico.

¹⁹ Manual del Facilitador - SENCE

A partir de estos resultados, es posible identificar que, la brecha existente entre la proporción de usuarias que señala haber realizado un autodiagnóstico y la proporción de usuarias que señala haber conocido sus objetivos y haber contado con una retroalimentación de los resultados – cercana a un 30% - daría cuenta de una **confusión entre las diversas herramientas de diagnóstico que se utilizan en el programa**, a saber: cuestionario inicial, autodiagnóstico y diagnóstico. Lo anterior, podría deberse a la modalidad en que se realizaron estas actividades, específicamente a que la aplicación de los autodiagnósticos difiere de lo establecido en los términos de referencia del programa:

- *Autodiagnósticos completados por el facilitador o el asesor técnico*, a partir de una entrevista con la usuaria. Es decir, las usuarias no realizarían el ejercicio de auto observarse como emprendedoras, porque dicha actividad sería realizada en conjunto con un tercero.
- Realización de autodiagnósticos en reuniones grupales y *no en actividades individuales*, como se establece por el programa, dejando de ser una actividad personalizada.
- Realización de *autodiagnósticos en clases* y no en asesorías técnicas, es decir, no se diferencian las clases de las asesorías técnicas. Cuando dichas actividades son realizadas por el mismo profesional, se hace más complejo para las usuarias diferenciarlas.

En cuanto a la **percepción que tienen los facilitadores, asesores técnicos e incluso los encargados de los OTEC**, se refleja que no existe confusión en cuanto a cada una de estas herramientas, ya que logran identificarlas y diferenciarlas sin mayores dificultades. Sin embargo, en base a esta identificación estos actores perciben que estas herramientas, al levantar la misma información, conllevan una duplicidad de trabajo, por tanto, no es necesario realizar ambas, porque sólo realizando una pueden tener una percepción sobre los emprendimientos de las usuarias.

“Nosotros no tenemos el primero (autodiagnóstico)... porque el instrumento es malo, y es el mismo instrumento para los dos lados... es el mismo, entonces nosotros tomamos la decisión de hacer sólo una vez”

(Actor Institucional, Modalidad FOSIS, Zona Centro)

Y en función de dicha percepción toman decisiones sobre la modalidad en que se aplicarán estos diagnósticos, las cuales conllevarían la posible confusión de las usuarias – anteriormente descritas – o inclusive decidirían no aplicar alguna de estas herramientas. A juicio del equipo consultor, **estas decisiones serían reflejo de que en el fondo no existiría un conocimiento real de los objetivos que persiguen el autodiagnóstico y el diagnóstico**, ya que se verían como herramientas superpuestas y no como herramientas complementarias.

ASESORÍAS TÉCNICAS INDIVIDUALES Y GRUPALES

Las Asesorías Técnicas son módulos que se desarrollan en momentos específicos del programa para evaluar los aprendizajes en torno a los contenidos y competencias que se trabajan en las clases²⁰. En este contexto, la mayoría de las usuarias reconoce haber realizado alguna asesoría técnica durante el programa - 82% - mientras una 18% de ellas señaló lo contrario. No es posible dar cuenta de que estas usuarias no hayan realizado asesorías técnicas, ya que también podría deberse a una dificultad para identificar este componente o a una confusión con otras actividades de la fase lectiva.

²⁰ Manual del Facilitador - SENCE

Al analizar este resultado según la institución encargada de la ejecución del programa, llama la atención que **las usuarias de la modalidad INDAP señalan en menor medida haber tenido alguna asesoría técnica**, lo que corresponde a un 69,6%, mientras que en SENCE alcanza un 88% y en FOSIS un 86,8%. A modo de hipótesis, podría pensarse que este resultado se debe a alguno de los siguientes aspectos:

- En algunos proveedores y facilitadores, existe la percepción de que en la modalidad INDAP existiría mayor flexibilidad para los OTEC, al momento de dar cumplimiento a los requisitos del Programa, y por tanto las asesorías – y las actividades que ellas contemplan, como por ejemplo los autodiagnósticos - serían desarrolladas en menor medida que en las otras modalidades (SENCE y FOSIS).

“Yo creo que INDAP fue un poquito más desordenado que FOSIS con respecto al tema de registro de papeleo de cosas por el estilo, FOSIS fue más más riguroso, exigía mucho, daban muy pocas opciones de errores (...) En INDAP no se pidió la cantidad de documentación que se pedía en FOSIS, nosotros le decíamos a la niña de INDAP que había que llenar una serie de documentación, por ejemplo el diagnostico, el autodiagnóstico, y ella dijo no, eso no es necesario, y en FOSIS para el mismo programa si lo exigían”.

(OTEC, Modalidad FOSIS-INDAP, Zona Centro)

- En este contexto, podría existir una confusión en las usuarias al momento de identificar estas asesorías como una actividad diferente a las clases, ya que fue posible apreciar casos donde el facilitador de la fase lectiva y el asesor técnico corresponden a la misma persona, y por tanto donde para las usuarias sería difícil diferenciar la realización de una asesoría técnica de una clase.

En complemento, dentro de la fase lectiva del programa, **se contempla la realización de 16 horas de asistencia técnica grupal y 6 horas de asistencia individual** distribuidas en los distintos módulos que componen el plan formativo “gestión del emprendimiento”. Sin embargo, **desde la percepción de las usuarias, esto no se estaría cumpliendo a cabalidad**, ya que sólo el 56,7% de ellas señaló haber contado con ambas asesorías, mientras que el 19,5% señaló haber contado solo con asesorías grupales y el 23,8% haber contado solo con asesorías individuales.

Por una parte, existe una proporción de usuarias y otros actores involucrados en el programa, que perciben sin mayores confusiones la dinámica de las asesorías, especialmente en lo que refiere al objetivo que persiguen las asesorías técnicas individuales. Aquí se destacan los siguientes aspectos sobre la realización de las asesorías técnicas:

- Se identifica la realización **asesorías técnicas individuales**, las cuales deben ser realizada en terreno²¹, y tienen como objetivo visitar a las usuarias en el lugar de su emprendimiento o negocio – o en su casa -, específicamente, una primera visita para la corroboración del autodiagnóstico, una segunda para la revisión del plan de negocio, y una tercera visita para la implementación del plan de negocio.

²¹ Bases Técnicas primer concurso Línea Más Capaz Mujer Emprendedora 2015 - SENCE

“Son tres asesorías, tres visitas lo hogares o lugar es de producción o venta de las alumnas ya, cada asesoría cuenta de dos horas de acompañamiento la primera para hacer o revisar el auto diagnostico la segunda para revisar el formato de negocio y el tercero es una asesoría más dura en costo, antes de la compra”

(Asesor Técnico, Modalidad INDAP, Zona Sur)

“Entrevistador: ¿Ustedes logran diferenciar las asesorías técnicas de las clases?

Usuaría 1: Ah si po, porque las asesorías eran más personalizadas

Usuaría 2: Y también las hicieron en la casa”

(Usuaría, Modalidad FOSIS, Zona Norte)

- Así también, se percibe que las **asesorías técnicas grupales**, tienen como propósito el reforzamiento de los contenidos tratados durante las clases, viendo el nivel de comprensión de las usuarias y profundizando en aquellos aspectos más débiles.

“La primera fue grupal (asesoría técnica), las otras dos individuales (...) En las grupales cada una exponía su punto de vista, cómo lo había entendido en la clase, lo que nos había pasado la profesora, él nos hacía verlo distinto. Era ver cómo lo había entendido ella, cómo lo había entendido yo, y veía si estaba bien o lo volvía a reforzar”

(Usuarías, Modalidad SENCE, Zona Sur)

Complementariamente, **una proporción importante de usuarias señala haber contado con sólo un tipo de asesoría técnica (43,4%)**, resultado que podría ser reflejo de una confusión por parte de las usuarias o de que los OTEC no realizan las actividades según lo establecido en las orientaciones técnicas del programa.

- Por una parte, este resultado podría dar cuenta de que entre las usuarias existiría cierta **confusión respecto a las asesorías técnicas**. Específicamente esta confusión podría estar dada por una dificultad para diferenciar estas actividades dentro de la fase lectiva:
 - Cuando la asistencia técnica es realizada en horario de clases, se dificulta que las usuarias puedan identificarlo como una actividad diferente a una clase.
 - Cuando la asistencia técnica es realizada por el mismo profesional encargado de las clases, también se dificulta que las usuarias puedan identificar ambas actividades como diferentes.
- Por otro lado, este resultado podría ser un claro reflejo de que los OTEC y sus colaboradores (asesores técnicos y facilitadores) **no desarrollan el plan formativo y sus actividades según lo establecido por las orientaciones técnicas** del programa, ya que las usuarias no reconocen las actividades que deben ser realizadas en estas asesorías.

Usuaría 1 “Nosotras nunca tuvimos alguna reunión solas con el profesor, siempre en grupo... una vez que nos juntó para un cuestionario de a tres, pero nunca individual, ni fuera de clases...”

Usuaría 2 “Menos ir a la casa de una, o juntarse a hablar solo de su propio emprendimiento”

(Usuarías, Modalidad SENCE, Zona Centro)

Lo anterior, podría ser reflejo de que la comprensión de estas actividades **dependería directamente de cómo cada proveedor realizó la fase lectiva de sus cursos**, y, por tanto, de que no todos los OTEC estarían dando respuesta de manera óptima a los términos de referencia del programa. Lo más crítico en este punto, es que las asesorías técnicas y sus actividades están incorporadas claramente dentro del plan formativo y del manual de la emprendedora que debe ser utilizado como guía de las clases, y por tanto debiesen ser realizadas por todos los OTEC, y por tanto por todas las usuarias.

En este sentido, se debe **prestar atención en cómo se guía y en cómo se aplican estas actividades** para mantener la homogeneidad y la comparabilidad entre usuarias de distintos cursos, distintas OTEC y distintas modalidades de ejecución del programa. Resulta importante que, desde la institucionalidad, se piensen **alternativas para monitorear el desempeño de los OTEC** en este punto, ya que las condiciones formales están definidas en las orientaciones técnicas del programa y en los contratos establecidos con ellos como proveedores de capacitación, sin embargo, no se estarían cumpliendo.

Independientemente de lo anterior, es decir, de sí se trata de asesorías técnicas individuales o grupales, las usuarias consideran que estas actividades han sido de gran aporte para ellas y sus emprendimientos y/o ideas de negocio. Es así que, el 95,8% de las usuarias que tuvieron alguna asesoría técnica considera que estas le aportaron mucho o bastante, un 2,6% considera que aportaron ni mucho ni poco, y sólo un 1,6% considera que aportaron nada o poco; sin presentarse mayores diferencias estadísticamente significativas entre las distintas modalidades de asesorías.

Otro punto que debe ser considerado dentro de las asesorías técnicas, recae en quién es el profesional **encargado de su realización**, donde se identifica que estas actividades pueden estar a cargo del mismo facilitador de la fase lectiva o de un asistente técnico. Desde la institucionalidad y del diseño del programa, se considera que **existe cierta flexibilidad en la definición de este profesional**, ya que cada OTEC en base a su realidad y al contexto de los cursos que ejecuta podrá decidir.

En este punto, lo interesante es que, tanto desde los mismos facilitadores como desde las usuarias, **se valora que el facilitador sea quien realice las asesorías**, ya que entregaría los siguientes beneficios:

- Permite que exista un **conocimiento de las usuarias y de sus negocios**, lo que facilita el proceso de aprendizaje y el trabajo con las usuarias. En este sentido, se les entrega mayor dinamismo a las clases, y por ejemplo permite que el facilitador ejemplifique con los mismos emprendimientos de las usuarias, creando aprendizajes más significativos.
- **Existe mayor confianza** de las usuarias con este profesional, ya que tienen mayor cercanía y presencia durante el proceso, es decir, no es una figura esporádica que sólo aparece en ciertas situaciones específicas. Esto es clave, sobre todo, en las asesorías técnicas que involucran una visita al lugar del emprendimiento de las usuarias e inclusive a sus hogares.

“Hay cursos donde hay otros asesores técnicos, aparte de lo que es el facilitador, pero hoy yo misma soy la que hago la asesoría cosa que me parece mejor, porque ya sabes más o menos cuál es el negocio de cada, entonces se hace más fácil el proceso”

(Facilitador, Modalidad SENCE, Zona Centro)

Finalmente, fue posible identificar algunas **dificultades o debilidades de las asesorías técnicas**:

- **Tiempo insuficiente** para la realización de las actividades, especialmente en lo que respecta a las asesorías técnicas individuales.

Y a la imposibilidad de que los facilitadores o los asesores técnicos destinen más tiempo

- **Falta de profundidad** de los autodiagnósticos y diagnósticos, asociado principalmente al tiempo destinado para las visitas, ya que las usuarias por lo general valoran estas instancias, dado que les permitirían aplicar los contenidos de las clases de manera más tangible en su mismo negocio o lugar de emprendimiento, y por esto necesitarían y requerirían mayor nivel de orientación y de dedicación.

“Yo reforzaría es la primera entrevista, más que todo analizar el auto diagnóstico, pero la gente está muy habida de mostrarte lo que tiene y de contarte cuáles son sus problemas y en el fondo como al tiro llegar pucha que puedo hacer (...) Es un diagnostico que evalúa, pero no sé si el emprendimiento más de ella como emprendedora, entonces la gente quiere mostrarte lo que tiene o cual es la idea que tiene y pedirte asesoría...”

(Asesor Técnico, Modalidad INDAP, Zona Sur)

- Dificultad de **trabajar con profesionales diferentes**. Así como se valora el que el facilitador sea quien desarrolle las asesorías técnicas, también se identifica como crítico cuando estas actividades son realizadas por un asesor técnico, principalmente por:
 - Falta de confianza de las usuarias hacia el profesional.
 - Falta de continuidad entre el trabajo en aula y el trabajo en terreno, específicamente en lo que respecta a las metodologías utilizadas por cada uno de los profesionales.
 - Inexistencia de coordinación entre los facilitadores y los asesores técnicos, lo cual afectaría a la continuidad entre el trabajo de ambos profesionales, y al traspaso de información sobre las usuarias.

“Suponiendo: yo soy la relatora y va un asesor técnico, y el asesor técnico para empezar no conoce a esa persona, no sabe cómo es, no sabe si es más abierta más introvertida no tiene la confianza, por otra parte, no sabe cómo trabaja el relator entonces a lo mejor utiliza otra metodología... entonces en ese sentido yo lo veo como algo integral porque a mi juicio creo que la persona que hace las entrevistas debería ser el relator para tener una continuidad programática...”

(Asesor Técnico, Modalidad INDAP, Zona Sur)

FACILITADORES Y METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN

Otro aspecto clave a considerar dentro de la fase lectiva son los facilitadores y las metodologías que utilizan para la evaluación de las usuarias. En este contexto, las usuarias evaluaron el desempeño de los facilitadores en diversas temáticas, como por ejemplo el “manejo de conocimientos”, el “compromiso con el curso” y la “capacidad para motivar a las alumnas”. **En promedio las usuarias le asignan una nota 6,8 a los facilitadores en todos estos aspectos, y también a nivel global.** Estos resultados son concordantes con la percepción que las usuarias levantada a través de metodologías cualitativas, donde las usuarias valoran significativamente las siguientes características de los facilitadores:

- **Disposición y compromiso** con las usuarias, para que pudiesen lograr los aprendizajes esperados. Además de **paciencia** para trabajar con cada una de las usuarias según sus necesidades.

“Usuaría 1: La disposición

Usuaría 2: La entrega igual, sí él se enfocaba en los estos con nosotros y ahí se enfocaba harto

Usuaría 3: el profesor tuvo la paciencia, porque fui la única que postulé con comida, con asunto de comida y que tenía que comprar otras cosas...”

(Usuarías, Modalidad SENCE, Zona Centro)

- Realización de **clases participativas y dinámicas**, en las que todas las usuarias pudiesen dar su opinión, y ser parte activa del proceso formativo, principalmente a través de ejemplos, ejercicios, lectura, entre otras actividades.

“Y lo que ayuda mucho es cuando son los profesores dinámicos, cuando te mantienen siempre así atento, porque para que andamos con cosas, estudiábamos ahí y había profesores que se sentaban y empezaban a leer y tú estabas así... cuándo termina este caballero cachai...Pero no, él nos hacía participar a todas”.

(Usuarías, Modalidad SENCE, Zona Norte)

La buena evaluación que las usuarias realizan de estos profesionales es clave, ya que estos tendrían gran **importancia** en el desarrollo de los cursos. Dada la heterogeneidad de emprendimientos (rubros, sectores, temáticas) que pueden existir en cada curso, la figura del facilitador sería clave para poder abordar dichas diferencias y trabajar para que todas las usuarias se sientan igual de relevantes dentro de la sala de clases: que no se sientan desplazadas, que no sientan que son menos importantes, que contar con experiencia no sea un factor que dificulte la comprensión de los contenidos, entre otros aspectos.

En este contexto, se identifica que el **perfil del facilitador no es fácil de lograr**, es decir, para los OTEC y para SENCE contar con buenos facilitadores que cuenten con *experiencia* en el trabajo con el público objetivo, y que tengan *habilidades blandas*, tales como compromiso, paciencia y disposición, resultaría ser una tarea difícil. Inclusive, dada la importancia de estos actores, contar con buenos perfiles de facilitadores pesaría por sobre la experiencia de cada OTEC, siendo – sin considerar aspectos administrativos - la clave de su desempeño como proveedor de capacitación.

Importante es que, desde la institucionalidad, y dado que del facilitador dependería la experiencia de las usuarias con la capacitación, sería clave que se realizaran las siguientes actividades:

- Implementar y/o fortalecer instancias de transferencia técnica para facilitadores, con el propósito de que tengan una idea de lo que se busca lograr con el programa Más Capaz, específicamente en su línea Mujer Emprendedora. En este contexto, resulta casi paradójico que una institución como SENCE no cuente con capacitaciones periódicas para sus colaboradores.
- Actualmente, se está trabajando en un registro único de facilitadores, lo cual resultaría fundamental para que los OTEC cuenten con facilitadores con experiencia para el programa, y para que SENCE cuente con información sobre la experiencia de quienes estarán encargados de la realización del programa y de la formación de las usuarias.

En cuanto a las **metodologías utilizadas para la evaluación de las usuarias**, se aprecia que lo más utilizado, tanto en la modalidad ejecutada por SENCE como en la ejecución de FOSIS e INDAP, serían las **“exposiciones en clases” (individuales o grupales)**, ya que el **96,8% de las usuarias señala que los facilitadores utilizaron dicha actividad**. A esto, le siguen los “trabajados prácticos en clases”, lo que es señalado por el 96,3% del total de las usuarias. En este contexto, la actividad realizada en menor medida por los formadores para evaluar y poner nota a las usuarias sería la “nota por participación en clases”, señalado por un 78% de las usuarias.

“Yo siempre las evaluaba por participación de clases, entonces las que las que me iban trabajando en clases, tenían participación, y yo se los decía, si ustedes no participan, yo simplemente las evaluó mal”

(Facilitador, Modalidad SENCE, Zona Norte)

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

En lo que respecta a la evaluación que las usuarias realizan de la infraestructura y el equipamiento disponibles en el lugar donde se desarrollaron las clases del programa Más Capaz en su línea Mujer Emprendedora, es posible dar cuenta que **la evaluación es positiva, ya que en una escala de 1 a 7, le asignan una nota promedio 6,2**. Al analizar según institución responsable de la ejecución del programa, las usuarias de INDAP le otorgan una nota promedio 6,0 al lugar donde se realizaron las clases, una evaluación levemente más baja en relación con SENCE y FOSIS, donde la nota promedio de evaluación es 6,3.

Complementariamente, y en relación a la **evaluación** que hacen las usuarias respecto de algunos **temas específicos de la infraestructura y el equipamiento** del programa, es posible dar cuenta de los siguientes hallazgos:

- **“La cantidad de equipamiento no era adecuada para la cantidad de alumnas”**. La mayoría de las usuarias se encuentra en desacuerdo con esta afirmación (69,2%) lo que estaría vinculado, con la percepción crítica que tienen algunas usuarias sobre la disponibilidad de mesas y sillas en el lugar donde fueron realizadas las clases.

“Yo creo que cuando uno busca una sede tiene que estar bien implementada y las mesas, no alcanzaba para todas...Las sillas, yo que soy más o menos gordita, tenía que andar buscando porque estaban todas chuecas, entonces te sentabas y como que te ibas para el lado...”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Centro)

- **“La cantidad de materiales entregados fue insuficiente para el desarrollo de la capacitación”**. Una proporción mayor de usuarias considera que los materiales fueron suficientes para el desarrollo de la capacitación, expresando desacuerdo con la afirmación (73,5%). Sin embargo, existe igualmente una proporción de usuarias de acuerdo con la afirmación (19,9%), lo cual remitiría principalmente a casos de usuarias que no recibieron su Manual de la Emprendedora, ni los materiales complementarios que los OTEC debían entregar para el desarrollo de la capacitación, tales como cuaderno o calculadora.

“Porque de partida la sede, no llegaban nunca con las cosas, había compañeras que quedaron sin cuaderno porque no había, sin su libro porque no había... ella terminó”

su curso sin el libro, o sea estuvo todo el curso sin el libro, sin lápiz, sin calculadora, pero ella traía.”

(Usuarías, Modalidad SENCE, Zona Centro)

- **“La calidad del equipamiento era la mejor para el desarrollo de la capacitación”.** El 83,9% de las usuarias se encuentra de acuerdo con esta afirmación, lo que es reflejo de que las usuarias tienen una percepción positiva sobre la calidad del equipamiento, en relación a los requerimientos de la capacitación.
- **“El lugar donde se desarrollaban las capacitaciones tenía buena infraestructura”.** Finalmente, y en línea con los resultados ya presentados, es posible dar cuenta de que las usuarias tienen una visión positiva sobre la infraestructura del lugar de capacitación, ya que el 79,6% de ellas se encuentra de acuerdo con la afirmación.

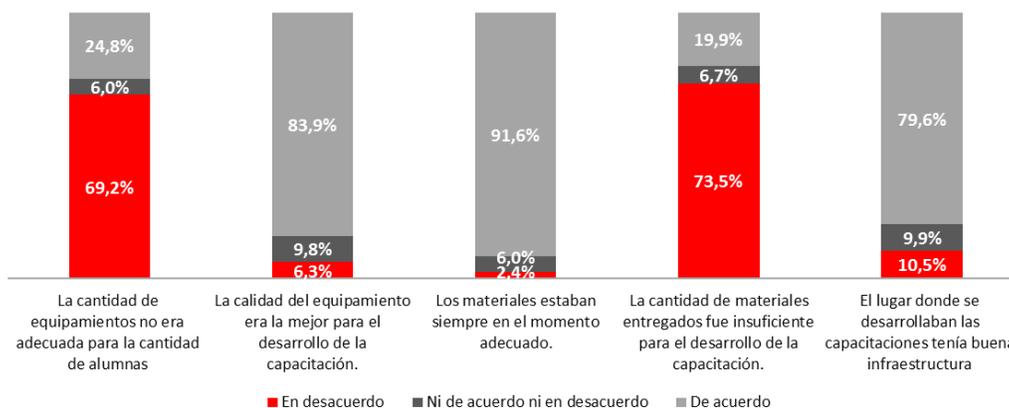
Cabe dar cuenta de que entre la proporción de usuarias que tienen una percepción menos positiva sobre la infraestructura, un factor determinante sería la calidad de las sedes que fueron utilizadas para las clases, especialmente cuando los OTEC no utilizaron sus propias dependencias, si no que recurrieron a instalaciones a nivel local, como por ejemplo sedes sociales o juntas de vecinos. Esta evaluación estaría relacionada con la peligrosidad del sector, con el aseo y ornato de las sedes, con la disponibilidad de servicios (por ejemplo, cocina para hervir agua), entre otros aspectos.

