



## RESUMEN EJECUTIVO 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**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>2. OBJETIVOS DEL INFORME</b>	<b>3</b>
<b>2.1. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>3</b>
<b>2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>3</b>
<b>3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>5</b>
<b>3.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS USUARIAS 2015</b>	<b>5</b>
<b>3.2. DIFUSIÓN Y POSTULACIÓN AL PROGRAMA</b>	<b>8</b>
3.2.1. FASE LECTIVA	10
3.2.2. PLAN FORMATIVO “GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO”	13
3.2.3. PLAN Y FONDO DE INVERSIÓN	14
3.2.4. BENEFICIOS ADICIONALES	16
<b>3.1. EVALUACIÓN FINAL</b>	<b>17</b>
<b>4. PRINCIPALES RECOMENDACIONES</b>	<b>19</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento es un resumen ejecutivo del informe final de la consultoría que busca evaluar la implementación y realizar una caracterización de las usuarias del Programa Más Capaz año 2015, en su línea Mujer Emprendedora, dando cuenta de los principales hallazgos levantados a lo largo de la investigación.

El informe presenta los principales resultados del estudio, relevando 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. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló a través de **una metodología mixta**, que incluyó la aplicación de **encuestas**, dentro de la línea cuantitativa de investigación; y la aplicación de **entrevistas semiestructuradas y grupos focales**, en el marco de la línea cualitativa del estudio.

Dentro de la línea cuantitativa de la investigación, se aplicaron encuestas a **1.075 usuarias de las líneas de implementación SENCE, FOSIS e INDAP**, lo que a nivel nacional se asocia a un error máximo de muestreo de **±2,9%**; la encuesta también es estadísticamente representativa de las tres entidades responsables de la implementación incluidas (no fue posible incluir otras entidades involucradas en la implementación como SERNAPESCA y SERNATUR, ya que sus usuarias no contaban con la fase lectiva concluida al momento de la aplicación de la encuesta).

Por su parte, dentro de la **línea cualitativa**, se aplicaron **65 entrevistas** distribuidas entre actores SENCE (nivel central y regional); representantes de instituciones en convenio; representantes de OTEC de la línea de implementación SENCE y de instituciones en convenio; facilitadores; asesores técnicos; y especialistas en emprendimiento. Adicionalmente, se aplicaron **6 grupos focales**, 3 con usuarias de la modalidad SENCE, y 3 con usuarias de modalidad en convenio.

Finalmente, se realizaron **2 talleres participativos** que contaron 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 para la evaluación de la implementación y caracterización del programa Más Capaz año 2015, en su línea Mujer Emprendedora.

### 4.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS USUARIAS 2015

Para la caracterización de las usuarias 2015, se realizaron análisis descriptivos comparativos y test estadísticos de hipótesis con el propósito de definir perfiles de usuarias. A partir de estos resultados se establecieron **3 perfiles, uno asociado a las usuarias SENCE, otro asociado a las usuarias FOSIS, y otro a las usuarias INDAP**; en otras palabras, se tomó la decisión de definir tipologías de usuarias en función de las instituciones participantes del programa.

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.

En relación a las usuarias **INDAP**, se trata de mujeres comparativamente mayores, con niveles de escolaridad mayormente concentrados en la educación básica, con una menor proporción de usuarias con menos hijos menores de 12 años en comparación con las usuarias FOSIS y SENCE, y con emprendimientos ligados principalmente al sector agropecuario.

Por su parte, los **perfiles SENCE y FOSIS** tienen varias similitudes, sin embargo, se diferencian en algunos aspectos claves, a saber, en la **edad** (las usuarias SENCE son el grupo más joven, con un 36,7% de usuarias dentro del rango 18-38 años, frente a un 23,9% de usuarias SENCE en el mismo grupo), 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**, ya que aunque en ambos grupos la principal motivación es poder generar mayores ingresos, 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.

Lo interesante de este ejercicio, es que revela un tema más de fondo, a saber, que **la doble modalidad de implementación (SENCE y Convenio), agrega valor al programa en la medida que permite acceder a distintos perfiles** de usuarias, cuya participación habría sido más difícil si es que esta línea hubiese sido ejecutada exclusivamente por SENCE.

A continuación, se presentan las principales características de cada perfil en una serie de dimensiones claves.

