

# Fundación Luksic



## Principio 9



La Fundación realiza un excelente trabajo en la elaboración de diagnósticos. Esto implica llenar los vacíos de información esenciales y complementarlos con herramientas de gestión. Las cosas no suceden solas; hay que hacer que sucedan. Creo que tener una mentalidad enfocada en lograr metas es importante para desarrollar un programa con un gran potencial de crecimiento.

Raúl Figueroa

Exministro de Educación de Chile



# Acerca de la **Fundación Luksic**

La Fundación Luksic (FL) es de carácter familiar y está enfocada en fortalecer la capacidad de las personas a través de programas de capacitación para contribuir al desarrollo de Chile. La Fundación ha asumido el compromiso de implementar programas efectivos, de base empírica, en varias áreas de acción: educación, emprendedurismo, deportes y respuesta a emergencias. Su abordaje se centra en las personas y en la colaboración con otras entidades de expertos.

## ¿Cuál era el desafío?

En 2022, Chile contaba con un escenario creciente de microemprendimientos: casi dos millones de microempresarios (el 22 % de la población económicamente activa) contribuían al panorama de negocios del país. No obstante, un análisis más profundo reveló una serie de desafíos que limitan ese crecimiento.

El sector emprendedor de Chile se ve afectado por un acceso limitado a capacitación y orientación de negocios, la dificultad de obtener recursos financieros y las disparidades de género. Según datos del [Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y el Instituto Nacional de Estadísticas](#), el 75 % de los microempresarios (un total de 1 487 570 personas) afirman que carecen de capacitación formal en sus actividades económicas. La disparidad de género en este grupo es notable: 37,5 % son mujeres y 62,5 %, hombres. Abrir un negocio es un desafío financiero: casi el 70 % de los microempresarios dependen de sus ahorros personales como capital inicial; de este grupo, el 60,5 % son hombres y el 39,5 % son mujeres. Esto resalta la necesidad de contar con iniciativas dirigidas a las mujeres emprendedoras y revela la escasez de alternativas para acceder a financiamiento. Solo el 11,9 % de los microempresarios (234 468 personas) utilizan créditos, préstamos, programas gubernamentales o créditos otorgados por instituciones sin fines de lucro como fuente de financiamiento. El 18 % afirmó no necesitar financiamiento.

Estas situaciones subrayan la necesidad de brindar una solución multifacética para los obstáculos que enfrentan los microempresarios para que sus negocios crezcan.

## ¿Cuál fue la respuesta?

La familia Luksic apoya decididamente el desarrollo de pequeñas empresas. En respuesta a la brecha en el respaldo al emprendedurismo, en 2018, la Fundación se asoció a la Facultad de Economía y Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile para desarrollar Impulso Chileno.

Impulso Chileno es un programa de seis meses que apoya a emprendedores en sectores bien establecidos a través de mentorías, desarrollo de capacidad y apoyo financiero.

La versión inicial del programa tuvo lugar entre 2018 y 2019. En 2020, se desarrolló una nueva teoría del cambio, adaptada específicamente para las micro, pequeñas y medianas empresas. Luego, en 2021, se realizó una evaluación de

la implementación y, entre 2021 y 2022, una evaluación de los resultados. Finalmente, el Laboratorio de Acción contra la Pobreza Abdul Latif Jameel (J-PAL) inició en 2022 una evaluación de impacto programada para finalizar en 2025, cuyas conclusiones se utilizarán para mejorar el programa. Como no existen programas comparables con evaluaciones profundas e integrales de todos sus diversos componentes, si la revisión es favorable, la Fundación buscará transformar *Impulso Chileno* en un modelo de bienestar público que pueda extenderse a otros lugares. Actualmente se está desarrollando el quinto ciclo del programa.

En 2020, durante el tercer año de implementación del programa, la FL llevó a cabo una importante reestructuración organizacional para ayudar a refinar el problema que trataba de abordar e identificar a los grupos objetivo específicos a los que podría agregar más valor. La Fundación adoptó un riguroso proceso de recopilación de datos y evaluación continua, que incluía una investigación inicial, entrevistas con grupos de interés públicos y privados, revisiones de los trabajos existentes, así como otras iniciativas locales y globales que respondían al mismo desafío.