“La gente que estaba a cargo no era muy buena, estaba sucio, teníamos que nosotros limpiar, cambiar la sala, limpiar el baño, un día una señora se enojó no sé por qué y no abrió la cocina”

(Usuarías, Modalidad SENCE, Zona Centro)

A nivel general, y considerando todas las dimensiones de infraestructura y equipamiento evaluadas, el aspecto con una peor percepción por parte de las usuarias serían la cantidad de equipamientos y la cantidad de materiales para que las usuarias pudiesen desarrollar su capacitación de manera óptima.

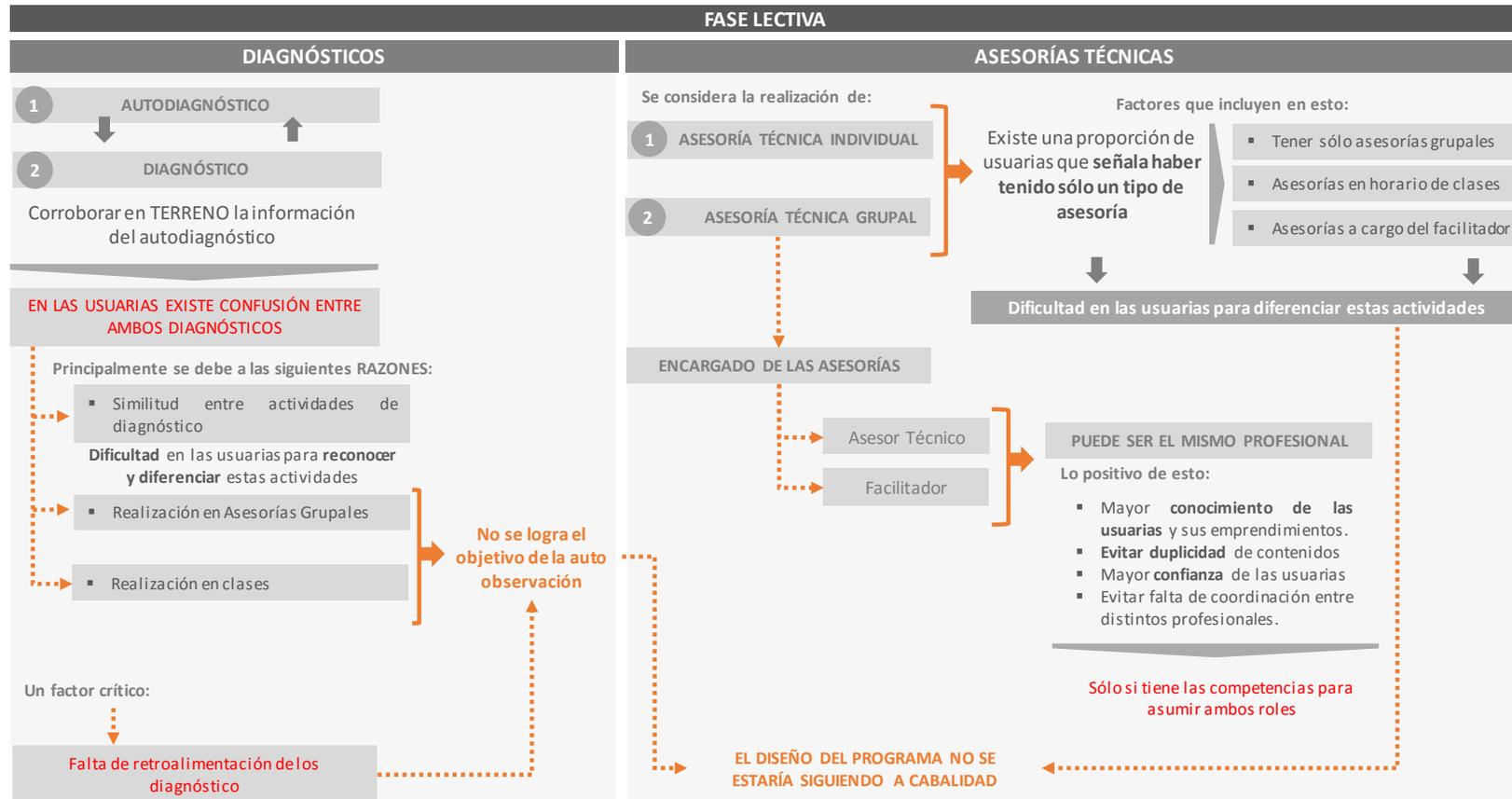
Gráfico N° 4 Nivel de acuerdo con afirmaciones sobre la infraestructura y el equipamiento (n=1.075)



Fuente: ClioDinámica

El siguiente esquema, resume los principales resultados aquí expuestos, respecto a la fase lectiva del Programa Más Capaz, línea Mujer Emprendedora 2015:

Esquema N° 2 Síntesis principales hallazgos Fase lectiva



Fuente: ClioDinámica

4.3.2. PLAN FORMATIVO “GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO”

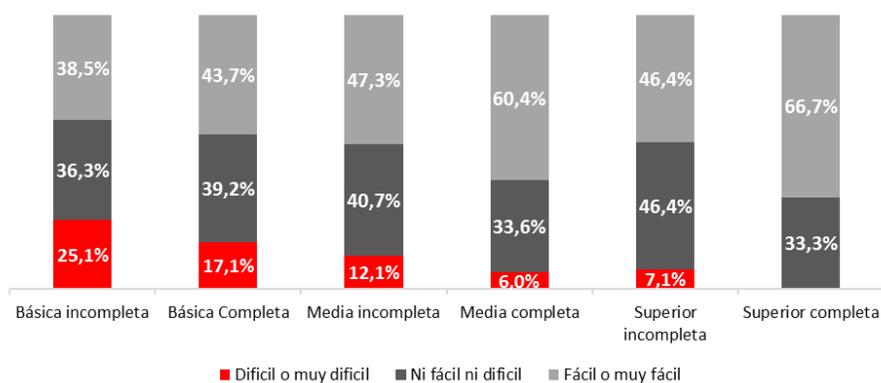
El programa Más Capaz en su línea Mujer Emprendedora, cuenta con un único plan formativo llamado “Gestión del Emprendimiento”. Este plan tiene por objetivo que las mujeres participantes del programa desarrollen competencias asociadas a **gestionar un emprendimiento**, diseñando, implementando y evaluando un **modelo de negocios** que responda a las oportunidades de mercado, realizando actividades como crear una microempresa, administrar sus recursos y comercializar sus productos o servicios. Además de desarrollar competencias para reconocer su derecho al trabajo, fortalecer la autoestima, la confianza en sí mismas y sus habilidades emprendedoras²².

CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN

En cuanto a los contenidos que son abordados por el plan formativo “Gestión del Emprendimiento”, las usuarias del programa realizaron una evaluación de su dificultad y su utilidad. En lo que respecta a la **dificultad**, cerca de la mitad de las usuarias considera que los contenidos entregados en las clases fueron “fáciles o muy fáciles” – 51,6% - mientras que el 36,6% considera que dichos contenidos no fueron “ni fáciles ni difíciles” y un 12,2% considera que fueron “difíciles o muy difíciles”.

Si se analiza este resultado según el nivel educacional de las usuarias, es posible apreciar que **los contenidos se hacen más difíciles para quienes cuentan con niveles educacionales más bajos**, situación que sería más patente en las usuarias de INDAP, ya el 57,4% de las usuarias cuenta sólo con nivel de enseñanza básica.

Gráfico N° 5 Dificultad de los contenidos entregados en la capacitación – Nivel educacional (n=1.075)



Fuente: ClioDinámica

En lo que respecta a la **utilidad de los contenidos** y del **aporte que significan para las usuarias**, es posible dar cuenta de que la gran mayoría de las usuarias considera que los contenidos tratados en clases les fueron muy útiles o útiles (97,6%), mientras que sólo una pequeña proporción considera lo contrario (2,4%). Desde lo cualitativo, la mayor utilidad estaría en entregar a las usuarias **contenidos que desconocen**, especialmente en lo que refiere a la gestión de su emprendimiento, y sobre todo en la elaboración de un plan de negocios.

²² Guía operativa Programa Más Capaz Mujer Emprendedora 2015 - SENCE

Complementariamente, e independientemente de la evaluación que se realiza de los contenidos, **el 15,4% de las usuarias considera que es necesario agregar o complementar algunos contenidos a las clases.** Entre los contenidos que las usuarias consideran necesarios agregar a las clases se destaca principalmente:

- **Contabilidad**, considerando la entrega de herramientas para el manejo contable de un negocio o emprendimiento, pero también la entrega de conocimientos sobre finanzas y matemáticas que les permitan por ejemplo estimar los costos de los negocios.

“Igual a ahí nos deberían enseñar más de contabilidad, porque una es muy ignorante en eso, y tampoco alcanza para tener un contador si somos pequeña agricultura no más”

(Usuarias, Modalidad INDAP, Zona Centro)

- **Computación y contenidos asociados a TIC's**, considerando tanto en el manejo de office (Excel, Word) como en el trabajo con páginas web y redes sociales, que permitan potenciar sus negocios como, por ejemplo, a través de estrategias de comercialización.
- Otro de los contenidos que se debe destacar corresponde a aquellos **relacionados directamente con el rubro del emprendimiento**, en este sentido, las usuarias necesitarían mayores herramientas y capacitación en temas específicos y en oficios vinculados con el trabajo que realizan en su negocio o emprendimiento, principalmente aquellas usuarias cuyo emprendimiento se encuentra en el rubro de agricultura y/o ganadería, y corte y confección.

“A mí me hubiese gustado aprender algo sobre lo mío, algo más de las aves, como lo hice en otro curso... sin desmerecer todo lo que aprendimos acá...”

(Usuarias, Modalidad INDAP, Zona Centro)

“Varias chicas pedían cursos más prácticos igual, no tanto teórico, sino que depende de lo que uno hiciera, por ejemplo, si yo estoy en confección, no sé qué saliera u curso práctico de confecciones, no sé en buzo, por ejemplo, a eso voy yo... y otra que trabajara en otro rubro de ese tema, no tanto teórico...”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Sur)

Frente a esto, y a partir de su experiencia con el público objetivo del programa, algunos proveedores incorporaron en sus propuestas de licitación la posibilidad de hacer más horas para subsanar estas necesidades de las usuarias. En este sentido, los **proveedores por iniciativa propia agregaron más horas a la duración de la capacitación**, y así contar con resultados más significativos en las usuarias capacitadas.

“Nosotros dentro del programa ofrecimos unas horas de tic, para que la gente pudiera conocer un poco de, de cómo vender sus productos en páginas web, en Facebook, etc. (...) Que nosotros le pusimos digamos a la propuesta, donde además de las 78 horas se hicieron doce horas de TIC's, posterior a las horas de asesoría técnica”

(Asesor Técnico, Modalidad INDAP, Zona Centro)

“En INDAP quedaron muy contentas, porque ellas pudieron, eh la mayoría, poder sacar su emprendimiento (...) estaban bastante contentas las personas, con respecto a todo lo que se le había aportado, que ellas muchas desconocían sobre todo la parte contable, la parte legal, porque la mayoría hace su emprendimiento, pero no tiene su iniciación de actividades”

(Asesor Técnico, Modalidad INDAP, Zona Centro)

Complementariamente, desde la percepción de expertos y actores institucionales, se considera que dentro del plan formativo se deben incorporar o complementar los siguientes contenidos:

- **Proceso de compra.** En este aspecto, se considera que se deben entregar mayores herramientas a las usuarias para que puedan realizar un proceso de compra de manera autosuficiente, es decir, que una vez finalizado el programa puedan cotizar, buscar precios convenientes, solicitar facturas, sin necesidad de acompañamiento. En este sentido, el proceso de compra realizado por el programa no sería del todo suficiente.
- **Enfoque de género.** Respecto a esta temática, algunas especialistas de género, específicamente en SERNAM y PRODEMU, consideran que una de las debilidades del programa se encuentra en entregar a las mujeres algunas herramientas con enfoque de género.

En relación con esto último, PRODEMU con el fin de complementar los contenidos del plan formativo, realizó con sus usuarias algunas sesiones de trabajo antes de que los OTEC comenzaran las capacitaciones, con el propósito de entregar conocimientos sobre derechos y diversas temáticas de género.

“La idea es hacer que en 10 sesiones con ella un proceso de conocer sus derechos, que tenga que ver con el tema de género, la prevención de vivencia, sus derechos políticos, sociales, laborales y todas esas temáticas se abordan antes de entregar el grupo completo a organizamos técnico ejecutor”

(Actor Institucional, PRODEMU, Zona Centro)

- **Encadenamiento con la red de fomento.** Principalmente, refiere a entregar herramientas a las usuarias sobre el acceso a otros programas y fondos, que permitan complementar el trabajo realizado en el Más Capaz, y por tanto seguir fortaleciendo su emprendimiento.

En relación con estos hallazgos, se debe tener en consideración la **dificultad administrativa que implica la incorporación o profundización de contenidos al plan formativo**, principalmente por la cantidad de horas que se han definido para su duración. En este sentido, la incorporación de contenidos tiene como principal barrera la definición de 100 horas para el desarrollo del plan formativo, por lo que se deben considerar aspectos como la reducción de otros contenidos o la definición de un plan formativo más extenso.

PLAN DE NEGOCIOS

Una de las actividades claves dentro del plan formativo es la elaboración de un Plan de Negocios por parte de las usuarias, en el cual se pretende que las usuarias puedan diseñar un producto y/o servicio que dé respuesta a las necesidades y oportunidades del mercado, considerando sus fortalezas y desafíos para desarrollar un emprendimiento. En este contexto, **el 97,7% de las usuarias señala haber realizado un plan de negocios durante la capacitación**, sin existir diferencias

estadísticamente significativas entre las usuarias capacitadas en cursos ejecutados por la modalidad SENCE o la modalidad instituciones en convenio (FOSIS e INDAP).

Este plan de negocios, se debe realizar utilizando la **metodología CANVAS**, la cual permite identificar de manera sistemática los aspectos en los que un negocio crea o genera valor dando cuenta de nueve dimensiones, tales como: segmentos de clientes, propuestas de valor, fuentes de ingresos, recursos y actividades claves, estructura de costos, entre otros²³.

“Entonces ese plan de negocios que es el CANVAS mismo, te dice: este es mi producto. Y a quien va enfocado, a ellos. Y como lo distribuyo, de esta manera. Aaah y que más, tengo toda esta herramienta y tengo mi orden... Es toda una estructura para que tener después los resultados. Entonces por eso les sirve mucho”

(Asesor Técnico, Modalidad SENCE, Zona Centro)

En este contexto, es posible dar cuenta de que las usuarias tienen una **percepción positiva sobre la metodología CANVAS**, ya que el 76% señaló que le gustó bastante esta metodología, un 21,7% señaló que la metodología le gustó mucho, un 2% señaló que le gusto ni poco ni mucho y sólo un 0,3% señaló que la metodología le gustó nada o poco. En este sentido, la percepción positiva sobre la metodología vendría dada por la **utilidad que tiene para las usuarias**, donde es posible señalar que la gran mayoría señaló que este le sirvió bastante o mucho, con un 73,5% y un 23,8% respectivamente, mientras que una proporción mínima señaló que le sirvió nada o poco.

En este sentido, y complementando con el discurso de las usuarias y otros actores involucrados, el desarrollo de un plan de negocios a través de la metodología CANVAS, tendría las siguientes utilidades para las usuarias:

- La realización del plan de negocios les permitiría **organizar su negocio**, específicamente a partir de la comprensión de la estructura de costos y el flujo de caja de su negocio, de la identificación de sus ganancias y de la separación de recursos para la reinversión constante.

“De saber cómo trabajar, porque hacer el pan es una cosa, pero ahí nos enseñaron a ver realmente el negocio, saber lo que yo estoy haciendo es lo que me debe proporcionar todo para mí (...) antes yo lo hacía cuando yo lo necesitaba, ya no es como antes que hacía cuatro pancitos, hasta como mucho ocho pancitos y ahora he hecho hasta veinte pancitos...”

(Usuaría, Modalidad FOSIS, Zona Norte)

- Así también, el CANVAS permitiría **identificar aspectos claves de su negocio**, como por ejemplo sus clientes, su competencia, los materiales necesarios, entre otros aspectos. En este sentido, esta identificación les permitiría focalizar de mejor manera sus negocios, y por tanto hacer un uso más eficiente de sus recursos. Lo interesante de este punto, es que muchas de las usuarias desconocían estos aspectos y nunca los habían cuestionado, por lo que a través del programa problematizaron su realidad y la mejoraron.

²³ Manual de la Emprendedora 2015 – SENCE / www.innovación.cl

“Ya mira el CANVAS a mucha gente lo encuentra súper bueno porque les acomoda, por qué les claro muchas dudas, muchas dudas que ya de repente estaban como erróneas digamos en su emprendimiento”

(OTEC, Modalidad FOSIS-INDAP, Zona Centro)

“Es que el modelo de negocios es todo en el fondo, es como tu emprendimiento llevado al papel, y uno dice ah deberás...canales de distribución ¿y cómo lo voy a enviar? ¿y cómo lo voy a vender?, el mercado, los socios ... cosas que uno antes no veía (...) y así tú vas desarrollando y es mucho más fácil”

(Usuaría, Modalidad SENCE, Zona Norte)

- Permite a las usuarias **diferenciar claramente los recursos correspondientes al negocio, de los recursos de su hogar**. En este sentido, a partir del orden que realizan a su emprendimiento, las usuarias conocen cuales son las ganancias y gastos que corresponden a su negocio, separándolos de aquellos asociados a su economía doméstica.

Frente a este último punto, según SERNAM, una de las limitaciones más comunes que enfrentan las mujeres emprendedoras o microempresarias por su condición de género, es la existencia de una línea más difusa entre el manejo económico de la microempresa y el presupuesto familia (SERNAM, 2008). Lo cual releva aún más la importancia y la utilidad que tiene para las usuarias la realización de este plan de negocios.

“A mi sirvió para no juntar las platas, no mezclar las paltas... Es que uno, por ejemplo, no sé po', cuando vendía algo yo lo echaba en mismo chauchero que usaba para la casa, entonces después claro, no sé si les pasaba, entonces después empezabas, al final no sabías cuanto era tu ganancia, porque sacabas, sacabas”

(Usuaría, Modalidad SENCE, Zona Centro)

Los puntos anteriores, en su conjunto, permitirían que las usuarias aclararan dudas sobre sus negocios, y al mismo tiempo **implicaría un aumento en sus ganancias**, al conocer claramente la estructura de sus negocios, ordenando su funcionamiento e identificando sus aspectos claves.

Por último, cabe señalar que el 82,9% de las usuarias que contaba con un emprendimiento al momento de participar en el programa, señaló haber **realizado alguna modificación a dicho emprendimiento a partir de los resultados del plan de negocios** elaborado en clases; en este sentido, se identifica que la realización del plan de negocios significaría un quiebre o un replanteamiento de los emprendimientos, lo cual llevaría a las usuarias a repensar sus negocios e inclusive a buscar nuevas alternativas para su ampliación o diversificación.

“Mi emprendimiento yo lo llevo hace ya 4 años, tampoco tengo iniciación de actividades, antes era arriendo de juegos inflables, pero también tuve un quiebre con el curso, entonces ahora se llama producción, o sea servicio de producción de eventos infantiles, a eso me estoy enfocando ahora, o sea estoy abarcando más cosas, el curso me enseñó a darme cuenta que hay redes de apoyo y uno puede ir ayudarles y así puede ir creciendo el negocio”

(Usuaría, Modalidad FOSIS, Zona Norte)

Lo interesante es que este componente sería **útil para mujeres con y sin experiencia en la red de fomento** – es decir en otros programas de capacitación o emprendimiento - ya que independientemente de dicha experiencia, la mayoría de las usuarias que desarrollo un plan de negocios, modificó su emprendimiento a partir de él²⁴.

En este sentido, este proceso les permitió a las usuarias con emprendimientos dar cuenta que era necesario realizar cambios en sus negocios y, en caso de aquellas que no tenían experiencia en emprendimientos, les permitió construir uno. En relación con este punto, resulta interesante dar cuenta de lo siguiente:

- Independiente de lo anterior, que, a juicio de actores institucionales, este **modelo es más idóneo para ser aplicado en quienes ya cuentan con un emprendimiento**, ya que, para estas usuarias sería más fácil identificar los aspectos en los que su negocio crea o genera valor, y, por tanto, los resultados serían más significativos para ellas, ya que descubrirían las brechas y podrían focalizar de mejor manera sus emprendimientos.
- En cuanto a las mujeres con experiencia en emprendimiento, cerca de un 42% de ellas contaba con experiencia en otros programas de la red de fomento, sin embargo, estas experiencias les entregarían **niveles de conocimientos más básicos y por tanto no serían determinantes al momento de la realización del plan de negocios**.

“La mayoría de mis emprendedoras como te digo ya venían de otros programas entonces ellas tenían un nivel básico de capacitación, pero precisamente ellas querían saber más al respecto”

(Asesor Técnico, Modalidad INDAP, Zona Sur)

MANUAL PARA EMPREENDEDORAS

Una parte fundamental del plan formativo “gestión del emprendimiento”, la compone el Manual para Emprendedoras, una herramienta de trabajo donde se abordan los cuatro módulos del plan formativo a partir de contenidos, actividades y ejercicios que tienen por objetivo ayudar a las usuarias a desarrollar sus habilidades emprendedoras e identificar las oportunidades del mercado, de manera que pueda estar al momento de comenzar su propio negocio²⁵.

Respecto a esta herramienta, es posible dar cuenta de que existe una **percepción positiva respecto de su utilidad**, ya que el 93,8% de las usuarias señaló estar de acuerdo con la afirmación *“El manual para emprendedoras fue de mucha utilidad”*, sin observarse diferencias entre usuarias capacitadas en modalidad SENCE o modalidad instituciones en convenio (FOSIS e INDAP). Esta utilidad recaerá principalmente en que las usuarias pueden ir descubriendo situaciones que desconocen a través de sus actividades. Además, les permite contar con este material como una guía a la cual pueden recurrir en sus casas, sin necesidad de estar en clases.

“El libro para las mujeres emprendedoras, ha sido un muy importante apoyo, porque ellas desconocen situaciones como identificar el mercado, como calcular los precios, como saber cuánto vender, y en el libro está claramente expresado”

(Facilitador, Modalidad SENCE, Zona Norte)

²⁴ Para el caso de las usuarias con experiencia en la red de fomento un 82,9% señala haber realizado cambios, proporción que corresponde a 82,5% en el caso de las usuarias sin experiencia en la red de fomento.

²⁵ Manual para Emprendedoras - SENCE

Sin embargo, fue posible observar algunas dificultades asociadas a la utilización del Manual para Emprendedoras durante la fase lectiva, específicamente:

- A juicio de los facilitadores, este manual **no puede ser utilizado como una herramienta aislada**, es decir, debe ser constantemente complementado con otras estrategias y principalmente con ejemplos que permitan trabajar a las usuarias.
- Además, se considera que **contiene elementos repetitivos**, especialmente entre las actividades de clases y las asesorías técnicas. Esto se produciría porque uno de los objetivos de las asesorías técnicas sería reforzar y profundizar en algunos contenidos trabajados por el facilitador en clases.

“El manual que hace el SENCE, es excelente, la metodología de donde proviene excelente. Pero uno tiene que complementarlo. Y hacerles ver. Mire para esto es. Por qué el manual, si bien es muy bueno, da vuelta y es repetitivo. Y eso hace que ellas de repente digan, ¿para qué esto?”

(Asesor Técnico, Modalidad SENCE, Zona Centro)

- **Duración de la capacitación**, existe la percepción de que el manual sería muy extenso para ser desarrollado durante un curso de 100 horas. En este sentido, la percepción de las usuarias se encuentra algo dividida, ya que el 53,5% consideraría que el tiempo que duró la capacitación fue suficiente para realizar todas las actividades que incorpora el manual de la emprendedora, mientras que un 37,2% considera lo contrario, al encontrarse de acuerdo con la afirmación *“el tiempo que duró la capacitación no fue suficiente para realizar todas las actividades del manual”*.
- **Dificultad de los contenidos y extensión del manual**, también existe la percepción – a nivel institucional – de que el manual debiese ser más sencillo, ya que considera muchos contenidos y actividades que deben ser realizadas por las usuarias. En relación con el punto anterior, una disminución en su dificultad y de su extensión facilitaría el desarrollo en la cantidad de horas destinadas por el plan formativo a su uso.

“¿Se puede desarrollar este manual completo en lo que duran las clases? No, falta tiempo, porque en el fondo tienes que tomar en cuenta que hay señoras que en la lectoescritura no están tan desarrolladas o la han dejado de usar entonces a ver si yo quisiera llenar todo el manual, significa que las tres horas se lo pasarían escribiendo prácticamente entonces eso ya le quita dinamismo a la actividad”

(Asesor Técnico, Modalidad INDAP, Zona Sur)

“Se deberían realizar adecuaciones al libro, había algunos temas que siguen siendo en algunas oportunidades un tanto técnicos, en consideración a la terminología”

(Facilitador, Modalidad SENCE, Zona Norte)

“Creo que hay que poner el librito debe ser más sencillo, creo que está un poquito grande, es de 100 páginas, ya si bien fue bonito en términos de la llegada, se lo llevaban a la casa, está bonito, está bien hecho, está muy largo. Algo un poquito más corto, esa persona la va a seguir mirando, lo va a seguir, pero este tiene mucha letra, hay que hacer más dibujo, más visual...”

(Actor Institucional, Modalidad FOSIS, Zona Centro)

Finalmente, respecto a la **EXISTENCIA DE UN PLAN FORMATIVO ÚNICO que contempla esta línea programática, en relación a la pertinencia de este tomando en cuenta la diversidad de población que se atiende** (objetivo específico número 7 del estudio), este instrumento parece funcionar de manera adecuada, teniendo en consideración que:

- Como consecuencia de las estrategias de selección implementadas (y no necesariamente definidas en el diseño), al programa han ingresado principalmente en usuarias con experiencia en emprendimiento. Por tanto, las principales diferencias que se debieron abordar responden a heterogeneidad de rubros – especialmente para la línea SENCE y FOSIS – y de tipos de emprendimiento. Frente a esto último, **la mayor dificultad estaría en cómo abordar las clases cuando hay usuarias que venden, que producen y que prestan servicios**. El cómo abordar dichas diferencias, dependería principalmente de cómo cada facilitador pueda trabajar la diversidad dentro de sus clases, a través de sus ejemplos y del conocimiento de cada una de las usuarias; en consecuencia, **mientras dicho profesional cumpla con el perfil adecuado, no se justificaría contar con planes formativos diferentes en esta línea programática**.
- Así también, los contenidos se consideran adecuados por parte de las usuarias, así como la metodología utilizada durante las clases, específicamente la metodología CANVAS. En este contexto, una proporción menor de usuarias considera que se deben incorporar nuevos contenidos a las clases, **los cuales podrían ser homogéneos y no responderían a la necesidad de diferenciar planes formativos**. Igualmente existe una pequeña proporción de usuarias que requeriría conocimientos específicos sobre su rubro o negocio, lo cual podría ser abordado a través del encadenamiento con el resto de la oferta programática de la red de fomento, y no necesariamente a través de planes formativos diferenciados.
- En la práctica el programa atendió una baja proporción de usuarias sin experiencia, al punto que las diferencias que esta situación pudo haber generado con respecto al resto de las usuarias dentro de un curso, pudieron ser adecuadamente manejadas por los facilitadores. En consecuencia, no se cuenta con evidencia empírica de cómo hubiese operado el **plan formativo con una mayor participación de usuarias sin experiencia**. Sin embargo, a partir del trabajo realizado con expertos y de la propia información levantada, se puede construir la hipótesis de que el plan formativo sería más adecuado para mujeres con experiencia; de hecho, algunos elementos de su diseño parecieran estar “interlocutando” directamente con usuarias que ya tienen un emprendimiento. Al margen de lo anterior, antes de hacer un rediseño del plan ya utilizado, debiesen incluirse algunos lineamientos en la guía operativa, para facilitar el trabajo de los facilitadores en la adaptación de algunos de los contenidos del plan a usuarias sin experiencia.

El siguiente esquema, resume los principales resultados aquí expuestos, respecto al Plan Formativo único “Gestión del Emprendimiento” del programa Más Capaz, línea Mujer Emprendedora 2015:

Esquema N° 3 Síntesis principales hallazgos Plan y Fondo de Inversión



Fuente: ClioDinámica

4.3.3. PLAN Y FONDO DE INVERSIÓN

ELABORACIÓN DE PLAN DE INVERSIÓN

Como una de las actividades que las usuarias deben desarrollar dentro del plan formativo “Gestión del Emprendimiento”, se considera la elaboración de un plan de inversión, el cual tiene como principal propósito el planificar la compra de recursos y servicios para lograr los objetivos estratégicos definidos por las usuarias en cada uno de sus emprendimientos y/o negocios²⁶.

En este contexto, se debe destacar que **el 96,7% de las usuarias del programa Más Capaz señalan haber elaborado un plan de inversión para su emprendimiento**, sin presentarse mayores diferencias entre usuarias capacitadas en la modalidad SENCE o en la modalidad de instituciones en convenio (FOSIS e INDAP). Aquí resulta clave dar cuenta de la **utilidad y aporte** que este plan ha significado para las usuarias, donde desde la percepción de los actores se identifican los siguientes aspectos:

- En primer lugar, la elaboración de un plan de inversión, les permitiría a las usuarias recibir orientación sobre la **organización de sus emprendimientos desde la perspectiva de los recursos**, considerando aquellos recursos que son claves para que su negocio tenga proyección y pueda crecer.

“El plan de inversión en el fondo busca... que la ayude un poquito a tener una orientación de dónde, de que recursos claves necesitaría invertir en el fondo, que hoy me hace falta para que el negocio siga creciendo”.

(Facilitador, Modalidad SENCE, Zona Centro)

- A partir de lo anterior, esta actividad permitiría a las usuarias **definir en que será utilizado el fondo de inversión** que entrega el programa, desglosando en los aspectos que son prioritarios y focalizándose principalmente en aspectos a los cuales no podrían dar respuesta – o demorarían más en dar respuesta – sin la ayuda del programa, por ejemplo, por su elevado costo.

“Es fundamental porque si las señoras no hacen su plan de inversión previo no saben cuánta plata van a tener que ponerse ellas si quieren implementar su negocio (...) si le faltan maquinarias y no hacen ese desglose de lo que necesitan para llegar a tener su maquinaria, le va a faltar plata si es que quieren comprarse una máquina de un millón y el recurso que esta ahora es de 300 lucas”

(OTEC, Modalidad SENCE, Zona Sur)

En este punto, se debe destacar que, las usuarias organizan su inversión según las necesidades de sus emprendimientos, pero también consideran la distribución del gasto establecida según el diseño del programa, teniendo en cuenta las compras que están permitidas y la proporción de dinero que puede ser destinado a maquinas, insumos o trámites.

“El plan de inversión era ver que íbamos a comprar y por ejemplo había tanto pa’ insumo porque tenía una colita un tanto por ciento que podíamos gastar en insumo

²⁶ Manual del facilitador 2015 - SENCE

y el resto en maquinaria, el plan de inversión era ver también cuanto podíamos gastar en esto, cuanto podíamos usar en esto, y así...”

(Usuaría, Modalidad SENCE, Zona Sur)

- Esto, permitiría a las usuarias tener **conciencia de sus negocios y de sus necesidades**, y aprender por sí mismas sobre la importancia que tiene que ellas sean responsables de la gestión de sus negocios a través de la disposición de recursos, específicamente de la compra de estos. En este sentido, a través de esta actividad, los proveedores de capacitación podrían traspasar a las usuarias la importancia que tiene para el éxito del emprendimiento que se tomen decisiones adecuadas en la elección de los equipamientos, materiales y proveedores.

Es así que, la realización del plan de inversión, les permitiría a las usuarias **conocer el mercado** en que se encuentra su negocio o emprendimiento, y de esta forma que tengan la capacidad de gestionar sus negocios a partir de la compra de máquinas e insumos. En este sentido, a través de esta actividad las usuarias podrían, por ejemplo, contar con un listado actualizado de proveedores, además de cotizar, conocer y comparar los precios de sus máquinas o insumos en el mercado.

“Que en el fondo ellas tomen la gestión de su negocio, el hecho por ejemplo que ellas salgan a cotizar hace que ellas se acostumbren a que el negocio es de ella y depende de su gestión el éxito te fijas que ellas aprendan a buscar a comparar precios que ellas mismas tomen conciencia de su negocio y puedan elegir las herramientas y materiales que ellas necesitan”

(Facilitador, Modalidad INDAP, Zona Sur)

- Finalmente, la elaboración de este plan de inversión, sería un aporte para el establecimiento de redes entre las distintas usuarias del programa, ya que entre ellas se preocuparían de entregarse los mejores datos del mercado, aportando con sus conocimientos sobre compra y venta de máquinas o insumos, a los emprendimientos de sus compañeras de curso.

“Entre ellas se van dando datos de proveedores, dónde podemos ir a comprar, se van formando los grupos en relación a los emprendimientos, entonces bastante interesante que pueda pasar eso digamos, que entre ellas se estén dando datos que les pueda ir aportando”.

(Facilitador, Modalidad SENCE, Zona Centro)

En complemento, resulta interesante de destacar que, **la mayoría de las usuarias que realizaron un plan de inversión, declaran que dicho plan estaba relacionado con su plan de negocios (98,8%)**, lo cual reflejaría que existe continuidad entre ambas actividades, y que ambas se relacionan directamente no sólo en el planteamiento teórico del programa, sino que también en su implementación práctica.

En este sentido, las usuarias identifican que las actividades del plan de inversión son continuas al resto de las actividades de la fase lectiva – como el plan de negocios - y por tanto dan cuenta de que las primeras surgen como resultados de las segundas. En este sentido, se ve al plan de inversión como una forma de llevar a la práctica algunas de las definiciones tomadas al elaborar el plan de

negocios. Y, las decisiones que las usuarias toman tiene como base un mismo fundamento, que es fortalecer su negocio o emprendimiento.

Esto es relevante de destacar, ya que sería un indicio de que estas actividades son coherentes entre sí, y que por tanto la realización del plan de inversión y el gasto del fondo de inversión no son hitos totalmente aislados al resto de las actividades del plan formativo.

“Esto del fondo venía desde el plan de negocios, porque ahí primero le pusimos nombre de fantasía al negocio, ya después cuales eran nuestros clientes, a donde llegábamos, que necesitábamos y después con eso empezamos a hacer una cotización”

(Usuaría, Modalidad FOSIS, Zona Norte)

GASTO DEL FONDO DE INVERSIÓN

En el marco del programa, cada beneficiaria dispone de un **Fondo de Inversión** para hacer las compras que potencien y ayuden a implementar el modelo de negocios que haya elaborado a lo largo de la fase lectiva y de asistencia técnica²⁷. Para concretar el gasto de un plan de inversión, resulta clave la realización de un plan de inversión, el cual permite planificar en qué será utilizado este fondo. En este contexto, **el 84,7% de las usuarias - que realizaron un plan de inversión – ya habían utilizado su fondo de inversión** al momento de la realización de esta evaluación.

Entre las usuarias que señalaron no haber efectuado el gasto de su fondo de inversión (15,3%), cabe destacar que **la principal razón estaría asociada a retrasos en la entrega del dinero por parte de los OTEC responsables del curso** (54,9%), seguido de una proporción importante de usuarias que recién habían finalizado las clases (40,7%) y que por tanto se encontraban a la espera de efectuar la compra. En menor proporción, se señala que una de las razones para no haber gastado el fondo de inversión sería la falta de profesionales para realizar la compra (4,4%).

En cuanto a la existencia de retrasos en la entrega del fondo de inversión, es posible dar cuenta de los siguientes aspectos, tomando en cuenta la **percepción de los OTEC**:

- Los retrasos en la entrega de fondo de inversión a las usuarias, se deberían principalmente a retrasos en el **traspaso de los recursos a los OTEC** desde la institución encargada del programa, lo cual a muchas OTEC les impediría realizar las compras al alcanzar el 75% de asistencia de las usuarias.

“Este programa venía establecido a 2 pagos, 2 cuotas, pero la segunda cuota la esperamos como 2 meses.... que tuvimos que hacer nosotros, tuvimos que 2 meses, financiar el programa nosotros, y eso incluyó no solo los subsidios y el recurso humano, si no también significó atrasarnos con las compras”.

(OTEC, Modalidad FOSIS, Zona Norte)

Igualmente, existe la posibilidad de que SENCE adelante los recursos para poder evitar los retrasos, ya que difícilmente los OTEC tienen la capacidad financiera para hacerse cargo de la entrega de fondos de inversión a las usuarias por sí solas, es decir, antes de recibir la transferencia de recursos desde SENCE u otra de las Instituciones en convenio (INDAP o FOSIS).

²⁷ Guía Operativa Programa Más Capaz Línea Mujer Emprendedora 2015 - SENCE

“SENCE te podía adelantar el fondo de inversión... yo creo que efectivamente que se adelante es una buena instancia porque la OTEC en general tendríamos que ser una OTEC ultra mega híper millonario para poder asumirlo dependiendo de la cantidad de beneficiarias”

(OTEC, Modalidad SENCE, Zona Centro)

- Los retrasos también pueden estar asociados a otros factores, más allá de la disponibilidad de los recursos, como por ejemplo dar cumplimiento a procedimientos administrativos y/o la época del año en que fueron realizados los cursos, ya que muchos de estos cursos debieron realizar compras en los meses de diciembre, o en los meses de verano, lo cual podría haber dificultado la disponibilidad de las usuarias para realizar las compras.

“A mí me llamaron como a fines de enero para ir a comprar, pero yo estaba en la playa, así que no pude ir, y por eso todavía no he podido ir a comprar mis cosas”

(Usuaría, Modalidad SENCE, Zona Centro)

“Creo que hay factores externos no considerados... este programa se terminó de ejecutar en diciembre... y en diciembre a la gente no le interesa no está ni ahí con salir a comprar... llega enero... la gente no te va a pescar para salir a comprar tampoco... entonces hay un periodo donde todo el mundo... todo funciona más lento...”

(OTEC, Modalidad SENCE, Zona Centro)

En lo que respecta a **la modalidad en que fue utilizado el fondo de inversión**, es decir, al modo en que fue realizada la compra por las usuarias, cabe dar cuenta de que la gran mayoría de las usuarias acudió a comprar acompañada de un profesional del OTEC (88,4%), y una proporción menor de usuarias señaló que en el OTEC realizaron la compra por ellas (7,4%), o que ellas realizaron la compra directamente (2,5%).

Al analizar estos resultados según las instituciones encargadas del programa, es posible dar cuenta de que para la modalidad en convenio con INDAP aumenta la proporción de usuarias que señala que los profesionales del OTEC realizaron la compra por ella (14,6%) y de usuarias a las que les entregaron el dinero y compraron ellas directamente (6,5%).

Se identifica que la modalidad de **compra acompañada de un profesional del OTEC, tiene ventajas para el proceso formativo de las usuarias, siendo una instancia propia para el aprendizaje**, ya que a través de este proceso ellas podrían tener una formación práctica sobre el proceso que implica la adquisición de materiales o bienes y servicios para sus negocios. Es así, que durante este proceso la usuaria puede conocer a sus proveedores, cotizar, solicitar facturas y revisar su correcta elaboración, entre otros aspectos, que le permitirían mejorar la gestión administrativa de su negocio, e inclusive sus ganancias.

“Comprar es como también parte de la formación porque ahí analizas que ella haga cotizaciones, y la acompañe, nosotros acompañamos a comprar, no le entregamos la plata a la señora para que vaya...eso es una instancia muy buena para la formación...y cómo se hace para... conocer a los proveedores, regatear, bajar los precios...”

(Actor Institucional, Modalidad FOSIS, Zona Centro)

Sin embargo, es posible destacar que **generalmente estas compras fueron colectivas**, donde bajo el supuesto de hacer más eficiente el proceso, se agruparon a usuarias según rubro o tipo de compra que iban a realizar, es decir, coordinando a aquellas usuarias cuyas compras eran similares y podrían hacerse en un mismo lugar geográfico. Por tanto, no es posible establecer que, en la práctica, el objetivo de la compra acompañada se esté cumpliendo a cabalidad.

“Entonces se juntaban él (asesor técnico individual) y la usuaria, bueno varias usuarias no solamente una, 4 por lo menos a un mismo lugar se trataban de coordinar las que iban a comprar hornos, las que iban a comprar maquinas... como para poder ordenarse un poco en el tema de las compras”

(OTEC, Modalidad FOSIS-INDAP, Zona Centro)

De manera contraria, una proporción de usuarias realizaron su proceso de compra indirectamente, es decir que los **OTEC realizaron la compra por ellas**. La dificultad asociada a esta modalidad de compra, se encuentra en que esta etapa del programa carece de aprendizajes significativos para las usuarias, respondiendo solo a un acto administrativo, y obviando las ventajas que el proceso de compra tiene dentro del plan formativo.

“Usuaría 1: A nosotros nos compró la OTEC, nosotras solo hicimos la cotización y después ellos compraron todo por ChileCompra, y se demoraron como dos meses... Usuaría 2: y nosotras salimos como para atrás porque compraron a sus proveedores y los precios eran más altos...un kilo de azúcar que acá yo compro a \$400, ellos lo compraron como a \$800 en Santiago...”

Usuaría 3: Y no tuvimos ninguna oportunidad de ir a comprar nosotras directamente Usuaría 1: Ah y tampoco de devolver nada, porque ya está en el sistema, porque a mí me compraron un exprimidor, pero yo quería una saca jugo, y no puedo cambiarla”

(Usuarias, Modalidad FOSIS, Zona Norte)

Inclusive, algunas usuarias realizaron su compra **sin ningún tipo de acompañamiento** o guía, por parte de profesionales de los OTEC, cumpliendo estos últimos sólo un rol administrativo dentro del proceso de compra; asociado principalmente a la necesidad de contar con facturas como respaldo de todas las compras realizadas por las usuarias. Bajo esta modalidad, también se carecería del proceso de aprendizaje que debiese incorporar el proceso de compra como una actividad más dentro del plan formativo.

“Se organizó por grupo, pero yo fui sola, a mí me pasaron la plata... y cuando termine vino el joven a puro buscar la factura...porque yo era la única que iba a SODIMAC, entonces me dejo sola”

(Usuaría, Modalidad SENCE, Zona Norte)

Otro aspecto clave del proceso, consiste **en qué fue gastado el fondo de inversión**. Frente a esto, se debe tener en consideración que, a nivel de diseño, el programa considera que el gasto de inversión debe ser destinado hasta en un 100% a máquinas, equipos y bienes de capital en general (Ejemplos: Horno, cocina, herramientas eléctricas, herramientas de mano), y hasta un 40% en bienes y servicios asociados a capital de trabajo (Ejemplos: mercaderías, materias primas, insumos,

artículos publicitarios, etc.) y/o trámites y servicios asociados a la formalización del emprendimiento²⁸

En este contexto, **la mayoría de las usuarias señaló haber utilizado estos recursos para comprar máquinas, equipos y otros bienes** (81,7%), y una proporción importante señaló haber comprado bienes y servicios asociados a capital de trabajo (51,8%), cabe destacar que una proporción mínima señala haber utilizado el fondo de inversión para la realización de trámites y servicios asociados a la formalización del emprendimiento (0,8%).

A partir de estos resultados, y desde la percepción de los entrevistados, algunos aspectos del fondo de inversión debiesen ser revisados a nivel de diseño:

- Restricciones respecto a la **proporción del fondo de inversión que puede ser utilizada en ciertos ítems**, específicamente para aquellas usuarias cuyo emprendimiento corresponde a la venta y no a la producción. La dificultad estaría en que, muchos de estos emprendimientos no requerirían una proporción importante de máquinas, equipamientos o bienes de capital, y por tanto se restringirían sus verdaderas necesidades en función de los criterios definidos en el diseño del programa.

“En cuanto a la estructuración de los montos ahí se yo vi un tema que yo mejoraría por ejemplo las usuarias podían comprar un 60% en herramientas y un 40% en insumos, eso está súper bien cuanto tú tienes un negocio de producción, pero cuando tienes un negocio de comercialización se complica un poco...”

(Asesor Técnico, Modalidad INDAP, Zona Sur)

En este punto, se recalca la necesidad de que el fondo de inversión sea destinado de manera coherente con la realidad de cada negocio, y por tanto que sea acorde con las verdaderas necesidades a las cuales las usuarias se enfrentan para poder fortalecer, o crear, su emprendimiento.

“En vez de comprar tantas maquinas comprar materia prima porque de que sirve llenarse de máquinas sino tengo como trabajar el negocio (...) Lo que yo le recalca el tema de los insumos esa parte de repente sería súper bueno que cambiarán un poco, supongamos usted tiene toda su maquinaria y quiere comprar solo insumos, a eso voy yo...que vean la necesidad del negocio”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Sur)

“En el caso mío yo que vendo joyas, a mí me entregaron 180 mil pesos en cosas como para guardar las joyas y todo eso, y compre 120 mil pesos en joyas, entonces a mí me hubiese gustado haber comprado más plata en joyas y menos en mangas o cosas así porque voy a tener todas las mangas y sin joyas...”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Sur)

Frente a este punto, también se debe cuestionar sobre qué sucede cuando solo se gasta en materiales e insumos, ya que es importante que los recursos sean destinados a inversiones significativas, que permitan la proyección de los emprendimientos en el mediano y largo

²⁸ Guía Operativa Programa Más Capaz, Línea Mujer Emprendedora 2015 - SENCE

plazo, no solo en insumos que se agotan y que no necesariamente sus frutos serán reinvertidos. En este sentido, el peligro de utilizar la totalidad de los fondos en materiales o insumos estaría en la imposibilidad de que las usuarias reinviertan sus ganancias, y que por tanto el programa no sea significativo para sus emprendimientos.

Por esta razón, se debe priorizar la **flexibilización en el uso del fondo de inversión**, previo a una revisión por parte de los profesionales de cada OTEC, que aseguren la realización de una inversión significativa y no solo de una compra sin mayor proyección en el tiempo. En este contexto, algunas direcciones regionales permitieron modificar la distribución de la compra, según los requerimientos de los planes de negocio de las usuarias, sin embargo, se debe tener en cuenta que cada realidad regional podría haber funcionado distinto, y que no necesariamente se trata de una práctica común a todo el país.

“Acá en Santiago nos dijeron pueden cambiar el 100% insumo, pero tienen que enviarnos un CANVAS antes y justificando porque, nos adecuamos a ese proceso... nos autorizaban y cambiábamos los planes de inversión y así nos fuimos adecuando a cada realidad regional”

(OTEC, Modalidad SENCE, Zona Centro)

- Otro aspecto a considerar, se relaciona con el **requisito de asistencia para iniciar el proceso de compra**. A nivel de diseño, el gasto efectivo del fondo debe realizarse luego de ejecutado el Módulo 3 del Plan Formativo y una vez que usuaria haya completado el 75% de asistencia²⁹. Esto, tendría las siguientes consideraciones:
 - Desde la institucionalidad, se considera clave que el proceso de compra sea realizado entre el módulo 3 y 4 del plan formativo, ya que así no se comportaría como un componente aislado y las usuarias podrían rescatar aprendizajes significativos para sus emprendimientos. En este sentido, se espera que las asesorías técnicas del módulo 4 sean utilizadas para el acompañamiento y seguimiento de este proceso.
 - Otro aspecto importante, es que para algunos proveedores se considera riesgoso realizar la inversión antes de finalizar la fase lectiva, ya que las usuarias podrían abandonar el curso después de la compra, sin finalizar el proceso por completo. Este aspecto se intensificaría cuando existen retrasos en la transferencia de los recursos por parte de las Instituciones (SENCE, FOSIS, INDAP) hacia los OTEC, y estos utilizan sus propios fondos para no afectar a las usuarias.

“Claro una vez que una persona cumpla con su fase lectiva y complete mínimo el 75% (de asistencia) podrá tener derecho a compra... pero las bases nunca fueron específicas (...) yo creo que ese es un punto importante que SENCE especifique en las bases, a lo mejor yo tenía los recursos y hubiera empezado las compras, pero después la señora hubiera tenido su compra y no hubiera venido más”

(OTEC, Modalidad SENCE, Zona Centro)

- Cuando existen retrasos en la transferencia de recursos hacia los proveedores de capacitación, se finaliza la fase lectiva sin la realización del gasto del fondo de inversión, bajo el riesgo que este componente se comporte como un hecho aislado

²⁹ Guía Operativa Programa Más Capaz, Línea Mujer Emprendedora 2015 - SENCE

sin mayor continuidad entre los procesos. En este sentido, para no retrasar la fase lectiva solo se pospone el proceso de compra.

“Se corrió todo para adelante, nada que el 75% de horas cumplidas y de ahí de pasan la plata, o sea no, se terminaba el curso y se compraba, pero qué pasó el curso se fue corriendo y así...”

(Usuaría, Modalidad SENCE, Zona Centro)

- Así también el proceso de compra, y el fondo de inversión mismo, debiese **considerar un componente territorial**, específicamente:

- Existirían ciertas restricciones a **comprar sólo en la región donde se realiza la capacitación**. Estas restricciones responderían principalmente a condiciones estructurales de los OTEC por no tener capacidad de movilizarse a otras regiones, sin embargo, esto afectaría a las usuarias que pueden acceder a mayor variedad y mejores precios en otros lugares, especialmente en la región metropolitana.

“Sabes que lo otro que a mí me gustaría también que no solo se pudiera comprar en regiones, porque hay cosas... yo necesitaba una maquinita y estaba en Santiago... pero nos dijeron que los aportes se dejan en tu región, entonces también de repente ver la necesidad de uno y si es necesario comprar en Santiago, porque Santiago te sala 30 40 mil pesos menos comprarlo allá”

(Usuarías, Modalidad SENCE, Zona Sur)

- El monto del fondo de inversión **no tendría el mismo impacto y efectividad en todas las regiones del país**, es decir, hay lugares donde dado el costo de la vida, no es posible realizar compras significativas. En este sentido, una usuaria de la región Metropolitana podría acceder a mejores precios que una usuaria de la región de Antofagasta, y por tanto realizar una inversión más eficiente para su emprendimiento. En este sentido, podría considerarse un monto diferente para regiones cuyo costo de vida es más alto.

“Yo creo que está muy rígido, nosotros tenemos que ser un poquito más flexible, poner un rango, a veces depende del emprendimiento y a veces depende de la zona geográfica...te lo pongo más dramáticamente, en Antofagasta con \$300.000 no se hace nada, vienen a comprar a Santiago, porque les sale más barato (...) faltan componentes territoriales importantes”

(Actor Institucional, Modalidad FOSIS, Zona Centro)

EVALUACIÓN DEL FONDO DE INVERSIÓN

En lo que respecta a la evaluación que se realiza del fondo de inversión, es posible dar cuenta de los niveles de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- **“El monto entregado fue suficiente para mi plan de inversión”**. El 62% de las usuarias que realizaron su inversión se encuentran de acuerdo con esta afirmación, mientras que un 24,6% se encuentra en desacuerdo, es decir, su plan de inversión consideraba más recursos a los entregados por el programa.

En este aspecto, es posible dar cuenta de que para las usuarias este monto se considera adecuado, porque es una oportunidad a la cual no siempre tienen acceso, es decir, sin importar el monto de la inversión, esta ayuda les permitió contar con equipamientos o bienes a los cuales les era difícil acceder por sí solas. En este sentido, el fondo de inversión se constituye como una motivación para participar del programa y fortalecer – o generar – sus emprendimientos.

“Yo lo vi el beneficio, que, aunque hubiesen sido, no sé cinco mil pesos, eran cinco mil pesos que no tenía, pero sí nos pasó que la gente que comprábamos máquinas, la mayoría del curso, nos faltaba plata”

(Usuaría, Modalidad SENCE, Zona Centro)

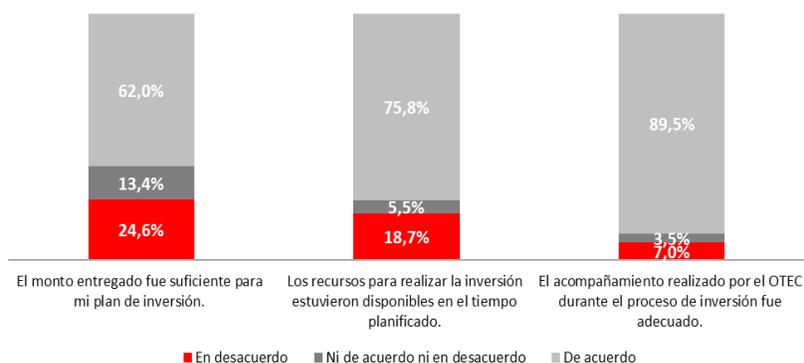
“Es que como te digo, la estrategia que utilizaron desde SENCE fue muy buena, este programa tiene el bono de los 300 mil pesos, que al final a todas las emprendedoras eso es lo que las motiva y bueno, después se van quedando porque se van dando cuenta que eso es lo que necesitaban”

(OTEC, Modalidad INDAP, Zona Sur)

Además, cuando el monto no es adecuado para su plan de inversión, se debe tener cautela con las expectativas generadas en las usuarias, y se debe velar por que éstas elaboren planes de inversión adecuados a los recursos disponibles en el contexto del programa.

- **“Los recursos para realizar la inversión estuvieron disponibles en el tiempo planificado”.** Frente a esta afirmación, el 75,8% de las usuarias se declara de acuerdo, mientras que el 18,7% se encuentra en desacuerdo.
- **“El acompañamiento realizado por el OTEC durante el proceso de inversión fue adecuado”.** Frente a esto las usuarias se declaran mayoritariamente de acuerdo (89,5%), lo cual refleja conformidad por parte de ellas frente al rol de los profesionales de los OTEC al momento de realizar las compras y el gasto del fondo de inversión.

Gráfico N° 6 Nivel de acuerdo con afirmaciones sobre experiencia con el Plan de Inversión – Según institución (n=907³⁰)



Fuente: ClioDinámica

³⁰ Correspondiente al 84,7% de usuarias que realizó el gasto de su fondo de inversión.

A pesar de los resultados anteriores, desde la percepción de algunas usuarias podría establecerse que el proceso de compra y la utilización del fondo de inversión, se considera como la experiencia menos positiva a lo largo del programa Más Capaz. Principalmente debido a lo siguiente:

- **Demoras del proceso.** En algunos casos, se percibe que las usuarias debieron esperar más de lo adecuado para poder realizar la compra, identificando que este aspecto se constituyó como lo más engorroso.
- **Modalidad de compra.** Algunas usuarias no estuvieron de acuerdo con haber sido citadas en la calle y en grupo por parte de los profesionales de los OTEC, ya que debieron acudir sin acompañamiento a realizar la compra y el profesional solo llegó al lugar a hacer efectivo el pago. En este proceso debieron esperar más de lo adecuado, y el proceso inclusive duró días completos, dada la cantidad de usuarias y la diversidad de compras que estas realizaron.

“Lo único que ha sido engorroso ha sido el tema de la entrega, pero también es entendible en una parte porque somos como 60 en los tres cursos, entonces se ha ido demorando, que pasó esto, que no se compró esto, que se compró otra cosa...”
(Usuaría, Modalidad FOSIS, Zona Norte)

“Mira nos juntaron ahí en la plaza, a todo el frío, lo cual yo encuentro fue una falta de respeto para nosotras, si tienen sede y todo”
(Usuaría, Modalidad INDAP, Zona Centro)

VISITAS Y SEGUIMIENTO A LAS USUARIAS

En cuanto a las visitas y al seguimiento a las usuarias y sus emprendimientos, se debe tener en consideración que, según la guía operativa del programa en su línea Mujer Emprendedora, la compra debe ser realizada al finalizar el módulo 3 del plan formativo, por tanto, en el módulo 4 debiesen existir al menos una asesoría técnica individual de 2 horas. Esta asesoría llamada “¿Cuánto genera su negocio?” tiene como propósito evaluar la implementación de las ideas de negocio a través de indicadores de desempeño que permitan generar un seguimiento a los emprendimientos³¹.

Además, como ya fue señalado anteriormente, los términos de referencia del programa indican que la asistencia técnica individual debe ser realizada en terreno, es decir, esta actividad considera la visita a las usuarias en su hogar o en el lugar de su negocio o emprendimiento. Por tanto, las usuarias debiesen tener al menos una visita de seguimiento a su negocio después de realizar la compra y hacer efectivo su plan de inversión.

En este contexto, se les consultó a las usuarias si, luego del término de las clases o después de realizada la inversión, habían recibido visitas de profesionales del OTEC, frente a lo cual es posible dar cuenta de lo siguiente:

- **Visitas entre el término de las clases y la inversión:** esta actividad se habría desarrollado solo por la mitad de los proveedores de capacitación, ya que un 51,4% de las usuarias del programa señala haber recibido este tipo de visitas por parte de profesionales del OTEC.

³¹ Asesoría Técnica Individual N°5 – Módulo 4 del Plan Formativo Gestión del Emprendimiento.

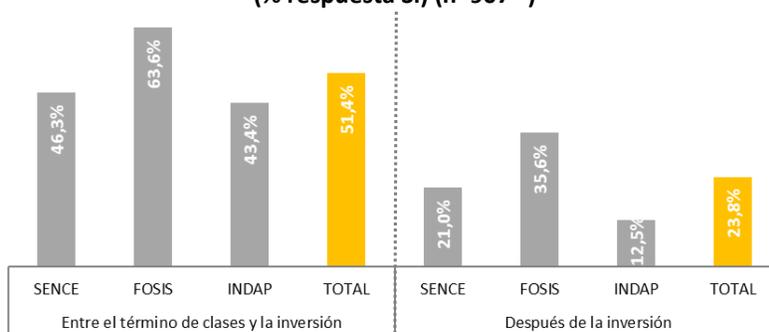
Al analizar este resultado según la modalidad de ejecución del programa, se debe destacar que las usuarias de la modalidad convenio con FOSIS son quienes señalan en mayor medida haber recibido este tipo de visita.

“Después de que terminaron las clases el profesor fue a mi casa dos veces... había dicho que eran tres, así que estoy esperando (...) la última vez me ayudo a sacar unos costos porque vio ahí mismo lo que yo tenía plantado”

(Usuaria, Modalidad INDAP, Zona Centro)

- **Visitas después de la inversión:** esta actividad sería realizada en menor medida, ya que solo un 23,8% de las usuarias reconoce haber recibido la visita de un profesional del OTEC después de realizar su inversión. Nuevamente esta proporción aumenta en las usuarias de la modalidad de ejecución en convenio FOSIS.

Gráfico N° 7 Seguimiento al Plan de Inversión - Visitas de profesionales del OTEC - Según Institución (% respuesta Sí) (n=907³²)



Fuente: ClioDinámica

Considerando los resultados antes expuestos, y el diseño del programa, el equipo consultor propone las siguientes hipótesis, que podrían explicar la percepción de las usuarias frente a las visitas por parte de los profesionales de los OTEC:

- Una vez finalizadas las clases solo algunos asistentes técnicos realizaron asesorías individuales a las usuarias en sus domicilios o negocio, ya que pudo observarse que dicha actividad no siempre se realizó en el lugar de capacitación al ser una actividad fuera de la jornada de clases.
- En la mayoría de los casos, y producto de la necesidad de ejecutar el programa en un plazo determinado institucionalmente o de los retrasos en el traspaso de los recursos a los proveedores de capacitación, **el fondo de inversión fue utilizado posterior a la finalización del curso y de la fase lectiva**, es decir el gasto del fondo de inversión no fue realizado al 75% de asistencia (entre el 3er y 4to módulo del plan formativo), por tanto, las asesorías técnicas planificadas para ver la implementación del plan de negocios y plan de inversión fueron realizadas antes de la compra.
- En cuanto al mayor reconocimiento de estas visitas por parte de usuarias de FOSIS, podría pensarse que en el programa Más Capaz se replicaron actividades que en esta institución

³² Correspondiente al 84,7% de usuarias que realizó el gasto de su fondo de inversión.

se encuentran internalizadas en su oferta programática similar, como por ejemplo en el Programa Yo Emprendo.

- Además, fue posible apreciar que **existe poca claridad sobre cómo se concibe esta actividad** dentro del plan formativo y de las orientaciones técnicas del programa, es decir, no hay mayor reconocimiento de las últimas asesorías técnicas como actividades de seguimiento. Esto no solo se da a nivel de proveedores, sino que también dentro de SENCE que es la institución encargada de la ejecución del programa.

“No hay un seguimiento más allá del curso, que es una de las grandes falencias que tiene este curso, en mi opinión. Según las bases lo que tiene es, la fase lectiva, que son los contenidos, que son 78 horas, más 22 horas que se distribuyen entre asistencia técnica individual y asistencia técnica grupal”

(Actor Institucional, Modalidad SENCE, Zona Centro)

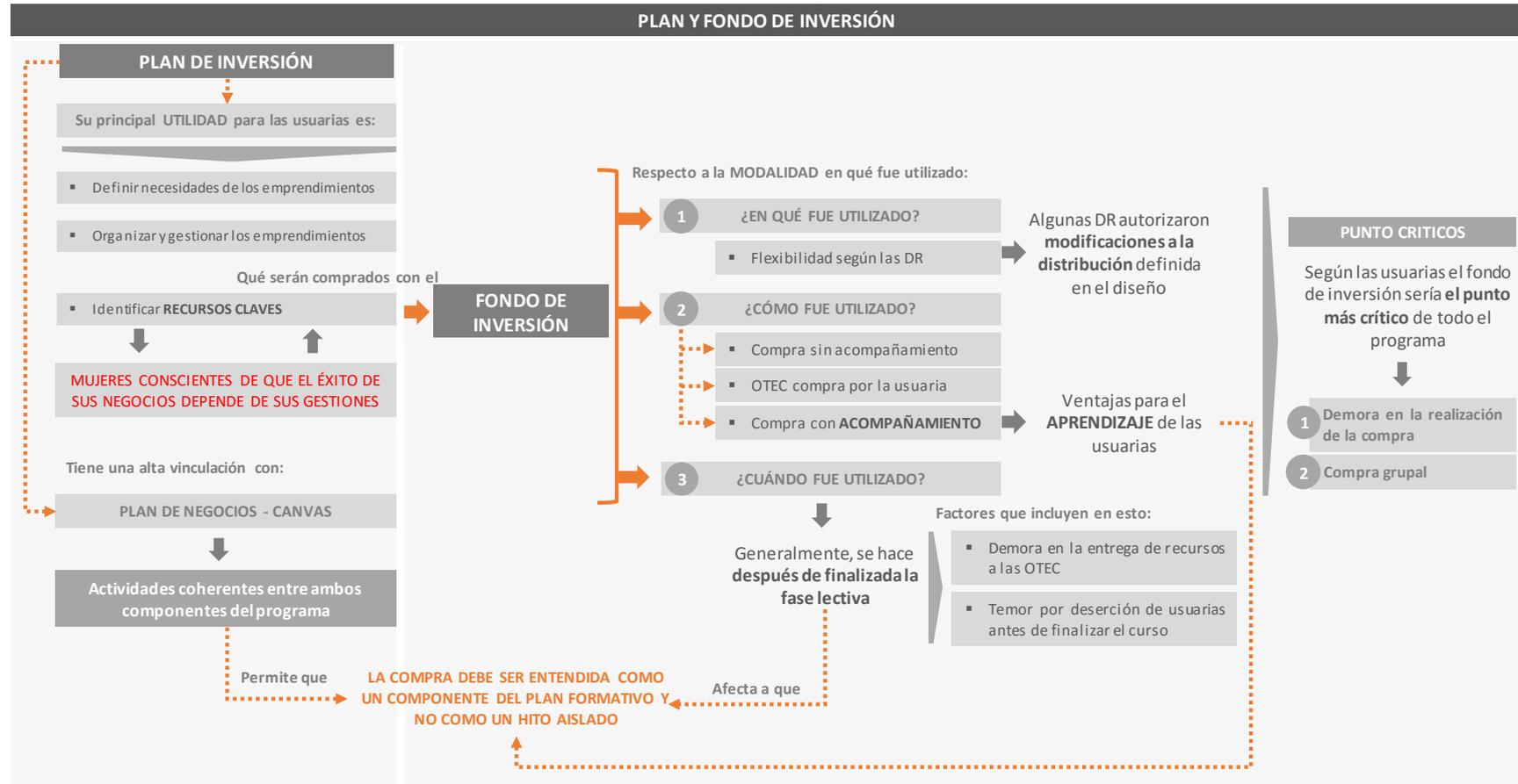
“No está contemplado el seguimiento para nosotros, al menos yo no lo tengo considerado porque el programa no lo financia por lo tanto nosotros, terminamos solamente con la entrega de rendiciones por parte de la compra de los insumos y de la maquinaria por lo tanto hasta ahí llegamos nosotros no sabemos más, nosotros no somos encargados de hacer el seguimiento”

(OTEC, Modalidad SENCE, Zona Sur)

Lo anterior, podría dar cuenta de que los proveedores de capacitación no estarían cumpliendo a cabalidad con la realización de asesorías técnicas individuales en terreno, ya que no todas las usuarias habrían recibido visitas en sus hogares o negocios como parte del último módulo del plan formativo.

El siguiente esquema, resume los principales resultados aquí expuestos, respecto al Plan y al Fondo de Inversión del programa Más Capaz, línea Mujer Emprendedora 2015:

Esquema N° 4 Síntesis principales hallazgos Plan y Fondo de Inversión



Fuente: ClioDinámica

4.3.4. BENEFICIOS ADICIONALES

Desde una perspectiva general, respecto de ambos beneficios, **subsidio diario y el beneficio de cuidado infantil**, se trata de elementos claves en el desarrollo del programa, no solo porque efectivamente responde a necesidades de base de las usuarias, sino que también porque es parte del “paquete” de beneficios monetarios que hacen que esta oferta sea altamente atractiva para el perfil de usuarias al que apunta este programa.

“...es un perfil que va principalmente y en un gran número por los subsidios presentes en estos cursos, pero saber que había un bono de 300 mil pesos más los subsidios diarios, más los subsidios por hijo, como ingreso efectivo es muy interesante...”

(OTEC, Modalidad SENCE, Zona Centro)

SUBSIDIO DIARIO

Desde una perspectiva general, se aprecia que una proporción mayoritaria de las usuarias considera que el monto del subsidio diario responde adecuadamente a sus necesidades.

Dentro de este contexto, uno de los elementos interesantes que fue posible levantar a partir de la línea cualitativa de investigación, es que varias usuarias no utilizaron este beneficio para su propósito inicial (transporte y alimentación), sino que lo **ahoraron como un aporte complementario** para la ejecución de su plan de inversión.

“...lo que si me faltaba era el aporte económico por razón que no tenía un capital amplio para poder ejercer mi trabajo y este es el aporte que me dieron de los 3.000 mil pesos para mí fue fantástico para fortalecer mi negocio...”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Sur)

“Usuario 1: Claro, las máquinas son más caras, por ejemplo, yo misma tuve que poner 200 de mi bolsillo, o sea, que la plata de la micro, los 3.000 me iba caminando y la iba guardando, para poner esta diferencia...”

Moderador: Usted utilizó la plata del subsidio diario...

Usuario 1: Sí y me iba caminado.

Entrevistador: Ah, y con eso también juntó

Usuario 1: Sí po, sí po...”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Centro)

Al margen de lo anterior, el subsidio constituye en **factor clave para el normal desarrollo de la capacitación**, en cuanto para muchas mujeres es la única posibilidad de poder asistir regularmente a sus clases.

“Por necesidad, o sea, hay gente que sencillamente si no tiene el subsidio diario no puede asistir, aunque quiera, no tiene plata pa ir...”

(OTEC, Modalidad SENCE, Zona Centro)

Luego, al desagregar la percepción de las usuarias respecto de este beneficio por modalidad de ejecución, fue posible observar una mayor la proporción de usuarias INDAP que consideró que este era muy adecuado, en comparación con las usuarias FOSIS e INDAP (FOSIS: 41,7%; SENCE: 41,9%;

INDAP: 50,3%). Esta mayor valoración por parte de las usuarias INDAP podría estar asociada a su condición de ruralidad o semi ruralidad, por lo que un subsidio para locomoción es altamente valorado; contrariamente a la hipótesis inicial con que se trabajó el terreno, en términos de que serían estas usuarias las menos satisfechas con el beneficio en cuanto las distancias a recorrer por ellas serían mayores en comparación con las usuarias FOSIS y SENCE.

No obstante, lo anterior, es importante recalcar que estos niveles de satisfacción no anulan la necesidad de que el programa pueda contar con un subsidio diferenciado para usuarias que viven muy lejos de su lugar de capacitación.

“...porque a veces hay situaciones sobre todo en lugares alejados, o sea nosotros hicimos unos cursos en Paredones, límite de la Sexta con la Séptima en la costa y hay gente que viene de Chuchunco, ósea pa poder llegar al curso y lugares donde, por ir, cinco lucas pa llegar, cinco lucas pa irse y te dan 3, entonces ahí hay un tema que podía evaluarse que tiene más dificultad...”

(OTEC, Modalidad SENCE, Zona Centro)

En relación a la visión de las usuarias respecto de los **tiempos en que se les entregó el beneficio**, lo que se observa en general es que, para todas las modalidades de aplicación, hubo un alto nivel de cumplimiento de los compromisos de entrega establecidos por los proveedores, por lo que se puede establecer que en general estas entidades han hecho una gestión adecuada de este beneficio.

“...a nosotros nos dijeron que sería una vez por semana, nos hacían firmar, y por lo general la regla era que se cumpliera una por semana...”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Sur)

“...semanalmente, porque ellos como por ejemplo iban algunos 3 veces a la semana, martes, jueves y sábado, y el día lunes o el día martes de la semana siguiente se le cancelaban los subsidios.”

(OTEC, Modalidad FOSIS-INDAP, Zona Centro)

La margen de estos matices, en las usuarias se observó un alto nivel de satisfacción con el beneficio recibido (A nivel general se aprecia que un 90% se declaró satisfecha o muy satisfecha con el subsidio).

CUIDADO INFANTIL

Del total de mujeres con hijos (90,5% del total de la muestra), cerca de la mitad (47,7%) declaró tener hijos menores de 12 años, por lo que aparecían como usuarias potenciales del beneficio de cuidado infantil.

Es interesante constatar que en el caso de las usuarias INDAP, este porcentaje baja a un 38,2%, lo que claramente se asocia al perfil de estas usuarias, que en promedio son de mayor edad por lo que tienen menos hijos bajo este rango³³. En consecuencia, entre las usuarias INDAP es menor la proporción de usuarias potenciales de este beneficio.

³³Estas mujeres tienen una edad promedio de 47,6 años, en comparación con las mujeres FOSIS que tienen una edad promedio de 43,4 años y las mujeres SENCE que tienen una edad promedio de 45,3.

Como dato complementario, se puede señalar además que las usuarias FOSIS tienen en promedio 1,87 hijos menores de 12 años, las mujeres SENCE tienen en promedio 1,67 hijos menores de 12 años y las mujeres INDAP presentan una media de 1,58 hijos menores de 12 años. Además, dentro de estas últimas una proporción comparativamente menor declaró requerir apoyo para el cuidado de sus hijos menores de 12 años (un 70,5% de las usuarias FOSIS declaró requerir ayuda con sus hijos dentro de este rango etario; seguidas por las mujeres de SENCE, con un 67,4%; y de las usuarias INDAP con un 53,6% que declaró requerir este apoyo).

De hecho, y siguiendo esta misma línea de argumentación, del total de mujeres con hijos menores de 12 años, un 63,2% de las usuarias FOSIS solicitó el beneficio, seguidas por las usuarias SENCE con un 55,8% que hizo esta misma solicitud; en tercer lugar, aparecen las usuarias INDAP, con un 48,3%. **En consecuencia, se observa una correlación positiva entre el número de hijos menores 12 años que tienen los distintos tipos de usuarias, y la proporción que declaró haber solicitado el beneficio.**

Por su parte, del **total de usuarias que hicieron solicitud del beneficio (220 casos)**, un 77,3% declaró haberlo recibido. Al desagregar estos resultados por modalidad de implementación, donde **una proporción comparativamente mayor de las solicitantes recibió el beneficio fue en INDAP (88,1%)**. Una hipótesis de trabajo para explicar por qué estas usuarias solicitantes lo recibieron en mayor proporción en comparación con las usuarias FOSIS y SENCE, es que dada su condición de ruralidad su necesidad del beneficio es más urgente, por lo que las entidades proveedoras podrían tener una política menos restrictiva para la entrega del beneficio a este grupo. A lo anterior se debe agregar, tal como se referenció recién, que una proporción menor de estas usuarias hizo solicitud del beneficio, lo que les permitiría también a estos usuarios tener una política más abierta con el beneficio.

Por otro lado, cuando se consultó a **las usuarias con beneficio para cuántos hijos lo recibieron**, se observa que un 79,5% de las beneficiarias de cuidado infantil recibieron esta prestación para un hijo, seguidos por un 15,9% que declaró haberlo recibido para 2 hijos; por su parte, solo un 1,1% recibió el beneficio para 3 hijos.

Al desagregar estos resultados por institución, se observan algunas diferencias interesantes: de todas las usuarias, son las de INDAP las que en mayor proporción recibieron solo para un hijo (89,7%), lo que es coherente con el menor número promedio de hijos de 12 años que tienen. Luego, es interesante observar que las usuarias SENCE son las que en mayor proporción recibieron el beneficio para dos hijos (22%), seguidas por las usuarias FOSIS (15,4%).

Por otro lado, en relación a la **modalidad a través de la cual las usuarias recibieron el beneficio**, es posible apreciar que a nivel general un 65,3% recibió un subsidio de cuidado infantil, frente a un 33,5% que recibió el beneficio a través de un servicio de guardería.

Al cruzar estos resultados con la información cualitativa levantada, la preferencia por esta modalidad de entrega remite a dos cuestiones principales, a saber:

- Sería **más cómodo para los proveedores**, en cuanto mantener una sala de cuidado infantil con las condiciones y resguardos necesarios sería más complejo que la entrega del subsidio diario (pese a que esto les exige contar con el flujo necesario para la entrega periódica del beneficio).

- Sería **más cómodo para las usuarias**, en cuanto les daría más libertad para el uso de los recursos, y les permitiría además dejarlos en sus hogares o en los hogares de familiares y redes de apoyo.

“Entonces se nos permitía cambiar el subsidio al servicio, pero tú le preguntai a la mamá ¿Qué prefiere? Las lucas... Todo el mundo prefiere las lucas. Aparte, si la sala no está bien equipada, si no tengo una parvularia, si no tengo condiciones de iluminación, ventilación, el baño, todas esas cosas que un jardín infantil es lo único que podría tener...”

(OTEC, Modalidad SENCE, Zona Centro)

“...para uno era mejor, porque dejaba a mi guagua en la casa y no tenía que andar trayéndola al curso, el frío, entonces le dejaba esa plata mi mamá para que lo cuidara en la casa...”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Sur)

Al desagregar estos resultados por institución se observan algunas diferencias relevantes: las usuarias INDAP son las que en mayor proporción recibieron un monto diario (90,7%); esta baja proporción de usuarias que recibió este servicio podría estar asociado a que en contextos de ruralidad es más difícil contar con las condiciones básicas para ofrecer un servicio de guardería. Le siguen las usuarias SENCE (con un 74,6% que recibió un monto diario); y en tercer lugar aparecen las usuarias FOSIS, donde se observa una baja importante en esta proporción, en cuanto menos de la mitad de las usuarias recibió un monto diario para el cuidado de sus hijos (46%).

A manera de hipótesis, se puede sostener que esta mayor presencia en FOSIS del servicio de guardería tendría que ver con las propias exigencias que la institución hacía a sus proveedores, donde se hacía el requerimiento de hacer uso de esta modalidad.

“Con guardería, donde nosotros por ejemplo con FOSIS sí que hicimos, teníamos así, así parvularias en todos los sectores en donde nos tocó, porque nos exigieron eso...”

(OTEC, Modalidad FOSIS-INDAP, Zona Centro)

Finalmente, respecto de la **satisfacción de las usuarias con el beneficio recibido**, es posible apreciar que una proporción mayoritaria de las usuarias que recibió el servicio se declaró satisfecha (un 87,5% de las usuarias se considera muy satisfecha o satisfecha). Es interesante constatar que, al desagregar estos resultados por modalidad de aplicación, donde se observa un menor nivel de satisfacción es en las usuarias FOSIS (SENCE: 91,5%; INDAP: 94,8%; FOSIS: 80,8%), lo que llama la atención en cuanto estas usuarias son las que en mayor proporción han hecho uso de la modalidad de guardería para el uso del beneficio.

Otro de los temas que pudo haber generado algunos matices a nivel de satisfacción tiene que ver con los atrasos en la entrega del monto diario; se trata de un factor crítico en cuanto se podría haber traducido en asistencia o incluso en el retiro de aquellas mujeres que efectivamente utilizaban el monto para pagarle a alguien por el cuidado de sus hijos.

“Sí, claro íbamos como una semana retrasadas, y había personas que tenían niñitos que los cuidaban (...) Una vez se atrasaron como tres semanas en entregar la plata entonces no pudieron seguir en el curso...”

(Usuaría, Modalidad SENCE, Zona Centro)

“...el cuidado infantil olvídate po, aquí el promedio será 2 hijos y medio por persona en un curso po cachay, entonces eso es fundamental, entonces un retraso en las lucas puede ser crítico pa las mujeres...”

(OTEC, Modalidad INDAP, Zona Sur)

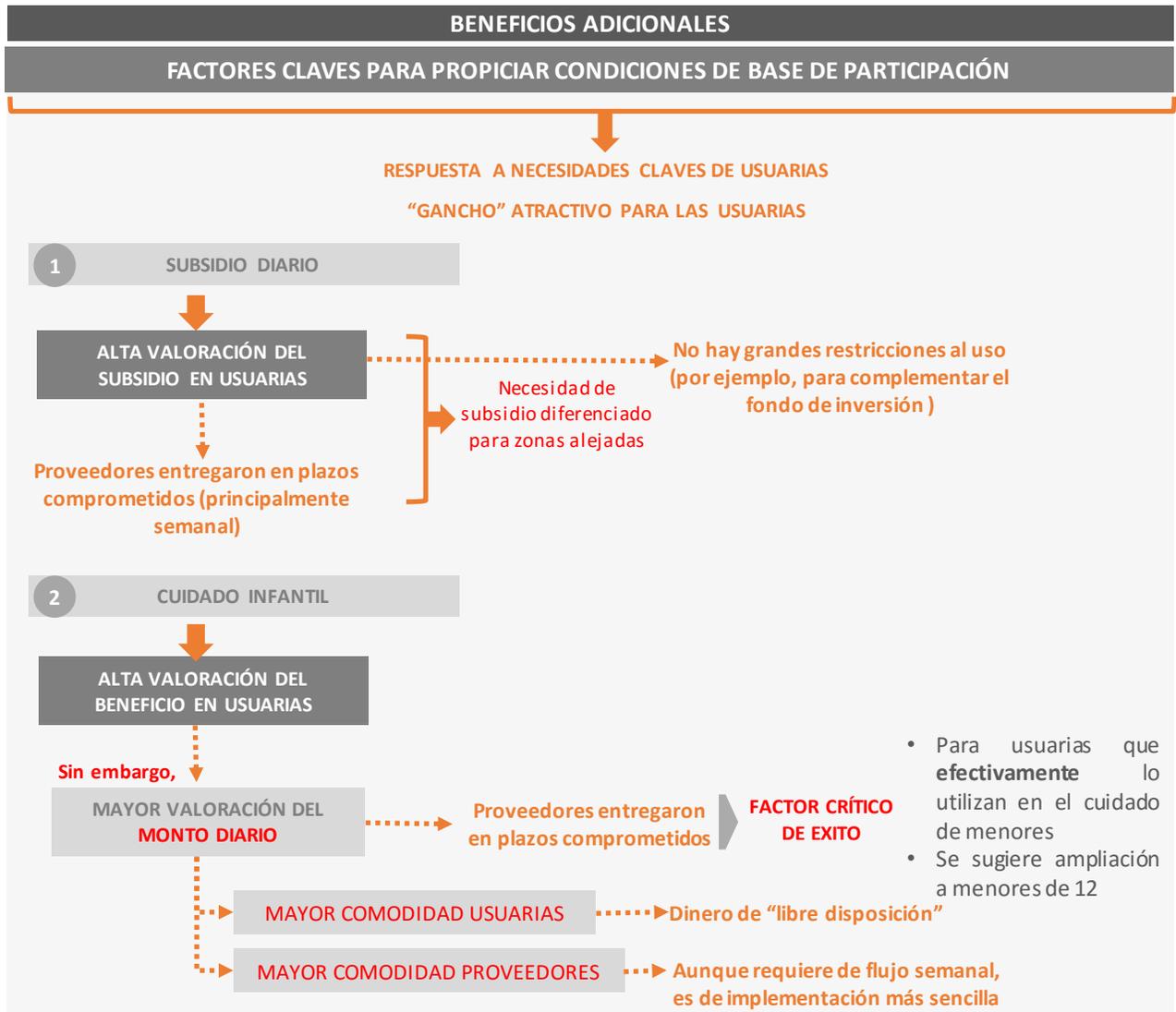
Finalmente, aparecen algunos actores que relevan la necesidad de flexibilizar la edad de entrada al beneficio para los hijos de las beneficiarias, en cuanto excluiría a usuarias que tienen la necesidad real de contar con algún apoyo para su cuidado, incluso podría devenir en una causa de deserción; respecto de la edad a la que se debería ampliar el beneficio, se plantea que hasta los 12 años los niños requieren del cuidado y supervisión de un mayor de edad. Es interesante que algunos proveedores han generado internamente algunas soluciones para estas usuarias; sin embargo, es un elemento que debería considerarse en el diseño de estos componentes para su consideración y evaluación.

“...no pudo ir por que el niño estaba fuera del rango y salía a cierta hora del colegio y después ese niño se tiene que ir pa la casa, entonces no po, no se puede quedar en la casa sola, esta niña no estaba dentro de los requisitos para estar en el cuidado infantil, ese era un problema para que esta usuaria pudiese participar en el curso, era un tema, ahí se estableció algo interno nuestro para que efectivamente para que la persona estuviera...”

(OTEC, Modalidad INDAP, Zona Sur)

A continuación, se presenta un esquema de síntesis de los principales hallazgos asociados a este apartado:

Esquema N° 5 Síntesis principales hallazgos Beneficios Adicionales



Fuente: ClioDinámica

4.3.5. BRECHAS ENTRE LO DISEÑADO Y LO IMPLEMENTADO

En el siguiente apartado, se da cuenta de las principales brechas identificadas entre el diseño de los distintos componentes del programa y su implementación por parte de los proveedores de capacitación:

PROCESO	DISEÑO	IMPLEMENTACIÓN	JUSTIFICACIÓN DE LA BRECHA
POSTULACIÓN	<p>El programa considera que toda postulante interesada, podrá inscribirse en la medida que cumpla con los requisitos establecidos:</p> <p>1) Que se encuentren dentro del 60% más vulnerable de la población. 2) Que cuenten con nunca o escasa participación laboral. 3) Que estén dentro del rango: 18 a 64 años.</p>	<p>Fue posible encontrar usuarias que no cumplieran necesariamente con los requisitos: existiendo mujeres que contaban con educación terciaria o que habían participado con anterioridad en otra línea del programa.</p> <p>La mayoría de las usuarias no contarían con cotizaciones (indicador de participación laboral), ya que son principalmente personas con negocios y/o emprendimientos, y en su condición de independientes no cotizarían.</p>	<p>El haber tenido problemas con la plataforma de postulación, hizo que en algunos casos se haya ingresado a las usuarias de manera manual. Ello implicó que no necesariamente cumplieran con los requisitos, e incluso que se tratara de usuarias inadmisibles. Ello se dio por la ausencia de comprobación de requisitos.</p> <p>Esta herramienta no se ajustaría a las características del público al cual está dirigido el programa, ya que son principalmente mujeres independientes sin cotizaciones, lo que no significa que no tengan experiencia laboral previa. En consecuencia, no se trata de una herramienta eficiente de caracterización de las potenciales usuarias.</p>
	<p>El programa considera la realización de un diagnóstico y un autodiagnóstico a las usuarias.</p>	<p>No siempre se realizaron ambas actividades, es decir, una proporción de usuarias sólo hizo diagnóstico o solo hizo autodiagnóstico.</p>	<p>Desde la percepción de los OTEC y sus profesionales, no siempre se realizaron ambas actividades, por considerarlas muy similares.</p> <p>Específicamente en la modalidad FOSIS se decidió institucionalmente sólo realizar diagnósticos, dada la superposición de ambas actividades.</p>
FASE LECTIVA Y PLAN FORMATIVO	<p>El autodiagnóstico, debe ser realizado por las usuarias dentro de la fase lectiva, específicamente al finalizar el primer módulo de la capacitación en una instancia de asesoría técnica individual.</p>	<p>El autodiagnóstico fue realizado en clases grupales, y en ocasiones fue completado por el facilitador o asesor técnico, y no por la usuaria.</p>	<p>Desde la percepción de las usuarias, y de otros actores, los autodiagnósticos fueron realizados de las siguientes formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autodiagnósticos completados por el facilitador o el asesor técnico, a partir de una entrevista con la usuaria. ▪ Realización de autodiagnósticos en reuniones grupales y no en actividades individuales. ▪ Realización de autodiagnósticos en clases y no en asesorías técnicas, es decir, no se diferencian las clases de las asesorías técnicas.

	<p>El diagnóstico tiene como propósito complementar el autodiagnóstico a la emprendedora de su perfil ocupacional y de gestión de negocios en terreno.</p> <p>En esta actividad se debe revisar, junto a la emprendedora, su autodiagnóstico.</p>	<p>El diagnóstico no siempre fue realizado como una actividad en terreno.</p> <p>Las usuarias no siempre recibieron retroalimentación de los resultados de sus autodiagnósticos.</p>	<p>El 19,5% de las usuarias señaló haber contado solo con asesorías técnicas grupales, sin recibir la visita del facilitador o asesor técnico en una asesoría individual para realizar el diagnóstico.</p> <p>El 41,6% de las usuarias señala no haber recibido retroalimentación sobre los resultados de su autodiagnóstico.</p>
	<p>El programa considera 6 horas de asesorías técnicas individuales y 16 horas de asesorías técnicas grupales.</p>	<p>No todas las usuarias recibieron asesorías técnicas individuales y grupales.</p>	<p>Respecto a la modalidad de las asesorías técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El 56,7% de las usuarias señaló haber contado con asesorías individuales y grupales. ▪ El 19,5% de las usuarias señaló haber contado solo con asesorías grupales. ▪ El 23,8% de las usuarias dio cuenta de haber contado solo con asesorías individuales.
	<p>Las asesorías técnicas individuales deben ser realizada en terreno.</p> <p>El plan formativo considera como mínimo que las usuarias tengan los siguientes materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carpeta o archivador - Cuaderno o croquera - Manual de la beneficiaria - Set de artículos de oficina <p>La responsabilidad de imprimir el Manual para Emprendedoras es de los proveedores de capacitación.</p>	<p>Se identifica la realización de asesorías técnicas individuales en clases, sin la visita a las usuarias.</p> <p>No todas las usuarias recibieron los materiales que el programa establece.</p>	<p>Una proporción de usuarias, percibe no haber recibido ninguna actividad fuera de horario o sala de clases, menos aún visitas en terreno por parte de los proveedores de capacitación.</p> <p>Un 19,9% de las usuarias señaló estar de acuerdo con la afirmación “La cantidad de materiales entregados fue insuficiente para el desarrollo de la capacitación”. Dando cuenta de que algunas usuarias no recibieron su manual de la emprendedora, y otros materiales como calculadora o cuaderno.</p>
<p>FONDO DE INVERSIÓN</p>	<p>El programa considera que el gasto de inversión debe ser destinado hasta en un 100% a máquinas, equipos y bienes de capital en general, y hasta un 40% en bienes y servicios asociados a capital de trabajo y/o trámites y servicios asociados a la formalización del emprendimiento.</p>	<p>Existió flexibilidad en la distribución de las compras según cada ítem.</p>	<p>Desde la percepción de los OTEC, en algunas regiones existió flexibilidad respecto al destino del fondo de inversión. Previa revisión de plan de negocios se permitió modificar la distribución del gasto, por ejemplo 100% en insumos.</p>

	<p>El proponente deberá asesorar y asistir a las usuarias en las compras necesarias para implementar y fortalecer sus modelos de negocio.</p> <p>La compra de los bienes debe entenderse como parte del proceso de capacitación de las beneficiarias, por lo que el Ejecutor deberá realizarla preferentemente en forma conjunta con la participante y no por cuenta propia.</p>	<p>No todas las usuarias recibieron asesoría para la realización de sus compras.</p>	<p>A pesar de que el 88,4% de las usuarias acudió a comprar acompañada de un profesional del OTEC, algunas usuarias señalan no haber recibido orientación o acompañamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 7,4% de usuarias señaló que en el OTEC realizaron la compra por ellas ▪ 2,5% señaló que ellas realizaron la compra directamente
	<p>El gasto efectivo del fondo de inversión deberá realizarse luego de ejecutado el módulo 3 del Plan Formativo y una vez que las usuarias hayan completado el 75% de la asistencia de forma regular.</p>	<p>Generalmente, el gasto del fondo de inversión, fue realizado al finalizar la fase lectiva, es decir, al terminar el módulo 4 del Plan Formativo.</p>	<p>Desde la percepción de los actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se comienza el proceso de compra al 75% de la asistencia, ya que las usuarias podrían desertar sin haber terminado el programa por completo. ▪ Cuando existen retrasos en la transferencia de recursos hacia los proveedores de capacitación, se finaliza la fase lectiva sin la realización del gasto del fondo de inversión.
<p>BENEFICIOS ADICIONALES</p>	<p>El programa establece en sus bases que la entrega del subsidio de transporte y alimentación y el beneficio de cuidado infantil deberá ser entregado -al menos- una vez por semana</p>	<p>Se observa una proporción no menor de usuarias que declaró que estos beneficios fueron entregados cada dos semanas o más.</p>	<p>En la práctica, y dependiendo de la modalidad de implementación, se observa que entre un 8,2% y un 15,6% de las usuarias declaró haber recibido el subsidio diario cada dos semanas o más.</p>

4.4. EVALUACIÓN FINAL

4.4.1. MOTIVOS POTENCIALES DE DESERCIÓN

Cuando se consultó a las usuarias si en el desarrollo del curso **pensó en algún momento retirarse del programa**, se observa que un 10,4% de las usuarias señaló haber pensado en retirarse del programa en algún momento, lo que da cuenta de un bajo potencial de deserción al programa.

Respecto de las **razones argumentadas por las usuarias como motivos que las llevaron a pensar en retirarse del programa**, destaca como primera opción problemas con el **cuidado de los hijos**, lo que da cuenta de una demanda no satisfecha por el beneficio de cuidado infantil, y que constituye un riesgo en la tasa de deserción del programa. Al analizar con más detalle estos resultados, se trata de mujeres que habiendo hecho solicitud del beneficio no lo recibieron, o que habiendo recibido el beneficio les fue insuficiente para cubrir sus necesidades, o que experimentaron problemas de retraso en la entrega lo que significó no tener con quien dejar a sus hijos.

“...Sí y con el retraso no tenían plata para pagar a las niñas que les cuidaban a sus niños y ellas se tuvieron que retirar, entonces nosotros, yo tenía gracias a Dios quien me cuidara a mi bebe en el retraso...”

(Usuaría, Modalidad SENCE, Zona Centro)

Luego, llama la atención que la segunda alternativa mayormente referenciada fue **no entendía el curso**. Las usuarias que más referenciaron esta razón fueron las de INDAP, resultado que es interesante en cuanto son las que presentan los niveles más bajos de escolaridad.

“Uno nota que hay algunas señoras, quizás las mayores o que tienen menos estudios, que les cuesta seguir el ritmo de las demás compañeras, entonces se van desmotivando, sienten que no les da para hacer el curso, entonces ahí uno tiene que hacer un apoyo especial para que no dejen el curso...”

(Usuaría, Modalidad SENCE, Zona Centro)

“...tampoco te diré que los contenidos son fáciles, de repente también te cuesta como entender lo que te están preguntando, porque muchas de nosotras han pasado 20 30 años que no hemos leído ni una hoja de diario, y llega un momento que te pasan un libro y tienes que empezar a leerlos, entenderlo y activar tu mente...”

(Usuarías, Modalidad SENCE, Zona Sur)

Otro perfil que tuvo mayores dificultades para entender los contenidos de la capacitación, fue el de aquellas usuarias que no tenían experiencia previa en emprendimiento y que llegaron al programa con una idea de negocio. Para poder apoyar a estos perfiles de usuarias los facilitadores fueron claves para motivarlas y mantenerlas en el programa.

“Y tú sientes que a ustedes las personas que estaban recién empezando les costaba un poco más...”

B: Sí, sí, nos más costaba entender todo, pero el profesor estuvo ahí, ayudando, se portó un siete el profe en ese sentido...”

(Usuarías, Modalidad SENCE, Zona Norte)

Luego, llama la atención que dentro de las opciones más referenciadas remita a **problemas de convivencia con compañeros y profesores**. Este problema fue referenciado principalmente por las usuarias FOSIS.

“Me tocó tener a algunas que ya se conocían de antes de otros programas, y que desde entonces venían con problemas, entonces empezaron a generarse roces que afectaron a toda la clase, fue difícil tener control frente en esas situaciones, lograr restablecer la convivencia sin que ninguna dejara el curso...”

(Facilitador, Modalidad SENCE, Zona Centro)

||| 4.4.2. EFECTOS DEL PROGRAMA

En relación a los efectos que las usuarias han reconocido tras su paso por el programa, un 89,1% de las usuarias declaró que sus **conocimientos y habilidades para iniciar o gestionar un emprendimiento y/o negocio mejoraron mucho**; de hecho, se trata de una de las habilidades más valoradas por las usuarias.

“...lo que gasté en luz, en la tela, ahora yo ya sé que a los costos tengo que sacarle el doble, sacar la ganancia para volver a invertir...”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Norte)

“...a mí esto me ha servido mucho, porque antes cambiaba plata por plata, hoy aprendí a generar ganancias...”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Sur)

Respecto de la percepción usuaria en relación al efecto del programa sobre una serie de aspectos específicos, se observa que un porcentaje mayoritario se declaró de acuerdo a o muy de acuerdo con las afirmaciones **“Ahora tengo habilidades para hacer crecer mi emprendimiento”** (92,3%); **“Lo que aprendí me ha servido para aplicarlo en mi emprendimiento y/o negocio”** (91,3%); y **“Puedo administrar mejor mis recursos”**, (91,1%). Estos resultados son coherentes con la información cualitativa levantada, en cuanto lo que más valorarían las usuarias serían las herramientas técnicas recibidas para mejorar la gestión y administración del negocio, en cuanto las empoderaría en su condición de microempresarias, no solo en su gestión si no que en la relación con otros actores en su entorno empresarial.

“...yo quería aprender cómo vender, el precio al que tenía que vender, porque yo vendía y calculaba así al ojo, pero aquí me enseñaron cómo hacerlo, que era lo que tenía que hacer, cuál es el sueldo que tenía que ganar al mes, para mí fue súper importante...”

(Usuarias, Modalidad INDAP, Zona Centro)

“Aunque el aporte claro que nos sirvió harto, lo que más ganaste es lo que aprendiste ahí, de contabilidad, mejorar nuestra autoestima...”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Norte)

“...antes yo vendía y quedaba con plata y me la gastaba, y ahí quedaba con el negocio, el negocio quedaba estancado, ahora guardo la ganancia...”

(Usuaría, Modalidad SENCE, Zona Centro)

En un segundo nivel en términos de percepción de efectos del programa por parte de las usuarias, aparecen las afirmaciones “**Han mejorado mis ingresos**” (84,5%); y “**Me ha permitido tener mayor estabilidad laboral**” (82,6%). Respecto de estos resultados, es posible levantar la hipótesis de que estas afirmaciones presentan un menor nivel de acuerdo entre las usuarias en cuanto remiten a efectos de mediano y largo plazo, por lo que serían más difíciles de identificar al momento de esta evaluación en que las usuarias tienen poco tiempo de egresadas del programa.

“...entonces eso me ayudó mucho también, y me está ayudando mucho, porque, cada vez que vendo, saco mi ganancia y, porque yo por lo menos no tengo ayuda de nadie, sólo yo no más...”

(Usuarias, Modalidad INDAP, Zona Centro)

“Yo trabaja tres meses y después a una la despedían entonces la inestabilidad que al final una no sabe si va a mantener el trabajo, porque antes una trabajaba años y salía del trabajo cuando se cansaba de ese trabajo, pero ahora ya no es así, entonces el emprendimiento es una mejor oportunidad en ese sentido...”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Sur)

“...la idea es que no siempre vamos a estar así... porque va a llegar un día que nosotras vamos a estar como estables y nosotras mismas vamos a saber llevar nuestro negocio, comprar la maquinaria que nos falte la, tener la plata para comprar recursos...”

(Usuarias, Modalidad SENCE, Zona Sur)

||| 4.4.3. INSTITUCIÓN ENCARGADA DEL PROGRAMA

Respecto de la percepción de las usuarias en relación a qué institución es la principal responsable de esta oferta programática, a nivel general, se observa que **un 46,9% de las usuarias** considera que la principal institución responsable del **programa es SENCE**.

Este **bajo nivel de reconocimiento del SENCE** como principal entidad responsable del programa es esperable en cierta medida si se considera el **modelo de implementación del programa**, desarrollado en convenio con otras entidades públicas.

De hecho, dentro de cada modalidad de implementación las usuarias tienden a considerar que la entidad principal es la propia institución responsable de la ejecución. De esta forma, entre las usuarias SENCE un 77,1% considera que es esta institución la principal responsable del programa; en el caso de FOSIS, un 71,1% de las usuarias considera que esta institución es la principal responsable (frente a un 20,6% que reconoce al FOSIS); la excepción a esta dinámica es INDAP, donde un 39,3% de las usuarias considera que esta es la principal entidad responsable, frente a un 39,9% que considera que esta entidad es el SENCE (mientras un 17,2% declaró que no sabía quién era la institución responsable).

Al margen de lo anterior, un 92,7% de las usuarias encuestadas consideró que la institución responsable del programa tuvo un muy buen desempeño o un buen desempeño.

La información cualitativa levantada permitió establecer algunos elementos interesantes a nivel de posicionamiento de la marca SENCE. Al respecto, un primer **elemento relevante** es que un factor de posicionamiento importante de la institución **fue el manual**, ya que incluía el logo institucional.

“Moderador: ¿Ustedes saben cuál es la institución pública, del gobierno, que está detrás de este programa, la principal?”

(Varias): SENCE...

Usuario 1: Porque decía el libro, ahí salía

Moderador: Pero eso lo vieron, ¿cómo se enteraron de que era el programa de SENCE?

Moderador: Por el librito

Moderador: ¿Por el libro?

(Varias): por el libro...

(Usuaría, Modalidad SENCE, Zona Centro)

Otro elemento importante de posicionamiento de la marca institucional es el propio interés de las usuarias por **saber cuál es la institución responsable del programa** con el propósito de levantar la **oferta disponible**, y así saber si se abren nuevas oportunidades a partir de la institución.

“Y lo otro es las redes de contacto que íbamos a tener...en el SENCE, haciendo ese curso del SENCE íbamos a poder optar a más cursos...”

(Usuarías, Modalidad SENCE, Zona Norte)

“... y una pregunta de dónde vienen, porque uno para poder postular a hacer otros cursos...Preguntamos, porque para hacer un curso de SENCE, tiene que ser una vez al año, entonces este nos va a servir para el otro año, o el gobierno, entonces una pregunta...”

(Usuaría, Modalidad SENCE, Zona Centro)

4.4.4. EVALUACIÓN DE INSTITUCIONES, PROVEEDORES Y SATISFACCIÓN CON EL PROGRAMA

Respecto de la **evaluación de las usuarias en torno a la entidad proveedora del servicio (OTEC)**, se observa que a nivel general un 89,1% de las usuarias declaró que el ejecutor tuvo un buen desempeño o un muy buen desempeño.

Al desagregar por Institución, se observa que las **usuarias INDAP y FOSIS** muestran una evaluación muy similar a la tendencia general. En el Caso de **SENCE**, llama la atención que disminuye drásticamente la proporción de usuarias que considera que el ejecutor tuvo un muy buen desempeño (60,4%; aumentando la proporción que declaró que este tuvo un buen desempeño a un 25,7%, con lo que la aprobación global es de un 86,1%) y aumenta también la proporción que declaró que los ejecutores tuvieron un desempeño regular (3,6%), en comparación con la tendencia general.

No obstante, esta evaluación general positiva, fue posible identificar algunos matices en la línea cualitativa de análisis, en relación a algunos problemas experimentados con los proveedores, sobretodo relacionados al incumplimiento de plazos y de servicios que inicialmente se ofrecieron y que finalmente no llegaron a las usuarias:

“Usuaría 1: Nosotras igual íbamos a hacer eso, porque se juntaron dos semanas y te decían ya por ejemplo el lunes les pagamos, no llegaba, el lunes no pagaban, el martes, llegaba el martes, no pagaba, hasta el jueves...”

Usuaría 2: Igual que los del coffee, o sea va incluido, pero cuando a ti te lo ofrecen es distinto, a ti te llegó, pero a nosotras nos ofrecieron, pero nunca nos llegó, nunca nos llegó nada”

(Usuaría, Modalidad SENCE, Zona Centro)

Finalmente, al observar la **evaluación general que hacen las usuarias del programa**, destaca: a **nivel general** se aprecia que un **96,2% de las usuarias declaró estar satisfecha o muy satisfecha** con el programa. Al desagregar **por institución**, se observa que las **usuarias INDAP** son las que en **mayor proporción declararon estar muy satisfechas** con el programa, con un 80,1%. En el caso de **FOSIS**, esta proporción baja a un 73,1% (aumentando la proporción de usuarias que se declaró satisfecha a 23,3%), y en el caso de las usuarias **SENCE** esta proporción es de 70,4% (aumentando el porcentaje de usuarias que se declaró satisfecha, con un 23,4%, y el porcentaje que se declaró ni satisfecha ni insatisfecha a un 3,9%).

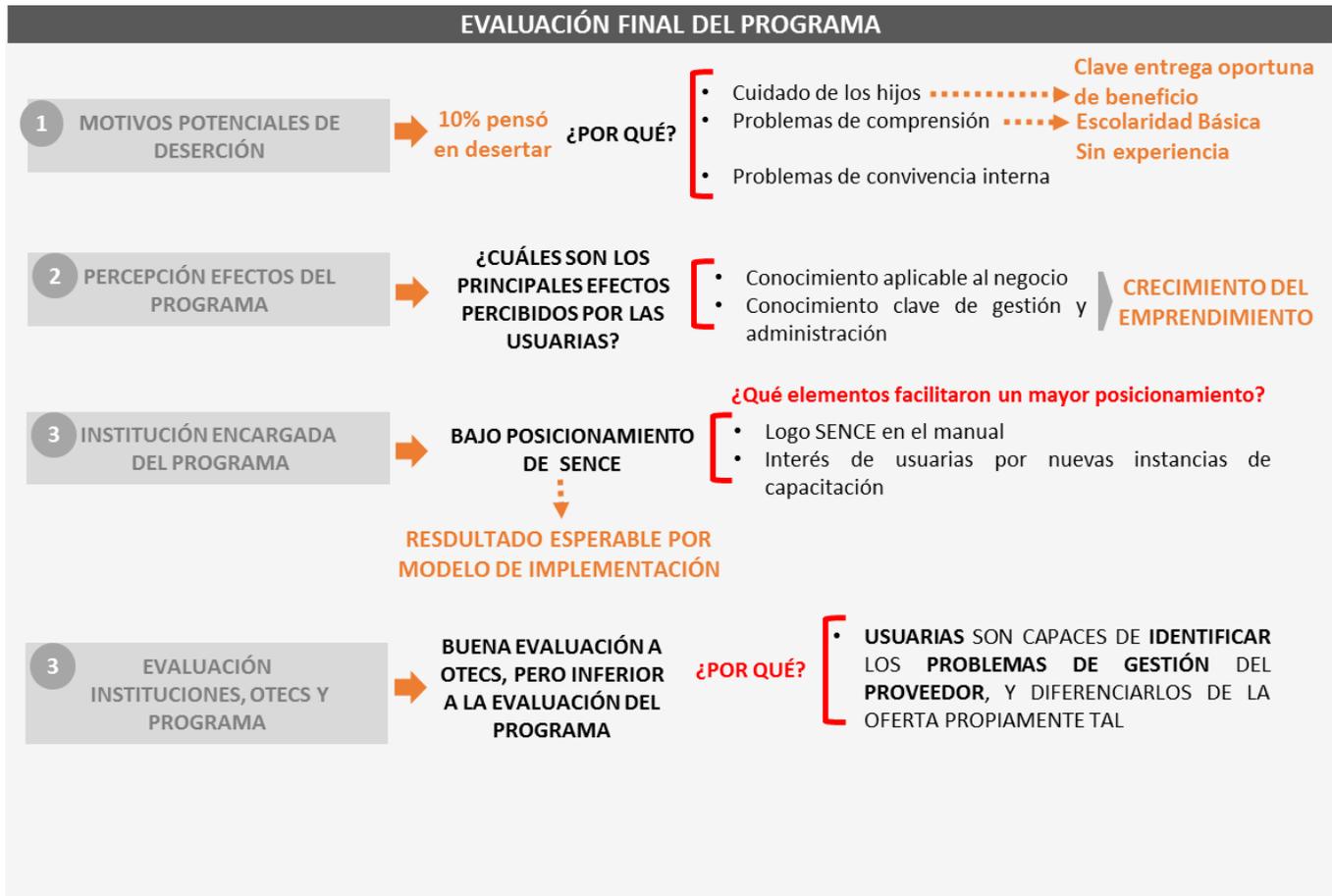
“El tema, yo hablé del curso, el curso para mí es eso, es aprender a cómo llevar el asunto para salir adelante digamos, porque si bien el aporte, el beneficio que nos dieron nos sirvió de hartito, lo que más ganaste fue el cómo, todo lo que te enseñaron ahí po, la parte de contabilidad, un poco la autoestima...”

(Usuarías, Modalidad SENCE, Zona Norte)

Al comparar esta evaluación general con la evaluación que las usuarias hacen de los proveedores, se aprecia que la evaluación positiva que hacen del programa es proporcionalmente mayor. Esto podría dar cuenta de que las usuarias son capaces de diferenciar los posibles problemas que tiene el programa y los beneficios que entrega, de los problemas relacionados con la gestión de los propios proveedores. Con todo, para ambas dimensiones de evaluación se observa una evaluación muy positiva por parte de las usuarias.

A continuación, se presenta un esquema de síntesis con los principales hallazgos del presente apartado:

Esquema N° 6 Evaluación Final



Fuente: ClioDinámica

4.5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE TIENE CADA MODALIDAD DE IMPLEMENTACIÓN Y PERTINENCIA DEL MODELO

FORTALEZAS Y DEBILIDADES POR MODALIDAD DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se presenta una tabla donde se establecen las fortalezas y debilidades de cada modalidad de implementación de esta línea programática, para cada una de las principales dimensiones de análisis de la investigación.

Desde una perspectiva general, se puede apreciar que las diferencias en la modalidad de aplicación remiten principalmente a algunos temas administrativos; la ejecución del programa mismo es esencialmente la misma, ya partiendo de que existe una guía operativa común, un plan formativo común, y que los proveedores de capacitación son para ambas modalidades organismos técnicos de capacitación (OTEC), y que por lo tanto, las fortalezas y debilidades identificadas son más bien transversales.

No obstante, lo anterior, se identificará en un recuadro de color (celestes), cuando una fortaleza es propia de la modalidad SENCE, cuando es propia de la modalidad en convenio, y cuando es transversal a ambas modalidades.

PROCESO	FORTALEZAS/ DEBILIDADES	FORTALEZAS	MODALIDAD SENCE	MODALIDAD CONVENIO
CONVOCATORIA Y POSTULACIÓN DE USUARIOS/AS	FORTALEZAS	Las convocatorias cerradas facilitan el encadenamiento entre instituciones, lo que permite a las usuarias, a través de su paso por distintas ofertas programáticas, ir fortaleciendo su emprendimiento		
	DEBILIDADES	Aunque en principio la convocatoria abierta permitiría la presencia de una mayor diversidad de usuarias porque evitaba los sesgos de preselección , el espacio preponderante que se le dio en esta modalidad de convocatoria a algunas instituciones (PRODEMU, SERNAM), generó en la práctica que esta fuera una modalidad "semiabierta", ya que estas instituciones con prioridad en el proceso hicieron preselección de sus usuarias; esto se tradujo finalmente en que, por ejemplo, el programa presente una baja presencia de mujeres sin experiencia previa en emprendimiento		
		Desde la visión de los proveedores, el tiempo destinado al proceso de convocatoria y postulación es muy corto, lo que impide una mejor selección (en los procesos abiertos) en cuanto se da prioridad al cumplimiento de las cuotas exigidas.		
		El proceso de postulación (especialmente las convocatorias cerradas), están disminuyendo de manera importante las posibilidades de acceso al programa a		

		<p>las mujeres sin experiencia previa, en cuanto existe la percepción de que tendrían menos probabilidades de llevar el proceso exitosamente.</p>		
		<p>La herramienta SIC jugó en contra de la eficiencia del proceso de postulación, en cuanto en períodos de alta demanda se tornaba inestable (incluso inutilizable), llegando a ser un elemento crítico para el proceso.</p>		
		<p>La inestabilidad de SIC, permitió algunas inconsistencias en el proceso de selección, por ejemplo, en la convocatoria cerrada hubo usuarias preseleccionadas por las instituciones que terminaron sus cursos sin haber tenido los requisitos de base para su ingreso al programa, lo que no se pudo corroborar dado que el sistema estaba caído (en cuanto los proveedores confiaron que, al ser listados enviados por instituciones, cumplían con los requisitos de ingreso)</p>		
		<p>El cuestionario inicial no fue una herramienta efectiva de selección por su falta de capacidad discriminadora (esencialmente, discriminaba mujeres que preferían una salida laboral dependiente versus la salida independiente). Finalmente, se propició el ingreso de mujeres con experiencia previa en emprendimiento, en detrimento de aquellas sin experiencia, por lo que su impacto en el proceso fue más bien marginal.</p>		
FASE LECTIVA	FORTALEZAS	<p>Las usuarias valoran el instrumento de autodiagnóstico como una instancia de autoconocimiento (si es que efectivamente se le entregaban y explicaban los resultados obtenidos).</p>		
		<p>El autodiagnóstico fue de utilidad para facilitadores y asesores técnicos, porque permitían tener un conocimiento inicial de las usuarias y de la naturaleza de sus emprendimientos.</p>		
		<p>Respecto de las asesorías técnicas, se identifica como fortaleza que estas sean desarrolladas por el mismo facilitador, en cuanto permite generar sinergias entre la fase lectiva y estas actividades, que fortalecen el proceso formativo. Esto supone un profesional preparado para desarrollar ambas instancias, de lo contrario podría devenir en una debilidad.</p>		
		<p>Desde la visión de las usuarias, hay una visión positiva de aspectos como la cantidad de equipamiento y materiales, la calidad del equipamiento, y el lugar donde se desarrollaban las capacitaciones</p>		
	DEBILIDADES	<p>El lenguaje con que fue diseñado el autodiagnóstico hacía difícil su comprensión para algunos perfiles de usuarias, lo que dificultaba la autoaplicación.</p>		

		<p>Este instrumento sería más idóneo para mujeres con experiencia previa en emprendimiento, no para usuarias que llegaron al programa solo con una idea de negocio.</p>		
		<p>En consonancia con lo anterior, dado que el diagnóstico debía aplicarse en terreno para corroborar las condiciones operativas del emprendimiento, perdía fuerza como herramienta en el caso de las usuarias sin experiencia.</p>		
		<p>Se observa además que el diagnóstico se aplica poco en terreno, por lo que no se siguen los lineamientos definidos por metodología. Esto redundante en que no sea un buen contrapunto respecto de lo levantado a través del autodiagnóstico.</p>		
		<p>Detrás del punto anterior, se observa como trasfondo que no hay una comprensión cabal por parte de los proveedores respecto de los objetivos de estos dos instrumentos, y de cómo se complementan</p>		
		<p>Estos problemas diluyeron el cumplimiento de sus objetivos como instancia de observación.</p>		
		<p>Frente a dudas de los proveedores de instituciones en convenio con respecto a la aplicación de las metodologías del Plan, la rapidez de la respuesta es menor, porque la institución en convenio debe consultar a las entidades técnicas del SENCE, y de ahí volver de la institución en convenio al proveedor. Esto sería más complejo en regiones, ya que frente a algunas inquietudes se debe ir desde la región al nivel central y de ahí bajar de vuelta del regional, a la institución en convenio al proveedor, lo que hacía ineficiente el proceso.</p>		
		<p>Las asesorías, especialmente las individuales no se estarían desarrollando ni en la cantidad ni con la metodología definida en el plan formativo, lo que es un riesgo al cumplimiento de sus objetivos de aprendizaje.</p>		
		<p>Inexistencia de coordinación entre los facilitadores y los asesores técnicos, lo cual afectaría a la continuidad entre el trabajo de ambos profesionales.</p>		
		<p>Se observa una diversidad importante en la forma en que los proveedores están aplicando el Plan Formativo. Esto, que en principio no es una debilidad, puede devenir un riesgo en la medida que se transgreda el foco de los objetivos por los cuales fue diseñado este instrumento. No obstante, es importante señalar que el hecho que las capacitaciones 2015 hayan tenido que desarrollarse en cerca de un mes, fue uno de los factores claves a la hora de entender por qué las metodologías del programa no se hayan aplicado con toda la rigurosidad esperada en el diseño.</p>		

		Falta de alternativas más eficaces para monitorear el desempeño de los OTEC en este punto, ya que las condiciones formales están definidas en las orientaciones técnicas del programa y en los contratos establecidos con los proveedores de capacitación.		
PLAN FORMATIVO	FORTALEZAS	La forma en que fue adaptada la metodología CANVAS a las necesidades y el perfil de las usuarias, fue valorada como una fortaleza del programa.		
		El plan ha sido de utilidad tanto para mujeres con experiencia previa en emprendimiento, como mujeres sin experiencia previa. Esto también es aplicable para mujeres que han pasado de otros programas como para aquellas que no.		
	DEBILIDADES	En relación al manual de capacitación se releva como un aporte tanto desde la visión de las usuarias, como de facilitadores y AT		
		Aparece la necesidad de profundizar en el enfoque de género, tanto en contenidos como en dinámicas del plan formativo.		
FONDO DE INVERSIÓN	FORTALEZAS	Entre clases y asesorías técnicas tienden a darse elementos excesivamente repetitivos. Revisar esta situación permitiría incluir algunos contenidos adicionales que aparecen como necesarios, como asociatividad y encadenamientos programáticos.		
		Se cuestiona que todos los contenidos puedan ser efectivamente desarrollados en 100 horas de capacitación.		
		De acuerdo a lo declarado por las usuarias, hay coherencia entre lo definido en su plan de inversión , y las definiciones estratégicas de su plan de negocios , lo que es expresión de la coherencia con que se lleva el diseño del plan de inversión.		
		La atribución con que cuentan las direcciones regionales respecto de la redefinición de los porcentajes en los que se puede invertir el fondo según ítems específicos (maquinaria, insumos, etc.), permite hacer los ajustes necesarios para adaptar el programa a las necesidades de cada territorio		
		Las restricciones porcentuales para el uso del fondo en relación a algunos ítems específicos, al margen de excepciones, es una fortaleza en la medida que obliga a las usuarias a pensar su emprendimiento en el mediano y largo plazo, y no solo en el corto (por ejemplo, si se destinara el fondo solo a insumos o mercadería).		
		Una proporción mayoritaria de las usuarias considera que monto asociado al fondo de inversión es adecuado o muy adecuado.		

	<p>DEBILIDADES</p>	<p>Normalmente las compras fueron realizadas por las usuarias en compañía de un profesional de la empresa; sin embargo, ni las bases del concurso ni la guía operativa del programa establece con claridad el tipo de actividades que debería supervisar dicho profesional en la compra, ni tampoco se define de cuántas usuarias deberían como máximo los grupos que van a hacer la compra, o le número mínimo de profesionales por grupo; esto permitía que a veces los grupos de compra fueran de tamaño tal que es posible pensar que no todas las usuarias pudieran resolver sus dudas, con lo que el proceso perdería fuerza como actividad formativa.</p> <p>Las compras se hacen al cierre del programa, perdiendo fuerza componente formativo.</p> <p>En los documentos formales del programa (Bases del concurso y Guía Operativa) no queda totalmente claro que la compra debería realizarse entre el módulo 3 y 4, como parte del proceso formativo, lo que pudo generar cierta confusión en los proveedores, como pudo observarse en sus discursos.</p> <p>Dado que las compras en general se realizaron al cierre de la capacitación, las actividades de acompañamiento del Módulo 4, pierden fuerza desde el punto de vista del cumplimiento de sus objetivos (seguir el nivel de implementación del Plan de Negocios por parte de las usuarias). Tampoco hay claridad en los proveedores respecto del foco de estas actividades</p>		
<p>BENEFICIOS ADICIONALES</p>	<p>FORTALEZAS</p>	<p>Tanto el subsidio diario como el beneficio de cuidado infantil, son elementos claves, no solo porque responden a necesidades de base de las usuarias, sino que también porque hacen que esta oferta sea altamente atractiva para éstas.</p> <p>El rango en que se pueden gastar los recursos del subsidio diario, permite que se den situaciones virtuosas, por ejemplo, algunas usuarias utilizaron el beneficio como un ahorro para complementar la ejecución de su plan de inversión.</p> <p>En general hubo un alto nivel de cumplimiento de los compromisos por parte de los proveedores a las usuarias, respecto de la periodicidad de entrega de estos beneficios.</p>		
	<p>DEBILIDADES</p>	<p>Se releva la necesidad de augmentar la edad de entrada al beneficio de cuidado infantil hasta los menores de 12 años, en cuanto excluiría a usuarias que tienen la necesidad real de contar con algún apoyo para su cuidado, incluso podría devenir en una causa de deserción. Además, debería ampliarse el beneficio a todos los hijos que estén dentro de este rango de edad (y no a un solo hijo por usuaria, como es la lógica con que opera el beneficio en la actualidad).</p>		

PERTINENCIA DOS MODALIDADES DE IMPLEMENTACIÓN

Respecto de **LA PERTINENCIA DE QUE EXISTAN DOS MODALIDADES DE IMPLEMENTACIÓN PARALELAMENTE (a propósito del objetivo específico número 5 del estudio)**, a partir de los resultados antes presentados, el equipo consultor considera que funciona de manera adecuada, teniendo en cuenta que:

- El hecho de que existan las modalidades SENCE y de instituciones en convenio, se muestra como una ventaja para el programa, en cuanto **facilita la cobertura a segmentos que tienen mayores dificultades para acceder a la oferta programática de SENCE**, ya sea por barreras geográficas, o de vulnerabilidad y de dificultades de acceso a los servicios del Estado; en síntesis, permite que el programa incluya **una mayor diversidad de realidades** del segmento objetivo, lo que habría sido más difícil de lograr en un escenario con una sola modalidad de implementación. No obstante lo anterior, quizás la única debilidad identificada es que si bien incluye una gran diversidad de usuarias potenciales, excluye a las usuarias sin experiencia, en cuanto las entidades públicas en convenio han tendido a preseleccionar usuarias que han pasado por su oferta de apoyo a microemprendedoras, y que por lo tanto llegan al programa con un emprendimiento en desarrollo. Al respecto, es necesario que se tomen los resguardos para evitar las consecuencias de este sesgo de selección (algunas alternativas serán descritas en el apartado de recomendaciones del informe).
- El establecer convenios de colaboración para la ejecución del programa, **permite apalancarse de instituciones que tienen mayor experticia en temas de microemprendimiento**, como por ejemplo FOSIS. Este hecho, se muestra como una ventaja, ya que SENCE no posee una trayectoria programática asociada a la temática de emprendimiento en particular, sino más bien a la capacitación en oficios. Esta relación se vuelve virtuosa, ya que permite recoger buenas prácticas y lógicas de intervención en torno a este tema.
- También permite que se **produzca una dinámica de encadenamiento programático tanto intra como inter institucional**, en cuanto permite a las usuarias ir fortaleciendo los aprendizajes adquiridos, potenciando una práctica virtuosa en la política pública; para que las usuarias vayan creciendo y avanzando en el desarrollo de sus emprendimientos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. PERFIL DE LA EMPRENDEDORA

CARACTERIZACIÓN DE USUARIAS

A partir de una serie de análisis estadísticos, como estrategia de caracterización de usuarias se definieron **3 perfiles, uno asociado a las usuarias SENCE, otro asociado a las usuarias FOSIS, y otro a las usuarias INDAP.**

Dentro de este contexto, el perfil que más se diferencia como grupo es el **INDAP**. Se trata de mujeres comparativamente mayores, con niveles de escolaridad mayormente concentrados en la educación básica, con menos hijos menores de 12 años en comparación con las usuarias FOSIS y SENCE, y con emprendimientos ligados al sector agropecuario. Es evidente que las características de estas usuarias derivan de su asociación a la institución, como parte de su población objetivo.

Por su parte, los **perfiles SENCE y FOSIS** tienen varias similitudes, sin embargo, se diferencian en algunos aspectos claves, a saber, en el **nivel de escolaridad**, que es mayor en el caso de las usuarias SENCE (con mayor proporción de usuarias con Educación Media Completa, o Nivel Técnico o más). Otro elemento diferenciador relevante se observa a nivel de **motivaciones**, donde una mayor proporción de usuarias SENCE esperaba crecer a nivel personal y adquirir independencia económica a partir de esta línea programática, en comparación con las usuarias FOSIS; con lo que se puede construir la hipótesis de que en el Perfil SENCE habría una mayor proporción de mujeres con una mirada de más largo plazo respecto de su emprendimiento.

Lo interesante de este ejercicio, es que revela un tema más de fondo, a saber, que la colaboración de distintas instituciones en el marco del programa, es decir, **la doble modalidad de implementación (SENCE y Convenio), agrega valor al programa en la medida que permite acceder a distintos perfiles** de usuarias, perfiles cuya participación habría sido más difícil si es que esta línea hubiese sido ejecutada exclusivamente por SENCE. En este sentido, esta **estrategia de ejecución del programa es absolutamente pertinente.**

A continuación, se presentan las principales características de cada perfil.

MOTIVACIONES

En términos generales, a pesar de que en la mayoría de las usuarias predominan los factores laborales como principales motivadores para participar en el programa, es posible dar cuenta de que existen ciertos matices entre los perfiles identificados:

- La **subsistencia económica estaría dada en mayor medida en las usuarias de los perfiles SENCE y FOSIS**; sin embargo, en el caso de las primeras hay mayor presencia de elementos relacionados al crecimiento personal y desarrollo laboral de las usuarias.
- En el caso del perfil INDAP, **su motivación principal de ingreso se asocia a temas laborales.**

PARTICIPACIÓN RED DE FOMENTO

En ese sentido, fue posible observar que un **porcentaje mayor a la mitad del total de las usuarias del programa ha participado en otro programa de capacitación.**

Donde se observa una mayor presencia de usuarias con experiencia previa en otros programas es en el Perfil INDAP, seguidas por las usuarias del Perfil SENCE, lo que da cuenta de las estrategias institucionales para la selección de sus usuarias. De esta forma, como tema de fondo se releva que esta línea programática es una instancia donde las instituciones pueden dar continuidad a los procesos de capacitación de sus usuarias, ya sea como encadenamientos dentro de la misma institución (INDAP), o como encadenamientos programáticos interinstitucionales (SENCE).

RECOMENDACIÓN: una de las características interesantes de este programa, es que ha sido una especie de “segundo piso” para las instituciones participantes, lo que ha funcionado como un elemento positivo en su desarrollo y un incentivo a la participación. En consecuencia, es importante fortalecer este vínculo entre la oferta programática de SENCE y otras instituciones, para que el programa sea parte de una “red de fomento” para las microempresarias, ya sea como el siguiente paso en el desarrollo de las usuarias, o como factor habilitante para ofertas más complejas y con mayores montos comprometidos (por ejemplo, para aquellas usuarias que deseen profundizar en los contenidos recibidos y recibir nuevas herramientas para el desarrollo de sus emprendimientos). Dentro de este contexto, sería interesante propiciar nexos con otras instituciones de la red de fomento que hoy en día no están ligadas al programa, por ejemplo, con SERCOTEC. Con todo, este modelo de implementación que se construye a partir de lazos con otras instituciones, aparece como uno de los elementos interesantes a nivel de diseño del programa.

EXPERIENCIA COMO EMPREENDEDORAS

- La mayoría de las usuarias, independiente del perfil, tenían experiencia previa en emprendimiento al momento de ingresar al programa. Lo anterior daría cuenta de las estrategias de focalización que han preponderado en las distintas modalidades de implementación del programa, en cuanto priorizaría a mujeres que poseen negocios y/o emprendimientos, por sobre aquellas que sólo tienen la intención de tenerlo. La información cualitativa levantada permitió constatar que este “sesgo de selección” se debió principalmente a:
 - La preselección realizada por las instituciones asociadas al programa (tanto en modalidad abierta como cerrada), en cuanto se privilegiaría a usuarias que ya pasaron por su oferta y que ya venían con emprendimientos desarrollados al alero de estas mismas instituciones
 - A las estrategias de selección definidas por los proveedores, ya que existía el prejuicio de que las usuarias con experiencia previa tendrían mayores probabilidades de éxito en el desarrollo del programa (disminuyendo sus posibilidades de deserción).

El problema con estas estrategias de preselección y selección es que están **generando condiciones de exclusión de las potenciales usuarias sin experiencia**, como lo demuestran los datos levantados, lo que no necesariamente se alinea con los objetivos estratégicos de esta línea; de hecho, si se observa el **cuestionario inicial diseñado para facilitar la selección de las usuarias**, lo que **discrimina** es entre usuarias con mayor **propensión al trabajo independiente** (respecto de aquellas con mayor

propensión al trabajo dependiente), que es un criterio bastante más amplio al que aplicó finalmente para la selección de usuarias.

- Por otro lado, se tenía la hipótesis inicial de trabajo de que la **convivencia de mujeres con distintos niveles de experiencia podría constituirse como un factor que dificultaría el desarrollo del programa; sin embargo**, y tomando como base la lógica que mostró esta convivencia en el desarrollo del programa (muy baja presencia de mujeres sin experiencia), **se observaron dinámicas de apoyo y colaboración entre las usuarias** que permitieron controlar o disminuir este potencial riesgo al desarrollo del programa. En ese sentido el relator juega un papel fundamental, en la forma en que facilitó la presencia de ambos perfiles (apoyando a las usuarias sin experiencia sin retrasar el avance de aquellas con experiencia), dados los diferentes niveles. Sin embargo, queda abierta la pregunta de cómo se hubiese dado la convivencia entre estos perfiles en un escenario de mayor presencia de usuarias sin experiencia, en cuanto es probable que hubiese sido más difícil para los facilitadores generar los equilibrios necesarios para compensar las diferencias de las usuarias sin experiencia. En este sentido, en los talleres realizados con expertos, se recomendó no mezclar estos perfiles, dado que buscan y requieren distintos elementos a nivel de capacitación.
- Otra reflexión que surge respecto del perfil de las usuarias, remite a si efectivamente se está apoyando a mujeres inactivas, con muy baja experiencia laboral, o en una condición de exclusión del mercado laboral, en cuanto el apoyo a este perfil es uno de los lineamientos estratégicos de esta línea programática. Esta reflexión adquiere relevancia si se toma en consideración que una proporción mayoritaria de todos los perfiles contaba con experiencia importante en emprendimiento, y una proporción importante de éstas estaba desarrollando alguna actividad remunerada al momento de la capacitación. Estos resultados, invitan también a reflexionar respecto de la eficacia de la densidad de las cotizaciones como criterio de selección para esta línea, ya que se trata de mujeres independientes que normalmente no cotizan, por lo que este criterio no constituye necesariamente un criterio para discriminar a mujeres con o sin experiencia laboral.

RECOMENDACIÓN: frente a este escenario, se considera pertinente que se puedan implementar **estrategias para equilibrar la participación de usuarias con y sin experiencia en iniciativas previas**, para controlar la condición de exclusión en que hoy se encuentran aquellas usuarias potenciales sin experiencia. Dentro de este contexto, algunas alternativas podrían ser **la definición de cuotas** que aseguren el ingreso de un número determinado de usuarias sin experiencia por curso, o la implementación de **llamados especiales** donde se privilegie el ingreso de usuarias con este perfil. Para poder mejorar la sensibilidad del sistema al nivel de exclusión del mercado laboral de las potenciales usuarias, debería incorporarse a la densidad de cotizaciones preguntas que caractericen la experiencia previa de las usuarias en trabajo independiente y emprendimiento.

RUBROS

Respecto de los emprendimientos ya existentes, es posible establecer en términos generales que **existe variedad respecto de los rubros a los cuales pertenecen**, a saber:

- En el caso de las usuarias del perfil SENCE y FOSIS, **se observa un predominio** de las actividades relacionadas al **comercio minorista**, a la **costura y la confección** y a la **elaboración de productos alimenticios**. Además, es importante mencionar la presencia de otros rubros como salud y estética.

- En las usuarias del perfil INDAP **predominan las actividades relacionadas a la agricultura y/o ganadería**, lo que evidentemente se asocia a la población objetivo de INDAP, que busca promover el desarrollo de los pequeños productores agrícolas y campesinos^[2].

Estas diferencias entre perfiles podrían dar cuenta del contexto en que se desenvuelven las mujeres, en donde los rubros de sus emprendimientos corresponden a la prolongación de las labores del hogar, principalmente a mercados con escaso valor agregado, con bajo nivel de diferenciación e innovación.

TIPOS

Es importante destacar que a pesar de que **la gran mayoría de las usuarias indicó que su negocio se dedicaba principalmente al comercio de productos (y secundariamente a la elaboración)**, se pudo observar pequeños matices entre perfiles:

- En el caso de las usuarias de los perfiles SENCE y FOSIS es posible establecer que existen bastantes similitudes respecto de los tipos de negocios que poseen, en donde prima la venta de productos, secundadas por las usuarias que hacen elaboración y venta de productos y en tercer lugar solo la elaboración; pero también en ambos grupos se observa la presencia de usuarias que se dedican a la prestación de servicios.
- Finalmente, en el caso de las usuarias INDAP, existe un fuerte predominio de mujeres que se dedican a la venta de productos, lo que puede estar relacionado a que son estas mismas usuarias las que se dedican tanto a la producción de los productos como a la comercialización de los mismos. Ello podría justificarse en el predominio de este perfil de dedicarse a actividades ligadas a la agricultura y/o ganadería.

FORMALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS

- El tema de la formalización de emprendimientos se muestra como un desafío para el programa, ya que a pesar de que se encuentra dentro de los contenidos del plan formativo, la información levantada permite constatar un bajo nivel de formalización, y una casi nula proporción de usuarias que invirtió parte de su fondo de inversión al desarrollo de este ítem. Adicionalmente, la información bibliográfica indica que la resistencia a la formalización por parte de estos segmentos es bastante común. De esta manera, es importante priorizar hasta qué punto y bajo qué condiciones el elemento de formalización es relevante para este tipo de negocios, para así poder evaluar la forma en que se incluye dentro del programa.

RECOMENDACIÓN: al observar el plan formativo de las usuarias, se observa que este tema es relevante dentro de los contenidos entregados en el marco del programa. No obstante, los resultados del estudio muestran que estos no han sido suficientes, en términos de que la proporción de usuarias que invirtió parte de su fondo a este ítem, es casi nula. Al respecto, es necesario generar los incentivos necesarios para, primero que todo, quitarle la carga negativa que tienen este ítem en este perfil de usuarias, por ejemplo, mostrándoles cuáles son los beneficios que potencialmente podrían obtener una vez formalizadas, e incentivar a utilizar un porcentaje del fondo de inversión en dar los primeros pasos en esta línea.

^[2] Fuente: <http://www.indap.gob.cl/indap/qu%C3%A9-es-indap>.

COMO APRENDIERON SOBRE SU EMPRENDIMIENTO

A pesar de que la gran mayoría de las usuarias indica que aprendió de manera autodidacta tanto el oficio de su negocio, como el manejo del mismo, fue posible encontrar los siguientes matices por tipo de perfil asociado:

- En el caso de los perfiles SENCE y FOSIS, fue posible encontrar mayores similitudes, en cuanto en ambos grupos, **las usuarias aprendieron sobre sus emprendimientos de manera autodidacta.**
- En las usuarias INDAP, se observó que aprendieron en **menor medida sobre sus emprendimientos de manera autodidacta en comparación a las demás usuarias, dando protagonismo a la tradición familiar, en primer lugar, y a la capacitación, en segundo lugar.** Ello podría ser indicio de que se trata de oficios “heredados” por parte de sus padres u otros familiares, lo que se condice con lo mencionado anteriormente; que este perfil es el que posee los emprendimientos con mayor antigüedad.

5.2. FASE LECTIVA

AUTODIAGNÓSTICO Y DIAGNÓSTICO

- A pesar de que la mayoría de las usuarias señaló haber realizado un autodiagnóstico, sólo la mitad de ellas indicó haber recibido retroalimentación al respecto. Esto último resulta relevante, ya que la utilidad de esta herramienta se diluye si las usuarias no tienen acceso a los resultados que arrojó (y si los resultados obtenidos no son explicados dentro de un proceso de retroalimentación), ya que los alcances del proceso de autoobservación que debería propiciar sería más limitada.
- Tampoco se observó una imbricación efectiva de esta actividad con la aplicación posterior del diagnóstico, como el cierre de un proceso diagnóstico respecto del perfil y nivel de desarrollo de las emprendedoras y sus negocios, que es clave en el primer módulo del plan formativo.

RECOMENDACIÓN: dado que ambas actividades aparecen como parte del plan formativo, es decir, por definición son obligatorias, es necesario establecer algunos resguardos y evaluaciones para asegurar que estas actividades se realicen efectivamente. Al respecto, se propone:

- **HACER UNA EVALUACIÓN TÉCNICA DE LA PERTINENCIA DE HACER UN AUTODIAGNÓSTICO Y UN DIAGNÓSTICO POR SEPARADO.** Desde el discurso de distintos actores, se pone en entredicho la pertinencia de contar con estas dos herramientas, ya que serían redundantes y no serían pertinentes en el caso de mujeres sin experiencia (el diagnóstico es la corroboración en terreno por parte de los asesores técnicos de la descripción del emprendimiento hecho por las usuarias, lo que no sería pertinente en el caso de aquellas usuarias que no tienen emprendimientos en la actualidad). En consecuencia, es necesario hacer una evaluación técnica de la pertinencia de estas herramientas combinadas, respecto de cuanto aportan al proceso formativo de las usuarias.
- **BUSCAR ALTERNATIVAS DE MONITOREO A LOS OTEC.** Resulta clave instaurar estrategias para resguardar que los OTEC y sus equipos (AT y facilitadores) desarrollen el programa según lo establecido en el diseño. La información levantada ha permitido constatar que los monitoreos a los OTEC en general son pocos y se concentran principalmente en el cumplimiento de ciertos indicadores de gestión (listas de asistencia, pagos a las usuarias,

etc.), y menos en la calidad de los procesos. Esto es bien conocido por los proveedores, por lo que la posibilidad de monitoreo no es para estas entidades un incentivo a cumplir con lo establecido en las metodologías del programa. Para esto, se sugiere que las actividades de monitoreo tengan un componente técnico más fuerte, a partir de reportes de avance mensuales, revisión de actividades, observación en terreno de clases y asesorías técnicas, tanto grupales como individuales. Para esto, es necesario apoyar también a los equipos técnicos regionales con herramientas que les permitan hacer un monitoreo más exhaustivo de las capacitaciones (ya que desde algunos actores se levantó la percepción de que, dado que se trata de un ámbito nuevo de capacitación para SENCE, no habría muchas competencias instaladas en éstos). Una alternativa podría ser apoyarse en aquellas instituciones en convenio que ya cuentan con experiencia en capacitación para el emprendimiento, para apoyar a los equipos regionales, o incluso incluir en los convenios de colaboración una proporción obligatoria de monitoreo del trabajo de los proveedores, sobre todo considerando que uno de los problemas que declaran las direcciones regionales para hacer un mejor monitoreo, es la falta de tiempo y recursos humanos para poder hacer un seguimiento más exhaustivo al trabajo de los proveedores.

- **SIMPLIFICAR EL LENGUAJE DEL AUTODIAGNÓSTICO.** Dado que algunas usuarias no estuvieron en condiciones de responder el cuestionario de manera autónoma, lo que obligó a los facilitadores a intervenir directamente en su completación, lo que en principio jugaba en contra del objetivo de que fueran las propias usuarias que lo completaran como un ejercicio de autoreflexión, es necesario facilitar el lenguaje del diagnóstico para que las usuarias puedan completarlo por sí mismas sin mayores problemas, y que por tanto se cumpla su finalidad y mantenga así su perfil de herramienta para la autoobservación como emprendedoras. O en su defecto, considerar como alternativa formal, que los facilitadores y asesores técnicos puedan apoyar a las usuarias en la completación de este cuestionario en caso de que tengan dificultades para comprenderlo.
- **REVISIÓN DE LOS TIEMPOS ASOCIADOS AL DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN:** cuando se consultó a los proveedores cuáles eran los factores que jugaban en contra de una aplicación más exhaustiva de las metodologías del plan formativo, se argumentó que los tiempos para el desarrollo de las capacitaciones 2015 fue muy poco (cerca de un mes para las 100 horas de capacitación, lo que significó incluso que algunos proveedores tuvieran que hacer clases más de tres veces a la semana para cumplir con estos tiempos). En principio, estos tiempos fueron definidos por la institución para el cumplimiento de ciertos requisitos administrativos, lo que finalmente jugó en contra de la calidad de los procesos formativos. Es necesario y esperable que las capacitaciones desarrolladas en 2016 se hayan realizado con la holgura y planificación necesaria para evitar estas contracciones excesivas a los tiempos con que contaban los proveedores para la ejecución del plan formativo.

ASESORÍAS TÉCNICAS INDIVIDUALES Y GRUPALES

- Cuando las asesorías técnicas son desarrolladas por el mismo facilitador, se generan sinergias entre los contenidos de la fase lectiva y las asesorías individuales y grupales, que fortalecen el proceso formativo (siempre y cuando este actor cuente con las herramientas técnicas para asumir esta doble función).
- Respecto de las asesorías técnicas individuales, la información levantada permitió constatar que no se estarían realizando a cabalidad, al menos no como está estipulado en el Plan Formativo. En la práctica, se estarían realizando menos asesorías técnicas que las definidas en el diseño, privilegiándose las asesorías grupales, por las facilidades logísticas que brinda, especialmente considerando que las capacitaciones se realizaron en un

período acotado de tiempo (1 mes aproximadamente, para el desarrollo de las 100 horas definidas en el plan formativo). Un buen contraste será como funcionarán las asesorías durante el 2016, período en que las capacitaciones no deberían estar tan acotadas temporalmente.

- En general no se observaron instancias de coordinación permanentes y consistentes entre los facilitadores y los asesores técnicos, lo cual afectaría a la continuidad entre el trabajo de ambos profesionales.

RECOMENDACIÓN: respecto de estos temas, se propone:

- **REVISAR LA PERTINENCIA DE CONTAR CON ESTA DOBLE MODALIDAD DE ASESORÍAS GRUPALES E INDIVIDUALES.** Dado el relativamente bajo nivel de uso de la metodología de asesorías individuales en las capacitaciones es necesario, al margen de los factores de contexto desarrollados a lo largo del informe, hacer una evaluación técnica específica respecto de esta herramienta, con el propósito de establecer de en qué medida suma al proceso formativo respecto de las asesorías grupales, para establecer si se justifica su mantención en el plan formativo.
- **INTENSIFICAR Y PROFUNDIZAR LAS ESTRATEGIAS DE MONITOREO A LOS OTEC.** Tal como se mencionó en el punto anterior, es necesario incluir en los procesos de monitoreo la observación de asesorías grupales e individuales para constatar la consistencia metodológica de estas labores, y dado que hoy los equipos regionales no contarían con los recursos (temporales, humanos, etc.), para poder llevar procesos más amplios de seguimiento, una alternativa interesante sería apalancarse de las instituciones en convenio, especialmente de aquellas que cuentan con experiencia con este modelo de capacitación.
- **INTENCIONAR INSTANCIAS DE COORDINACIÓN ENTRE AT Y FACILITADOR.** Cuando las asesorías técnicas son realizadas por un profesional diferente al facilitador, es necesario considerar instancias de coordinación y de traspaso de información entre ambos profesionales, principalmente para que el facilitador cuente con mayor información sobre las usuarias. Estas instancias de coordinación deberían quedar incluidos en la guía operativa del programa, deberían desarrollarse semanal o quincenalmente (o en función de los períodos en que las asistencias técnicas sean más intensas), y debería construirse un acta de los temas desarrollados en estas instancias, y de las coordinaciones y trabajos conjuntos aquí establecidos (lo que facilitaría su monitoreo posterior).

PLAN FORMATIVO

- En términos generales, se observa una diversidad importante en la forma en que los proveedores están aplicando el Plan Formativo. Esto, que en principio no es una debilidad considerando la diversidad de realidades de la población objetivo del programa y los territorios, puede devenir un riesgo en la medida que esta autonomía de los proveedores en la aplicación de los lineamientos y metodologías del programa puede poner en riesgo los objetivos fundantes de este instrumento. Resulta importante que, desde la institucionalidad, se piensen alternativas para monitorear el desempeño de los OTEC en este punto, a través de las instancias de monitoreo ya mencionadas anteriormente.
- En el marco de la construcción del Plan de Negocios, se releva como un elemento positivo la adaptación de la metodología CANVAS que se hizo en el plan formativo, en relación a las necesidades del programa y de sus usuarias. Este fue positivamente valorado tanto por las usuarias, como por facilitadores y AT.

- Cerca de la mitad de las usuarias considera que los contenidos de las clases fueron “fáciles o muy fáciles”; sin embargo, una mayor proporción de usuarias de INDAP indicaron que fueron más difíciles, lo que se correlaciona con un comparativamente menor nivel de escolaridad. La información levantada también permitió establecer que las usuarias sin experiencia previa en emprendimiento, también presentaban mayores dificultades de comprensión. Ello podría ser indicador de la necesidad de contemplar apoyos adicionales.
- En relación al manual de capacitación se releva como un aporte tanto desde la visión de las usuarias, como de facilitadores y AT. El único elemento que apareció como aspecto a considerar, fue la posibilidad real de entregar todos los contenidos en un período tan corto de tiempo.
- A pesar de que la mayoría de las encuestadas se presentan altamente satisfechas con el plan formativo único que contempla el programa, existe un porcentaje que indica que es necesario agregar o complementar algunos contenidos adicionales a las clases, en donde destaca:
 - **Contabilidad o finanzas:** lo que podría ser indicio de que algunas de las usuarias tienen menor conocimiento y, desde su perspectiva es necesario aumentar estos contenidos dentro del plan formativo para poder empoderarse más como microempresarias, desarrollar una mejor gestión, o inclusive poder formalizarse. Además, fue posible identificar que la entrega de estos contenidos tiene un componente psicológico importante en las usuarias, en cuanto las hace sentirse “empoderadas” en cuanto microempresarias, dado que supone para ellas el manejo de una serie de elementos que representan un nivel de complejidad difícil de abordar.
 - **Computación:** esto podría relacionarse con los niveles de alfabetización digital que poseen las usuarias, ya que presentan una brecha para aprovechar al máximo esta herramienta al servicio de sus emprendimientos.
 - **Capacitación en oficios:** esta demanda se hizo más patente en las usuarias INDAP, lo que podría relacionarse con que los emprendimientos o negocios que desarrollan se asocian a oficios de un nivel más técnico. Sin embargo, el hecho de que el programa no contemple capacitación en oficios podría mostrarse como una oportunidad para potenciar el encadenamiento programático con otras ofertas, tanto dentro como fuera de la institución.
- Desde la perspectiva de las usuarias, se releva como fortaleza la figura de los **facilitadores**, en temas relevantes como “manejo de conocimientos”, el “compromiso con el curso” y la “capacidad para motivar a las alumnas”.

RECOMENDACIÓN: en relación a las temáticas recién abordadas, se propone:

- **NIVELACIÓN DE CONTENIDOS:** Los resultados han permitido identificar la presencia de algunos perfiles de usuarias para las cuáles los contenidos de la capacitación serían más complejos, para las cuáles debería buscarse una instancia de nivelación previa o reforzamiento en paralelo al desarrollo del curso. En función de algunas variables de fácil identificación, como el nivel de escolaridad y la experiencia previa, se podría definir el grupo que debería pasar por estas instancias.
- **FORTALECER O IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PARA LA TRANSFERENCIA TÉCNICA A LOS FACILITADORES.** Es paradójico que SENCE como institución insigne de la capacitación en el país, no entregue capacitación a sus colaboradores. Además, considerando la importancia de los facilitadores para el éxito de la fase lectiva, y del alto nivel de valoración que tienen

desde la perspectiva de las propias usuarias, esto permitiría asegurar cierta homogeneidad en la entrega de conocimientos a las usuarias.

- **EVALUAR LA POSIBILIDAD DE AMPLIAR EL PERFIL DE LOS PROVEEDORES PARA ESTA LINEA DE CAPACITACIÓN.** En la actualidad, por restricciones normativas los únicos proveedores de capacitación para esta línea programática pueden ser los OTEC. Este criterio deja afuera una serie de proveedores que han colaborado con las instituciones en convenio en programas específicos de emprendimiento para este perfil de usuarias (como fundaciones e instituciones de educación superior), y que en la práctica cuentan con una mayor experiencia en la temática y en el trabajo con este perfil de usuarias. En consecuencia, se hace necesario evaluar la pertinencia de esta restricción, en cuanto excluye a potenciales proveedores cuya experiencia enriquecería el desarrollo del programa.
- **SUPERVISAR LA INFRAESTRUCTURA Y EL EQUIPAMIENTO DE LOS OTEC.** Se identificaron ciertas dificultades en las sedes en que son desarrolladas las clases, y también en la entrega de los materiales a las usuarias. Frente a esto SENCE debiese velar por tener condiciones óptimas para que las usuarias desarrollen la capacitación sin inconvenientes.
- **INCORPORAR HABILIDADES TRANSVERSALES AL PLAN FORMATIVO.** Teniendo en cuenta que existe una limitación de cantidad de horas, se deben buscar formas para incorporar la entrega de habilidades blandas a las usuarias, de manera similar a lo desarrollado en los módulos transversales de la línea regular.
- **INCORPORAR O FORTALECER CONTENIDOS DENTRO DEL PLAN FORMATIVO, O FORTALECER LOS ENCADENAMIENTOS PROGRAMÁTICOS.** A partir del diagnóstico de las propias usuarias y de algunos especialistas, el plan formativo estaría débil en la entrega de conocimientos sobre: procesos de compra, contabilidad, computación, acceso a otros fondos y programas y en algunos casos contenidos asociados específicamente al rubro de los emprendimientos. Frente a este último punto, una alternativa puede ser fortalecer el encadenamiento con otras ofertas programáticas tanto intra como interinstitucionales para aquellas usuarias que requieren seguir profundizando sus conocimientos y herramientas para el emprendimiento. Al respecto, en uno de los talleres de expertos realizados, se mencionó que se está desarrollando, a través del Programa Becas de SENCE, una instancia de continuidad dentro de esta lógica, lo que aparece como una alternativa muy interesante para dar respuesta a esta necesidad.
- **MANTENER PLAN FORMATIVO ÚNICO** potenciando el rol del facilitador para enfrentar diferencias entre usuarias, y desarrollando instancias de nivelación o reforzamiento. En principio, no sería necesario contar con planes diferenciados ya que este sería lo suficientemente dinámico como herramienta metodológica para abordar diversos perfiles. La información levantada permitió constatar que las diferencias más importantes estarían a nivel de rubros y tipos de emprendimientos (por ejemplo, entre emprendimientos con vocación productiva, respecto de otros cuyo foco es la venta de productos); no obstante, estas diferencias podrían ser abordadas en las asesorías técnicas individuales.

PLAN DE NEGOCIOS

- La gran mayoría de las usuarias indicó haber realizado un plan de negocios. Además, la gran parte de las usuarias que contaban con un emprendimiento señalaron haber realizado cambios a partir del diseño de un plan de negocios. Lo anterior sería reflejo de que este componente sería útil para mujeres con y sin experiencia, ya que por un lado este proceso les permitió a las usuarias con emprendimientos dar cuenta de que era necesario realizar cambios en sus negocios y por otro, en caso de aquellas que no tenían experiencia, les permitió construir uno.

PLAN DE INVERSIÓN

- La gran mayoría de las usuarias indicó haber realizado un plan de inversión. Al respecto, es importante destacar que **existe continuidad entre el plan de negocios y el plan de inversión**, lo que implica que no son actividades que se desarrollan de manera aislada, sino que una complementa a la otra.
- En relación a la **modalidad de ejecución del plan de inversión**, la gran mayoría de las usuarias acudió a comprar acompañada de un profesional del OTEC, lo que agrega valor al proceso formativo de las usuarias, ya que a través de este proceso ellas podrían tener una formación práctica sobre las implicancias de la adquisición de materiales o bienes y servicios para sus negocios. Sin embargo, es posible observar que generalmente estas compras fueron colectivas, coordinando a aquellas usuarias cuyas compras eran similares y podrían hacerse en un mismo lugar geográfico. Al hacerse compras colectivas el proceso podría hacerse más engorroso ya que un solo profesional debe atender a varias usuarias, con lo que es más difícil asegurar el cumplimiento de los objetivos de esta actividad en cuanto proceso educativo.
- Algunos elementos del diseño e implementación del fondo de inversión que debiesen evaluarse, son:
 - **Las restricciones porcentuales para el uso del fondo** no son tan coherentes con algunos tipos de emprendedores, especialmente aquellos cuyo foco es la venta y no la producción. No obstante, es necesario tomar los resguardos de que cuando solo se invierte en materiales e insumos, la visión de las usuarias respecto de la inversión podría ser solo de corto plazo, y sin foco en una mirada estratégica de mediano y largo plazo.
 - **El requisito de asistencia para iniciar el proceso de compra**: a nivel de diseño, el gasto del fondo debe realizarse luego de ejecutado el Módulo 3 del Plan Formativo y una vez que las usuarias haya completado el 75% de asistencia. Sin embargo, las compras se han desarrollado principalmente al cierre del programa, con lo que el proceso pierde su perfil formativo, a la vez que las asesorías técnicas del módulo 4 pierden su calidad de instancias para el acompañamiento y seguimiento. No obstante, el riesgo de no hacer la compra al final es que las usuarias deserten de la capacitación una vez hecha la compra, sin hacer el cierre de su formación.
 - **Restricciones territoriales al proceso de compra**: en algunas regiones se identificó que las mujeres solo podrían comprar en la misma región donde realizaron la capacitación, lo que impediría que las usuarias puedan acceder a mayor variedad de productos y a mejores precios en otros territorios, por ejemplo, en la Región Metropolitana. Esto es relevante dado que los precios de mercado varían según las condiciones de cada territorio. Una alternativa podría ser considerar un monto diferente para regiones cuyo costo de vida es más alto.
- Otro elemento que resulta relevante destacar, es que el gasto del fondo de inversión se realiza en mayor medida para comprar máquinas, equipos y otros bienes, y no se utiliza para realizar trámites para la formalización de sus negocios.

RECOMENDACIÓN: en relación a estos temas, se propone:

- **POTENCIAR QUE LOS OTEC REALICEN LA COMPRA AL 75% DE ASISTENCIA DE LAS USUARIAS Y ENTRE EL MÓDULO 3 Y EL 4 DEL PLAN FORMATIVO**, para lo cual deberían realizarse supervisiones del trabajo realizado por los OTEC, respecto de los plazos asociados

a las transferencias de recursos (por parte de las instituciones encargadas del programa) y debiesen establecerse ciertos criterios que resguarden al OTEC frente a la posible deserción de las usuarias. Un tema relevante dentro de este contexto, es **clarificar este foco en la guía operativa del programa**, ya que a juicio del equipo consultor, y luego de la revisión de las bases de concurso y de la guía operativa del programa, en los documentos formales de apoyo al trabajo de los proveedores, la importancia de que el proceso de compra se realice en esta fase de la capacitación no queda lo suficientemente relevado, lo que podría haber contribuido a la confusión de estos actores, contribuyendo con que finalmente este proceso se realice como actividad de cierre del programa, perdiendo fuerza como instancia de formación.

- **AGILIZAR LA ENTREGA DE LOS RECURSOS** para que la inversión sea realizada como un componente del plan formativo, y no como un hecho aislado al finalizar las clases.
- **ACOTAR CRITERIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE FONDO DE INVERSIÓN:** para poder asegurar que la ejecución de la compra tenga un componente formativo importante, es necesario especificar algunos criterios respecto de, por ejemplo, la cantidad de usuarias que como máximo podrían conformar un grupo de compra, o la cantidad de monitores mínimo por una determinada cantidad de usuarias que van a hacer el proceso de compras.
- **FLEXIBILIZAR EL USO DEL FONDO DE INVERSIÓN**, es decir, permitir a las usuarias realizar mayores gastos en insumos y materiales, especialmente para las usuarias cuyos emprendimientos se vinculan a la venta de productos, y que por tanto necesitarían menos máquinas o equipamientos.
- **INCORPORAR FACTOR TERRITORIAL AL FONDO DE INVERSIÓN:** específicamente, podría considerarse un monto diferente para regiones cuyo costo de vida es más alto. Y facilitar y propiciar que las usuarias compren en distintas regiones, si es más conveniente para sus negocios.
- **SEGUIMIENTO:** Establecer el seguimiento de los emprendimientos luego del cierre de la capacitación como un componente del programa, o en su defecto potenciar las asesorías técnicas finales. Esto fue relevado por distintos actores como un elemento clave a la hora de aumentar la probabilidad de continuidad de los emprendimientos luego del paso de las usuarias por el programa. Al respecto, a partir de la información levantada se sugiere que este acompañamiento se extienda **como mínimo hasta 6 meses después del cierre de la capacitación.**

SEGUIMIENTO Y VISITAS

- A pesar de que desde las orientaciones técnicas del programa se indica que es necesario realizar visitas a las usuarias posteriormente a la inversión de su fondo - como parte de las asesorías técnicas individuales del último módulo - es posible establecer que por lo general esta práctica no se realiza. Sin embargo, es importante destacar que en FOSIS esta práctica es más visible, lo que podría estar relacionado con su experiencia en programas similares, donde esta actividad se encontraría más institucionalizada.

5.3. BENEFICIOS ADICIONALES

- Tanto el subsidio diario como el beneficio de cuidado infantil, son elementos claves en el desarrollo del programa, no solo porque efectivamente responden a necesidades de base de las usuarias, sino que también porque es parte del “paquete” de beneficios monetarios que hacen que esta oferta sea altamente atractiva para el perfil de las usuarias.

SUBSIDIO DIARIO

- Fue interesante constatar que algunas usuarias utilizaron el beneficio de transporte y alimentación como un espacio de ahorro para complementar la ejecución de su plan de inversión.
- En general hubo un alto nivel de cumplimiento de los compromisos de entrega establecidos por los proveedores a las usuarias, respecto de la periodicidad de entrega.
- En términos generales, la gran mayoría de las usuarias evalúa de manera positiva el monto diario entregado por el programa, existiendo una mayor valoración en las usuarias INDAP. Esta mayor valoración podría estar asociada a su condición de ruralidad o semi ruralidad, por lo que un subsidio para locomoción es altamente valorado para poder asistir a las capacitaciones. Además, este resultado permite contrastar la hipótesis de que los \$3.000 asociados a este subsidio serían menos valorados por las personas que viven en lugares alejados.

CUIDADO INFANTIL

- En términos generales, es posible apreciar que un porcentaje cercano a la mitad tiene hijos menores de 12 años, por lo que aparecen como potenciales usuarios del beneficio de cuidado infantil, donde son las usuarias de INDAP quienes presentan un porcentaje menor en este ámbito. Además, se observa una correlación entre la edad de las usuarias y la tenencia de hijos menores a 12 años; a menor edad, mayor es la presencia de hijos dentro de este rango de edad, lo que explicaría la baja en la necesidad que se observa en las usuarias de INDAP.
- Lo anterior apoyaría la hipótesis de que en el programa se atienden a segmentos que poseen diferentes características, por ejemplo, el caso de INDAP las usuarias son de mayor edad, tienen en menor medida hijos de 12 años, por lo que una proporción comparativamente menor requiere apoyo con el cuidado de estos hijos.
- A nivel general, la mayoría de las potenciales usuarias tenía conocimiento de que podían acceder a este beneficio. Sin embargo, es importante destacar que existe un porcentaje de mujeres que no lo conocía, lo que podría ser indicio de problemas de difusión.
- Independientemente de lo anterior, se aprecia que la mayoría de las usuarias se considera satisfecha o muy satisfecha con el beneficio recibido.

RECOMENDACIÓN: dentro de este contexto, se sugiere:

- **HACER MONITOREO DE LA PERIODICIDAD DE ENTREGA DE LOS BENEFICIOS:** aunque en general los proveedores cumplieron sus compromisos de entrega de los montos asociados a estos beneficios, es clave hacer monitoreo de estos plazos de entrega, ya que constituyen para muchas mujeres factores habilitantes para mantenerse en el programa.
- **AMPLIACIÓN DE LA EDAD DE ENTRADA PARA EL BENEFICIO DE CUIDADO INFANTIL:** Se releva la necesidad de flexibilizar la edad de entrada al beneficio para los hijos de las beneficiarias, en cuanto excluiría a usuarias que tienen la necesidad real de contar con algún apoyo para su cuidado, incluso podría devenir en una causa de deserción. Al respecto, distintos actores sugirieron que se aumente el beneficio hasta menores de 12 años, y que se evalúe ampliar el beneficio a usuarias que tengan más de un hijo de entro de este rango.