## PARTICIPACIÓN RED DE FOMENTO

A nivel general, un **porcentaje mayor a la mitad del total de las usuarias del programa había participado en otro programa de capacitación.**

Donde se observa una mayor presencia de usuarias con experiencia previa en otros programas es en las usuarias INDAP, seguidas por las usuarias 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).

## EXPERIENCIA COMO EMPRENDEDORAS

- 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).
- 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 dinámica que mostró esta convivencia (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. 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 estas diferencias. 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 **nula o escasa participación 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 (un 67,2% declaró que realizaba alguna actividad de estas características). 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 una herramienta para discriminar a mujeres con o sin experiencia laboral.

En síntesis, 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.

### RUBROS<sup>1</sup>

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<sup>2</sup>.

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**.

### SECTOR O ACTIVIDAD<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> 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.

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

<sup>3</sup> 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.

de productos, secundadas por las usuarias que hacen elaboración y venta de productos (al usuario final) y en tercer lugar solo la elaboración (en este caso la venta es a un intermediario, y no al usuario final); 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 una mayor presencia de mujeres que se dedican a la producción y venta de productos. 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.

## 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, aunque el aprendizaje autodidacta sigue siendo la primera opción, se observó que aprendieron en **menor medida de esta manera en comparación con los otros dos perfiles, dando protagonismo a la tradición familiar, en primer lugar, y a la capacitación, en segundo lugar.** Estos resultados dan cuenta de una mayor presencia de oficios “heredados” por parte de sus padres u otros familiares, lo que se condice con lo con que este perfil es el que posee los emprendimientos con mayor antigüedad. Respecto de la mayor presencia de usuarias que aprendieron sobre su emprendimiento a través de capacitación, esto se asocia a las estrategias de selección implementadas por INDAP, privilegiando a usuarias que ya habían pasado por su oferta institucional.

## 4.2. DIFUSIÓN Y POSTULACIÓN AL PROGRAMA

### PROCESO DE CONVOCATORIA Y DIFUSIÓN

Al consultar a las usuarias del programa por el medio a través del cual se enteraron de la posibilidad de participar en estas capacitaciones, se destaca lo siguiente:

- El **37,8% señala haberse enterado a través de instituciones del Estado, tales como SENCE, FOSIS, entre otras.** Esto demuestra que fueron las mismas instituciones responsables de la ejecución del programa, las que apoyaron durante este proceso.

- **El 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.

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.
- **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.**
- 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 fue muy breve**, ya que no alcanzaron a tomar contacto con todas las usuarias que incluían los listados institucionales.

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, aunque las potenciales usuarias provenían directamente de la página web de SENCE, de igual manera debían coordinarse con ellas para que les entreguen sus documentos y comenzar la matrícula.

Finalmente, respecto de la evaluación que hacen las usuarias de la información que recibieron del programa, es posible establecer que existe una percepción positiva, específicamente se valoró elementos como la cantidad y claridad de la información, y la oportunidad en la resolución de consultas.

### **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 una suerte de preselección definida por instituciones en convenio (convocatoria cerrada); 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 como SENCE, FOSIS, INDAP, PRODEMU, entre otras** (fundamentalmente las ligadas al programa). En segundo lugar, **aparecen los gobiernos locales y así también las OMIL se posicionaron como otro organismo relevante durante este proceso**, indicado por un 21,6% de las encuestadas. **Posteriormente, los ejecutores se mostraron como otro elemento de apoyo, con un 14,4%.**

En términos específicos, es posible establecer que existen diferencias dependiendo de la institución asociada a la ejecución:

- **En las usuarias INDAP, las instituciones del Estado fueron más relevantes en el proceso de postulación que en el caso de las demás usuarias con un 85,2%.** Esto daría cuenta de la forma en que esta institución constituyó y formó parte del proceso de postulación.
- 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, con un**

**37,5%**, lo que es interesante porque daría cuenta de la forma en que esta institución se apalanca de la presencia territorial de estas entidades, para dinamizar su proceso de postulación (nexo construido desde su propia oferta programática).