Durante este periodo de reestructuración, en alianza con la organización sin fines de lucro Simón de Cirene, la FL revisó los dos primeros años de aprendizajes de Impulso Chileno, considerando el contexto social más amplio en el que se estaba ejecutando el programa. Este proceso implicó un análisis profundo del ecosistema de emprendimientos y los programas de apoyo existentes, con el fin de identificar los perfiles específicos de los negocios y emprendedores a los que debería apuntar Impulso Chileno, así como las acciones necesarias para garantizar un servicio significativo. A pesar de que las dos primeras versiones del programa no tuvieron una teoría de cambio ni evidencia de su impacto, algunos de los participantes que siguieron desarrollando sus negocios con recursos del programa y se mantuvieron conectados con la FL brindaron perspectivas importantes del impacto de Impulso Chileno. La FL también analizó los perfiles de los emprendedores que habían tenido éxito en las dos primeras versiones del programa para fundamentar un proceso de selección que identificara con mayor eficiencia los perfiles de los negocios que demostraron mayores probabilidades de crecimiento.

La investigación identificó una brecha en el financiamiento estatal de microempresas más formalizadas, por lo que la FL consideró que Impulso Chileno podría tener un impacto más significativo al brindar oportunidades a la medida de estos emprendedores, mediante sus tres componentes: financiamiento, mentoría y desarrollo de capacidades, especialmente porque no existían otros programas similares. Las cerca de 21 000 solicitudes que ha recibido el programa en cada ciclo es una muestra del apetito de los emprendedores por este apoyo integral.

Para cuantificar el impacto, en la tercera versión del programa, la FL midió aspectos como los cambios en los ingresos y las herramientas empleadas para apoyar a los negocios al inicio del programa y un año después. Estas mediciones, junto con la retroalimentación positiva de los participantes y los mentores, confirmaron el impacto favorable en las empresas apoyadas.

En las primeras dos versiones del programa, la Universidad Católica se encargó de las clases de desarrollo de capacidades, gestionó a los mentores y administró los fondos proporcionados por la FL para los participantes. En 2020, la evaluación y el rediseño del programa enfocados en la forma de transferir los recursos (incluidos los financieros) a los emprendedores, así como en la calidad de la mentoría brindada, mostraron que sería más efectivo contar con diferentes equipos de expertos en la gestión de cada aspecto del programa. En consecuencia, la Universidad se concentró en brindar las clases, la organización Simón de Cirene aprovechó su red para liderar las mentorías y la FL asumió la gestión de los fondos.

Tras cuatro versiones del programa con buenos resultados, la FL consideró que Impulso Chileno había madurado lo suficiente para ejecutar una evaluación del impacto. El objetivo era que los resultados jugaran un papel importante en la atracción de fondos públicos y privados e inspirara la reproducción del programa en otras partes de Chile (e incluso internacionalmente), con un impacto potencial igual o mayor. A pesar de contar con la experiencia y los recursos internos necesarios para realizar la evaluación, la Fundación se alió con J-PAL para garantizar un proceso imparcial.

# ¿Qué aprendieron?

✓ **Crear una visión de largo plazo y un equipo capacitado.** Es esencial crear un equipo de personas que pueda manejar procesos de largo plazo para desarrollar capacidades y procedimientos que permitan una evaluación del impacto. Hay que garantizar que el modelo de evaluación considere con la fase en la que se encuentra la iniciativa, la capacidad y los recursos que se van a brindar, y que cuenten con el apoyo de equipos multidisciplinarios con una visión de liderazgo de largo plazo.

✓ **Integrar los aprendizajes del proceso de evaluación para responder a necesidades más amplias.** En el proceso de evaluación de Impulso Chileno se identificó una brecha de género que motivó el diseño de un enfoque diferencial en el programa, llamado Despega Mujer. Su objetivo es estructurar comunidades de apoyo entre compañeras para posibilitar el desarrollo de las emprendedoras.