#### ||| 4.2.1. FASE LECTIVA

##### **CUESTIONARIO INICIAL Y AUTODIAGNÓSTICO**

En primer lugar, el **cuestionario inicial a postulantes**, es una herramienta que está considerada como una actividad previa al inicio de la fase lectiva, con el propósito de identificar a las usuarias más propicias para ser parte del programa, dada su tendencia o cercanía con una salida laboral independiente. Respecto de este instrumento, pudo observarse que:

- Dada su simplicidad y poca profundidad, no cumplió a cabalidad con el objetivo de apoyar la selección, ya que la **propensión al trabajo independiente habría sido un criterio muy amplio** para la selección de usuarias.
- En la práctica, **para la selección se privilegió a mujeres que contaban con experiencia en emprendimiento**, focalizando los esfuerzos de la postulación en ellas, y disminuyendo la participación de usuarias con ideas de negocio.

Otra de las herramientas utilizadas en el proceso formativo propiamente tal fue el **autodiagnóstico**, cuyo objetivo era **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. En este contexto, la gran mayoría de las usuarias señaló haber realizado este autodiagnóstico, lo que equivale al 89,3%.

Complementariamente, fue posible identificar que el uso de **este instrumento tendría ciertas dificultades**:

- **Dificultad del lenguaje**: algunas de las preguntas realizadas no eran totalmente comprendidas por las usuarias, especialmente por aquellas con menores niveles de escolaridad, quienes no tendrían las herramientas para poder dar cuenta de esta actividad sin un acompañamiento o asistencia.
- Este instrumento tendría una **focalización en aquellas usuarias que, al momento de su participación en el programa, ya contaban con experiencia en emprendimiento**.

Fue posible identificar las siguientes utilidades que este autodiagnóstico reportaría:

- **Fue de utilidad para las usuarias**. Es posible de identificar siempre y cuando las usuarias tengan conocimiento de los objetivos y los resultados del autodiagnóstico. Cuando esta situación ocurre, tienen la posibilidad de comprender su realidad de emprendedoras descubriendo aspectos que por sí solas no serían capaces de percibir.
- **Fue de utilidad para los facilitadores**. Les permitiría tener mayor conocimiento sobre los emprendimientos y/o negocios de cada una de sus alumnas.

Cabe destacar que solo un 58,4% de las usuarias declaró haber recibido algún tipo de retroalimentación sobre los resultados de su autodiagnóstico, es decir, **sobre el avance de su idea de negocio y/o emprendimiento en funcionamiento, y respecto de cuál era su perfil de emprendedora**.

Otro de los hallazgos relevantes en relación a estos instrumentos, es que no necesariamente fueron aplicados siguiendo los criterios definidos en el plan formativo para este propósito. Al respecto, fueron identificadas las siguientes modalidades alternativas:

- *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*, 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.

### **ASESORÍAS TÉCNICAS INDIVIDUALES Y GRUPALES**

Como dato de contexto, un **82% de las usuarias señaló haber tenido alguna asesoría técnica** - ya sea individual o grupal – frente a un 18% que señaló lo contrario.

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 una proporción importante señala haber **contado con sólo un tipo de asesoría técnica (43,4%)**. Esto podría ser reflejo de lo siguiente:

- Entre las usuarias existiría cierta **confusión respecto a las asesorías técnicas**:
  - Cuando la asistencia técnica es realizada en horario de clases.
  - Cuando la asistencia técnica es realizada por el facilitador.
- Este resultado podría ser un claro reflejo de que los OTEC y sus colaboradores **no necesariamente han desarrollado el plan formativo y sus actividades según lo establecido por las orientaciones técnicas** del programa.

Independientemente de lo anterior, el 95,8% de las usuarias que tuvieron alguna asesoría técnica considera que estas le aportaron mucho o bastante.

A propósito de estos resultados, es pertinente establecer la pertinencia de contar con esta doble modalidad de asesoría ya que, al margen del nivel de cumplimiento de los proveedores de los criterios establecidos en los lineamientos técnicos del programa, se puede levantar la hipótesis de que la mayor realización de instancias grupales estaría cumpliendo con los objetivos establecidos en el plan formativo para estas actividades.

Otro punto que debe ser considerado, remite a quién es el profesional que debiese estar **encargado de la realización de estas asesorías**. En este punto, **se valora que el facilitador sea quien realice las asesorías, asumiendo la doble función de facilitador y asesor técnico**, ya que entregaría los siguientes beneficios:

- Tendría un mayor **conocimiento de las usuarias y de sus negocios**.
- **Existiría mayor confianza** de las usuarias con este profesional.

Para esta opción es clave, sin embargo, que el profesional encargado tenga las competencias necesarias para el desarrollo de esta función; de lo contrario, puede devenir en un riesgo para el programa.

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

- **Tiempo insuficiente** para la realización de las actividades.
- **Falta de profundidad** de los autodiagnósticos y diagnósticos, asociado principalmente al tiempo destinado para las visitas.
- Dificultad de **trabajar con profesionales diferentes**, principalmente por:
  - Falta de confianza de las usuarias hacia el profesional.
  - Falta de continuidad entre las metodologías utilizadas
  - Inexistencia de instancias de coordinación entre los profesionales.

### **FACILITADORES Y METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN**

En términos generales, las usuarias tienen una percepción positiva de los facilitadores, destacando principalmente:

- **Disposición y compromiso** con las usuarias, para lograr los aprendizajes esperados.
- **Paciencia** para trabajar con cada una de las usuarias según sus necesidades.
- Realización de **clases participativas y dinámicas**, en las que todas las usuarias pudiesen dar su opinión, y ser parte activa del proceso formativo.

Sin embargo, se identificó que el **perfil del facilitador no es fácil de encontrar** para los OTEC, es decir, contar con buenos facilitadores, con *experiencia* de trabajo con el público objetivo, y que con las *habilidades transversales necesarias* tales como compromiso, paciencia y disposición, resultaría ser una tarea compleja. Esto es especialmente complejo en el marco de esta línea, donde además de las características recién referenciadas debe incorporarse la experiencia en tema de emprendimientos.

En cuanto a las **metodologías utilizadas para la evaluación de las usuarias**, se aprecia que lo más utilizado, serían las **“exposiciones en clases” (individuales o grupales)**, ya que el **96,8% de las usuarias señala que los facilitadores utilizaron dicha actividad**. Mientras que la actividad realizada en menor medida sería la **“nota por participación en clases”**, señalado por un 78% de las usuarias.

### **INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO**

Es posible dar cuenta que en general las usuarias realizan una **evaluación positiva de la infraestructura y el equipamiento disponible para la capacitación, ya que en una escala de 1 a 7, le asignan una nota promedio 6,2**. Específicamente, destacó la percepción de las usuarias respecto a **“la cantidad de equipamiento disponible para la cantidad de alumnas”**; **“la cantidad de materiales entregados para el desarrollo de la capacitación”**; **“la calidad del equipamiento para el desarrollo de la capacitación”**; y **“la infraestructura del lugar donde se desarrollaron las capacitaciones”**.

Cabe dar cuenta de que dentro de la proporción comparativamente menor de usuarias que tuvieron una percepción negativa 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.

## 4.2.2. PLAN FORMATIVO “GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO”

### CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN

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”. 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.

Complementariamente, **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, finanzas y matemáticas.
- **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.
- **Contenidos 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.

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**. Se considera que se deben entregar mayores herramientas a las usuarias para que puedan realizar un proceso de compra de manera autosuficiente.
- **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.
- **Encadenamiento con la red de fomento**. Refiere a entregar herramientas sobre el acceso a otros programas, fondos o subsidios.

### PLAN DE NEGOCIOS

**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).

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, sobre todo considerando la **utilidad que tuvo para las usuarias**, principalmente porque:

- 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.
- Les permitiría **identificar aspectos claves de su negocio**, como por ejemplo sus clientes, su competencia, los materiales necesarios, entre otros aspectos.

- Permite a las usuarias **diferenciar claramente los recursos correspondientes al negocio, de los recursos de su hogar.**

Otro punto a destacar es 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, lo interesante es que este componente sería **útil para mujeres con y sin experiencia en emprendimiento**, ya que independientemente de dicha experiencia, la mayoría de las usuarias que desarrolló un plan de negocios, modificó su emprendimiento a partir de los resultados obtenidos.

### **MANUAL PARA EMPRENDEDORAS**

Respecto a esta herramienta, es posible dar cuenta de que existe una **percepción positiva sobre su utilidad**. Esta utilidad recaería principalmente en que las usuarias pueden ir descubriendo situaciones que desconocen a través de sus actividades.

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

- **No puede ser utilizado como una herramienta aislada**, es decir, debe ser constantemente complementado con otras estrategias y principalmente con ejemplos.
- Además, se considera que **contiene elementos repetitivos**
- Existe la percepción de que el manual sería **muy extenso** para ser desarrollado durante un curso de 100 horas.
- Existe la percepción – a nivel institucional – de que el manual **debiese ser más sencillo**.

### **||| 4.2.3. PLAN Y FONDO DE INVERSIÓN**

#### **ELABORACIÓN DE PLAN DE INVERSIÓN**

El 96,7% de las usuarias del programa Más Capaz señalan haber elaborado un plan de inversión para su emprendimiento, identificando su utilidad y aporte en los siguientes aspectos:

- Permite la **organización de sus emprendimientos desde la perspectiva de los recursos**, considerando aquellos recursos que son claves para que su negocio tenga proyección.
- Permitiría a las usuarias **definir en que será utilizado el fondo de inversión** que entrega el programa.
- 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.
- Además, les permitiría a las usuarias **conocer el mercado** en que se encuentra su negocio o emprendimiento.

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 las actividades del plan de inversión son coherentes con el resto de las actividades de la fase lectiva.

## **GASTO DEL FONDO DE INVERSIÓN**

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. En lo que respecta a **la modalidad en que fue utilizado el fondo de inversión**, 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 realizaron la compra directamente (2,5%).

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**; sin embargo, esto supone ciertas condiciones adicionales, sobre todo considerando que este acompañamiento se hace de manera colectiva, y que por lo tanto cuan útil sea desde el punto de vista formativo va a depender de la cantidad de usuarias que compone cada grupo de compra, o de cuántos profesionales hay para acompañar a cada grupo de usuarias. Al respecto, se observa que en las orientaciones técnicas del programa no hay lineamientos definidos en relación a estos puntos.

Otro aspecto clave del proceso, consiste **en qué fue gastado el fondo de inversión**. Frente a esto, 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.
- **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 asistencia<sup>4</sup>. Esto, tendría las siguientes consideraciones:
  - 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.
  - 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.
- 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**.
  - El monto del fondo de inversión no tendría el mismo impacto y efectividad en todas las regiones del país.

<sup>4</sup> Guía Operativa Programa Más Capaz, Línea Mujer Emprendedora 2015 - SENCE

## 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 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. Además, 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.

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:

- **Visitas entre el término de las clases y la inversión:** un 51,4% de las usuarias del programa señala haber recibido este tipo de visitas por parte de profesionales del OTEC.
- **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.

Considerando los resultados antes expuestos y el diseño del programa, se observa que:

- Una vez finalizadas las clases solo algunos asistentes técnicos realizaron asesorías individuales a las usuarias en sus domicilios o negocio.
- 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.**
- Además, fue posible apreciar que **existe poca claridad en los proveedores y sus equipos 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. Lo anterior tiene que ver en parte con que los lineamientos técnicos definidos en la guía operativa del programa y en sus bases de licitación, tampoco queda totalmente claro cuál es el foco de estas actividades.

### ||| 4.2.4. BENEFICIOS ADICIONALES

#### SUBSIDIO DIARIO

- 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.
- Al desagregar la percepción de las usuarias respecto de este beneficio por modalidad de ejecución, fue posible observar una mayor 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%), evaluación que podría estar asociada a su condición de ruralidad o semi ruralidad, por lo que un subsidio para locomoción es altamente valorado. Al margen de esta mayor valoración, no es descartable la posibilidad de diseñar un subsidio diferenciado para usuarias en zonas alejadas.
- En relación a la visión de las usuarias respecto de los **tiempos en que les entregaron el beneficio**, lo que se observa en general es que, hubo un alto nivel de cumplimiento de los

compromisos de entrega establecidos por los proveedores, por lo que en general estas entidades habrían hecho una gestión adecuada de este beneficio.

- Con todo, a nivel general se observó un **alto nivel de satisfacción con el beneficio recibido** (un 90% se declaró satisfecha o muy satisfecha con el subsidio).

### **CUIDADO INFANTIL**

- Del **total de usuarias que hicieron solicitud del beneficio (220 casos<sup>5</sup>)**, un 77,3% de 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%)**.
- 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.
- 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 monto en dinero, 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; y también sería **más cómodo para las usuarias**, en cuanto les daría más libertad para el uso de los recursos.
- Al desagregar estos resultados por institución se observa que las usuarias INDAP son las que en mayor proporción recibieron un monto diario (90,7%), 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%).
- Finalmente, respecto de la **satisfacción de las usuarias con el beneficio**, es posible apreciar que un 87,5% de las usuarias se considera muy satisfecha o satisfecha. Es interesante constatar que, al desagregar estos resultados por modalidad de implementación, 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.

## **4.1. EVALUACIÓN FINAL**

### **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 pensó en retirarse en algún momento.
- Respecto de las **razones argumentadas como motivos potenciales de deserción**, 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 (se trata de mujeres que habiendo

<sup>5</sup> Es necesario considerar que, de las 1.075 usuarias encuestadas, un 47,7% tenían hijos menores de 12 años, por lo que podrían haber sido usuarias del servicio.

hecho solicitud del beneficio no lo recibieron, o que habiendo recibido el beneficio les fue insuficiente, o que vivieron problemas de retraso en la entrega del beneficio). En segundo lugar, aparece que **no entendían el curso**, donde destaca la mayor presencia de usuarias INDAP, quienes presentan los niveles más bajos de escolaridad.

- Luego aparecen **problemas de convivencia con compañeros y profesores**, referenciado principalmente por las usuarias FOSIS.

### **EFFECTOS DEL PROGRAMA**

En relación a los efectos que las usuarias han reconocido tras su paso por el programa, 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%). A partir de la información cualitativa levantada, se observa que lo que más valorarían las usuarias serían las herramientas técnicas recibidas para mejorar la gestión y administración del negocio, y también en la relación con otros actores en su entorno empresarial.

### **INSTITUCIÓN ENCARGADA DEL PROGRAMA**

Un **46,9% de las usuarias considera que la principal institución responsable del programa es SENCE**. Dentro de cada modalidad de implementación las usuarias tienden a considerar que la entidad principal es la propia institución responsable de la ejecución. Estos resultados son esperables en el modelo de gestión implementado para esta línea, con la presencia de entidades en convenio. 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**.

### **EVALUACIÓN DE PROVEEDORES Y SATISFACCIÓN GENERAL 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.

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**, 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% y en el caso de las usuarias **SENCE** esta proporción es de 70,4%.

## 5. PRINCIPALES RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las principales recomendaciones que se desprenden del estudio, y las temáticas o hallazgos a las que están asociadas:

DIMENSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>TEMAS TRANSVERSALES</b>	Falta fortalecer en el diseño del programa, <b>el enfoque de género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transversalizar el enfoque de género en todos los instrumentos del programa, específicamente en el plan formativo y su guía operativa</li> <li>▪ Monitorear que facilitadores y asistentes técnicos del programa efectivamente cuenten con las habilidades y experiencia en temas de género definidas en las bases técnicas del programa</li> </ul>
	Existe la percepción de que los <b>proveedores</b> no tendrían toda la experiencia en el trabajo con temas de emprendimiento, ni en el trabajo con la población objetivo del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar la posibilidad de ampliar el perfil de los proveedores para esta línea de capacitación, ya que la restricción exclusiva a OTECs, excluye a una serie de potenciales proveedores (por ejemplo, instituciones de educación superior, fundaciones) que cuentan con experiencia en programas de emprendimiento en población vulnerable, y que por lo tanto podrían agregar valor a la implementación del programa</li> </ul>
<b>CARACTERIZACIÓN USUARIAS</b>	<b>3 perfiles, correlacionados</b> con las <b>distintas modalidades de ejecución</b> (SENCE, FOSIS, INDAP).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalecer vínculos interinstitucionales y encadenamientos programáticos</li> </ul>
	<b>La doble modalidad de implementación</b> (SENCE y Convenio), <b>agrega valor al programa</b> , facilitando el acceso a distintos perfiles de usuarias.  <b>Presencia mayoritaria de mujeres con experiencia previa</b> en emprendimiento, por <b>sesgos de selección</b> , en convocatoria abierta y cerrada. Esto juega en contra del cumplimiento de los focos estratégicos del programa, en términos de facilitar el acceso a mujeres inactivas, o con nula o escasa participación laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equilibrar presencia en el programa de mujeres con y sin experiencia, por ejemplo, a través de llamados especiales y/o establecimiento de cuotas</li> <li>▪ Buscar mecanismos complementarios a la densidad de cotizaciones (igual o menor al 50% en</li> </ul>

		<p>los últimos 12 meses) para la selección de usuarias, ya que en el caso de mujeres independientes este indicador no es una aproximación adecuada a la participación laboral. Dentro de este contexto, se puede incorporar en el cuestionario inicial preguntas sobre la experiencia previa en emprendimiento, y si al momento de la postulación se encuentran desarrollando alguna actividad remunerada.</p>
<p><b>FASE LECTIVA</b></p>	<p><b>Autodiagnóstico y diagnóstico no se realizan</b> de acuerdo a <b>metodología</b> definida, perdiendo su foco formativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es clave que a las usuarias se les retroalimente respecto de los resultados de la aplicación d estos instrumentos, para que pueda tener un efecto como instancia de autoobservación.</li> <li>▪ Monitoreo a proveedores en aspectos técnicos, no solo de gestión. Apalancarse de instituciones en convenio para apoyar este proceso.</li> <li>▪ Simplificar el lenguaje del autodiagnóstico</li> <li>▪ Revisión de los tiempos asociados al desarrollo de la capacitación.</li> </ul>
	<p><b>Asesorías técnicas desarrolladas</b> por el mismo <b>facilitador, genera sinergias</b> entre ambos procesos (siempre que tengan la preparación necesaria).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitoreo técnico a OTEC es clave</li> </ul>
	<p><b>Asesorías técnicas individuales no se realizarían</b> de acuerdo a <b>metodología</b>, privilegiándose asesorías grupales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al margen de si en la actualidad los proveedores están cumpliendo con los requerimientos técnicos de diseño, es clave establecer pertinencia de contar con asesorías técnicas grupales e individuales, ya que aparecieron algunos actores señalando que la modalidad grupal sería mucho más potente respecto de los objetivos que tiene asociados, que las asesorías individuales, independiente de que logísticamente sean más sencillas de implementar.</li> </ul>

	<p><b>No hay</b> instancias de <b>coordinación</b> entre facilitadores y <b>asesores técnicos</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intencionar instancias de coordinación entre AT y facilitador, dentro de los lineamientos Técnicos del programa</li> </ul>
<p><b>PLAN FORMATIVO</b></p>	<p><b>Diversidad de criterios</b> en la <b>aplicación</b> del Plan Formativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitoreo técnico a los OTEC, apalancados en instituciones en convenio</li> </ul>
	<p><b>Niveles de escolaridad y experiencia previa</b> en emprendimiento, <b>definen</b> el nivel de <b>comprensión de contenidos</b> del Plan Formativo. Figura del facilitador es clave para apoyar a usuarias rezagadas.          Metodología de <b>Plan de Negocios</b> fue <b>útil</b> para <b>mujeres con o sin experiencia</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivelación de contenidos o reforzamiento (asesorías individuales)</li> <li>▪ Transferencia técnica a facilitadores y a AT mantener plan formativo único.</li> </ul>
<p><b>FONDO DE INVERSIÓN</b></p>	<p><b>Plan de Inversión ejecutado</b> de manera colectiva, <b>sin resguardos</b> al proceso formativo asociado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acotar criterios para la implementación de fondo de inversión, cómo el número máximo de usuarias por grupo de compra, o número máximo de usuarias por supervisor acompañante.</li> </ul>
	<p><b>Compras</b> se han realizado al <b>final del proceso</b>, no entre módulo 3 y 4, perdiendo fuerza pedagógica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisión a la transferencia de recursos</li> <li>▪ Clarificar proceso en la guía operativa</li> <li>▪ Incorporar factor territorial al fondo de inversión</li> <li>▪ Acotar criterios para el proceso de compra con el fondo de inversión, para fortalecerlo como proceso formativo. Por ejemplo, estableciendo un número máximo de usuarias por profesional de apoyo.</li> <li>▪ Fortalecer seguimiento como componente del programa, o al menos velar y generar las condiciones para 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 que no quede como una actividad aislada y pierda su potencial formativo</li> </ul>