Otra mejora que se incorporará en la próxima versión del programa, en línea con los aprendizajes del proceso de evaluación, es desarrollar secciones basadas en saberes específicos en cuatro de los nueve módulos de aprendizaje, como parte del componente de desarrollo de capacidades del programa. Esto hará que la experiencia de aprendizaje sea más positiva, porque los temas de cada módulo estarán más ajustados a las necesidades de los participantes.

✓ **Divulgar el conocimiento y obtener las perspectivas de otros expertos.** Esto permitirá llegar a más personas, así como enfatizar entre las organizaciones de la sociedad civil y los actores públicos la importancia de la medición del impacto de los proyectos sociales. La FL cumple con esta tarea mediante el desarrollo de [informes de la política](#) compartidos con los participantes relevantes del ecosistema. De la misma manera, se les presenta el caso a los grupos de interés para obtener su retroalimentación e incorporarlo al programa.

El resultado de todo este proceso ha llevado a la FL a desarrollar un curso de evaluación de impacto para organizaciones más pequeñas de la sociedad civil, en alianza con la Universidad Católica. El propósito es compartir su experiencia en el diseño de programas sociales de base empírica, considerando las distintas fases de evaluación requeridas para la medición exitosa de una iniciativa.

✓ **Medir cada etapa de los programas sociales.** Esto posibilita garantizar la calidad de servicio deseado y, por lo tanto, su impacto. La medición es igualmente necesaria al principio (cuando se está diseñando la iniciativa), en el medio (cuando se están implementando componentes específicos) y al final (una vez que se ha ejecutado la iniciativa).

✓ **Diseñar programas con rigor técnico, preguntarse si logran sus metas propuestas y cuestionar constantemente si se está generando el impacto social deseado.** Los procesos de evaluación respaldan a la sociedad civil para lograr un mayor impacto, al facilitar una comprensión más profunda de los aspectos de la programación que se deberían mantener y las áreas de mejora. De la misma manera, el efecto comprobado de la inversión social ayuda a mantener o aumentar la captación de fondos. Implementar todas estas acciones bajo un enfoque sistémico, en la práctica, implica adoptar un modelo integral cuyo propósito sea garantizar la calidad del programa.

✓ **Usar evidencia comparativa para diseñar e implementar un modelo innovador para el abordaje de las brechas en el ecosistema.** Al ser el primer programa del portafolio de la FL rediseñado para un público meta más específico, Impulso Chileno tuvo un profundo impacto en la forma en que la fundación aborda los desafíos sociales al concentrarse en atender a los grupos marginados, en vez de desarrollar programas similares a los existentes.

- ✓ **Motivar a los ejecutores y participantes del programa para que sigan involucrados en los procesos de evaluación.** Se requiere una interacción considerable con los ejecutores y los participantes del programa para fomentar la comprensión de la importancia de las evaluaciones y mantener su compromiso continuo con el proceso. La clave está en motivarlos mostrándoles el valor agregado de implementar procesos de evaluación para fortalecer el programa y alinearlos mejor con el público objetivo.
- ✓ **Adaptarse a los cambios.** La pandemia de COVID-19 ocurrió durante la tercera versión de *Impulso Chileno*. Los equipos de la FL y Simón de Cirene se aliaron para reorganizar el programa en línea y aprovecharon la coyuntura como una oportunidad para explorar la posibilidad de ampliar el programa, ya que este podría ser accesible virtualmente a más emprendedores. Para evitar la desconexión y mantener el contacto con los emprendedores, introdujeron diferentes estrategias, como reuniones virtuales, sesiones de intercambio de ideas y contactos, además de seminarios presenciales en todo el país.

# Resultados clave e indicadores de impacto

## Un aumento del 89 %

en las ventas mensuales promedio de los participantes, de USD 3608 a USD 6843.

## Un aumento

en la cantidad promedio de trabajadores asalariados en una empresa, de 1,45 a 2,26.

## Un 10,7 % y un 19,1 %

de aumento en los emprendedores que mejoraron la gestión de sus flujos de ingresos personales y comerciales, respectivamente.

## Un aumento del 18 %

en la cantidad de emprendedores que pagaron todas sus cuentas sin atrasos y un aumento del 50% en la cantidad de emprendedores que se pagan un salario regular.

## En 2023,

más de 670 emprendedores recibieron capacitación formal de la Facultad de Economía y Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile.