

Despertando Capacidades Emprendedoras  
en la ciudad de El Alto

2015

## Guía de Evaluación y Monitoreo

Presentado por:

Equipo del Proyecto de Fomento al  
Emprendimiento Juvenil en la  
Ciudad de El Alto



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

## CONTENIDO

1. Introducción.....	1
1.1. Objetivos.....	1
2. Lineamientos para la medición.....	1
2.1. Lo que importa es el por qué.....	2
2.2. Relevancia del diseño de experimentos.....	2
3. Descripción de la metodología y síntesis de la información.....	2
3.1. Matriz de operacionalización de la línea base.....	2
3.2. Recolección de datos.....	3
3.3. Medición.....	5
3.3.1. Generación de ideas potenciales.....	5
3.3.2. Capacidad de aplicación de las herramientas.....	6
3.3.3. Construcción de modelos de negocio.....	7
3.3.4. Aprendizaje sobre el fallo.....	8
3.3.5. Gestión de riesgos e incertidumbre.....	9
3.3.6. Gestación de redes y comunidad.....	10
3.4. Matrices de vaciado de resultados.....	10
3.4.1. Transcripción de respuestas.....	11
3.4.2. Análisis de resultados.....	11
4. Hitos de medición.....	13
5. Observación del progreso de las sesiones.....	13
5.1. Herramienta de evaluación para el observador.....	13
5.2. Herramienta de evaluación para los beneficiarios.....	14
5.3. Codificación de resultados.....	15
6. Monitoreo continuo.....	15
6.1. Sistema de alerta temprana.....	15
6.2. Objetividad e integridad.....	16



# GUÍA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO

## 1. Introducción

La presente Guía de Evaluación y Monitoreo retrata los elementos de seguimiento al currículo denominado “Despertando Capacidades Emprendedoras en las Escuelas de Cocina Manq’a”. Dicho proceso se enmarca en el convenio suscitado entre ICCO Cooperación, la Fundación Melting Pot Bolivia y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en el afán de contribuir al proceso de generación de un ecosistema de emprendimiento e innovación acorde con la realidad nacional.

La primera parte del documento presenta los principios ideológicos de la medición, respecto a lo que se pretende enaltecer en dicho proceso. Más adelante, figuran los componentes metodológicos de la línea de base y los resultados esperados. Luego, se identifican y detallan los mecanismos de monitoreo permanente de las sesiones, tanto desde la perspectiva de los beneficiarios, como de los observadores. Finalmente, se presentan los momentos donde serán llevados a cabo los cuestionarios, y algunos lineamientos en relación a las buenas prácticas de seguimiento de proyectos.

### 1.1. Objetivos

Los objetivos que comprende esta guía en particular, se encuentran circunscritos al desarrollo de las mejores prácticas para la medición del progreso de la intervención, y mecanismos de alerta en cuanto al desenvolvimiento de las sesiones. Por tal motivo, se destacan:

- Establecer el marco doctrinal en el que se basan los procedimientos de medición, permitiendo a los actores tener un panorama claro de qué se espera revelar en los resultados finales.
- Exponer los elementos metodológicos en cuanto a la operacionalización de variables, dimensiones e indicadores, y las interrogantes asociadas a su indagación, como también la parametrización de la información obtenida.
- Presentar los mecanismos utilizados de seguimiento permanente a la capacitación, y los lineamientos que se aplican para preservar un sentido de preventivo de resolución de posibles conflictos, antes que uno correctivo.

## 2. Lineamientos para la medición

Esta sección plasma la línea sobre la que se trabajará en cuanto al control del progreso de la transferencia. Esencialmente, y en base a definiciones vertidas por los investigadores Uri Gneezy y John List sobre la “escuela conductual” de la economía, los resultados que de verdad importan son aquellos difícilmente cuantificables, pero por los que se debe hacer el esfuerzo iterativo de aproximación. En síntesis, aquellos procesos que indagan en variables que no son meramente correlacionales, son los que en definitiva poseen un carácter más enriquecedor de aprendizaje.

## 2.1. Lo que importa es el por qué

Durante las décadas de los 60s y 70s del siglo pasado, las ciencias sociales atravesaron un álgido periodo de estudios de todo tipo. El problema se centró en la intencionalidad de encontrar generalidades para aspectos de la cotidianidad demasiado diversos. La lección aprendida fue que son necesarias las adaptaciones circunstanciales para que se cuente con un resultado de validez transitoria, que permita avanzar hacia un curso determinado sin intentar convertirse en una convención eterna. Por este motivo, el enfoque aplicado a la capacitación procurará definir líneas causales en cuanto a niveles de abstracción y potencial aplicación de las herramientas, considerando las variables elegidas desde un punto de vista de generación de efectos.

## 2.2. Relevancia del diseño de experimentos

En la medida de lo posible, distintos experimentos serán llevados a cabo en diferentes sesiones, con el fin de encontrar causalidades respecto a hipótesis que vayan siendo planteadas a lo largo del trayecto. Lo que se pretende obtener a partir de dichos ensayos es una validación sobre conjeturas que surjan de la propia realidad, con el único fin de ejercer mejoras potenciales en el marco de la intervención. Para este fin, se establecerán ideas a partir de la observación, que deriven en casos de estudio interesantes para poner en marcha.

## 3. Descripción de la metodología y síntesis de la información

Los métodos seleccionados para llevar adelante la aplicación del cuestionario de línea base son explicados en esta sección. A partir de la matriz de operacionalización de la línea base, se muestran los parámetros de medición y resultados esperados para cada dimensión elegida, y las posibles categorizaciones de las respuestas obtenidas.

### 3.1. Matriz de operacionalización de la línea base

Las relaciones entre variables, dimensiones e indicadores responden a los dos principales componentes del modelo de intervención: genealogía del emprendimiento, como la capacidad de aplicación de las herramientas transferidas durante la intervención, y mentalidad emprendedora, en base a la respuesta sobre la posición del beneficiario en relación a situaciones específicas.

Variable	Dimensión	Indicador
Genealogía del emprendimiento	Generación de ideas potenciales	Surgimiento de ideas a partir de la observación y empatía con el cliente.
		Identificación de potenciales propuestas de valor y soluciones conceptuales.
	Capacidad de aplicación de las herramientas	Realización de entrevistas de validación de problemas.
		Elaboración de prototipos experimentales.
		Obtención de retroalimentación con los clientes para la validación de la solución.
		Articulación del lienzo ligero para construir el modelo de negocio.

	Construcción de modelos de negocio	Ideación de mecanismos de monetización y factibilidad económica.
		Identificación de métricas clave para la medición accionable del progreso.
Mentalidad emprendedora	Aprendizaje sobre el fallo	Anticipación a la posibilidad de fallo.
		Actitud ante el fallo ocurrido.
		Aprovechamiento de las situaciones de fallo.
	Gestión de riesgos e incertidumbre	Aplicación del método iterativo.
		Reducción sistemática del riesgo.
		Afrontamiento de situaciones imprevistas.
	Gestión de redes y comunidad	Apertura a compartir las ideas de negocios.
		Búsqueda permanente de socios y colaboradores.
		Impulso la creación de comunidad.

### 3.2. Recolección de datos

El instrumento elaborado para la recolección de datos durante los hitos de intervención es el cuestionario modelo. En éste, se emplea alguna pregunta para la revelación de cada uno de los indicadores, en concordancia con los factores seleccionados de medición. Consta de dos partes; la primera de 8 preguntas abiertas sobre la que se establece posteriormente una parametrización tipo Likert de respuestas, y una segunda de 9 preguntas dicotómicas por afinidad.

#### Cuestionario modelo

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Escuela: \_\_\_\_\_

#### Primera parte:

Por favor, responde a las siguientes preguntas de la manera más abierta y sincera posible. La información recabada solamente será utilizada para fines académicos.

1. En los últimos dos meses, ¿tuviste alguna idea de negocios? Si así fue, ¿cómo surgió o surgieron dichas ideas?

\_\_\_\_\_

2. ¿A qué debe responder prioritariamente la creación de un producto o servicio?

\_\_\_\_\_

3. Ejemplifica 3 preguntas con las que se debe indagar sobre una idea de negocio.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

4. ¿Cuál es la característica principal que se debe tomar en cuenta para la creación de un prototipo?

---

5. ¿Cómo se valida la aprobación del cliente en cuanto a la solución?

---

6. ¿Cuáles son los elementos que componen el lienzo ligero del modelo de negocio, para qué sirven?

---

---

---

---

---

---

7. ¿Cómo se verifica la factibilidad económica del modelo de negocio?

---

---

---

8. ¿Para qué sirven las métricas clave en un modelo de negocio?

---

---

---

**Segunda parte:**

Por favor, elige la opción con la que te encuentras más de acuerdo entre las planteadas en las siguientes preguntas.

1era	2da
------	-----





### 3.3.1.1. Resultados esperados

En sí se espera que los jóvenes reconozcan que la idea per sé no es muy valiosa por sí sola, si no responde a la resolución de un problema que valga la pena abordarse. Aunque resulta controversial, el producto no es el producto, sino un modelo de negocio, y la fuente de identificación de potenciales emprendimientos está enraizada en la observación y empatía permanente con la gente y sus hábitos. Esencialmente, la expectativa se centra en que el participante pueda diferenciar de una idea promovida por un juicio personal, que tiene menos posibilidades de ser lanzada con éxito, de otras basadas en el reconocimiento de brechas de forma empática.

### 3.3.1.2. Interrogantes y escala de medición

Dimensión	Generación de ideas potenciales											
Indicador	Surgimiento de ideas a partir de la observación y empatía con el cliente						Identificación de potenciales propuestas de valor y soluciones conceptuales					
Preguntas	En los últimos dos meses, ¿tuviste alguna idea de negocios? Si así fue, ¿cómo surgió o surgieron dichas ideas?						¿A qué debe responder prioritariamente la creación de un producto o servicio?					
Likert	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Aproximación conceptual reflejada en la respuesta	No surgieron ideas	Idea per sé	Creatividad e imaginación	A través de interrelaciones	Observación o empatía	Observación y empatía	Difuso	Calidad	Innovación, demanda	Sociedad, personas	Satisfacer necesidades	Resolver problemas

### 3.3.2. Capacidad de aplicación de las herramientas

En cuanto a la capacidad de poner en práctica los mecanismos de desarrollo de un emprendimiento ágil, se ha determinado indagar sobre los aspectos esenciales de las herramientas. En cada sesión, se ha priorizado un enfoque de análisis para el uso de cada recurso empleado durante la construcción de un modelo de negocio, y ciertas características y atribuciones deben ser diferenciadas efectivamente cuando son fundamentales.

#### 3.3.2.1. Resultados esperados

Se trataron factores relativos al desarrollo ágil de clientes, donde, a diferencia de una investigación de mercados ortodoxa, se pretende enfáticamente que la persona sobre la que se aplica el instrumento de obtención de información, no perciba el fin de dicho encuentro. Por esta razón, se pregunta a los participantes sobre cuáles serían buenos ejemplos de interrogantes cuando se espera

validar problemas o soluciones. A su vez, siendo que el enfoque denota la experimentación como una de sus facciones, se tiene la expectativa de que sean solventes al responder que dicha actividad corresponde fuertemente con la funcionalidad del prototipo.

### 3.3.2.2. Interrogantes y escala de medición

Dimensión	Capacidad de aplicación de las herramientas																	
Indicador	Realización de entrevistas de validación de problemas					Elaboración de prototipos experimentales					Obtención de retroalimentación con los clientes para la validación de la solución							
Preguntas	Ejemplifica 3 preguntas con las que se debe indagar sobre una idea de negocio.					¿Cuál es la característica principal que se debe tomar en cuenta para la creación de un prototipo?					¿Cómo se valida la aprobación del cliente en cuanto a la solución?							
Likert	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Aproximación conceptual reflejada en la respuesta	<i>Difuso</i>	<i>5 preguntas básicas</i>	<i>Basadas en enfoque tradicional</i>	<i>Sobre su propuesta</i>	<i>3 preguntas del enfoque efectivo</i>	<i>¿Qué resuelve y cómo lo valida?</i>	<i>Difuso</i>	<i>Creatividad</i>	<i>Calidad</i>	<i>Satisfacción de necesidad, innovación</i>	<i>Percepción de valor</i>	<i>Funcionalidad</i>	<i>Difuso</i>	<i>Calidad</i>	<i>Satisfacción</i>	<i>Observación</i>	<i>Conversación</i>	<i>Entrevistas de validación</i>

### 3.3.3. Construcción de modelos de negocio

El elemento crítico de la capacitación reside en el surgimiento de la habilidad de los asistentes para construir un modelo de negocio. Considerar un proyecto desde esta perspectiva permite resumir los pasos de creación de una empresa tomando en consideración sólo los elementos idóneos durante la fase inicial, contar con una destreza analítica estructural desde el punto de vista del cliente, y ser flexible con posibles modificaciones respecto a su puesta en marcha antes de que se hayan desperdiciado recursos.

#### 3.3.3.1. Resultados esperados

Aunque la herramienta para este fin data de pocos años de trayectoria, la gran relevancia que está tomando a nivel mundial y regional respalda su utilización en distintas instituciones asociadas al ámbito. La expectativa en relación a los jóvenes participantes se centra en que sepan identificar los componentes de un modelo, y posean la capacidad de construir esbozos por su cuenta. Para esto se toma en consideración sus respuestas en relación a si pueden describir de qué se compone el lienzo, y si reconocen la utilidad de los puntos más importantes inherentes al mismo. Cabe destacar

que se deben evitar confusiones entre el lienzo de Osterwalder y el de Maurya, ya que es en realidad el último el que aplica para los fines de la transferencia.

### 3.3.3.2. Interrogantes y escala de medición

Dimensión	Construcción de modelos de negocio																	
Indicador	Articulación del lienzo ligero para construir el modelo de negocio					Ideación de mecanismos de monetización y factibilidad económica					Identificación de métricas clave para la medición accionable del progreso							
Preguntas	¿Cuáles son los elementos que componen el lienzo ligero del modelo de negocio, para qué sirven?					¿Cómo se verifica la factibilidad económica del modelo de negocio?					¿Para qué sirven las métricas clave en un modelo de negocio?							
Likert	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Aproximación conceptual reflejada en la respuesta	<i>Difuso</i>	<i>Ideas sobre el negocio</i>	<i>Conceptos inherentes al lienzo</i>	<i>Elementos de Osterwalder</i>	<i>Algunos elementos de AM</i>	<i>Todos los elementos de AM</i>	<i>Difuso</i>	<i>Evaluando</i>	<i>Invirtiendo</i>	<i>Ganancias, ingresos</i>	<i>Relación costo/beneficio</i>	<i>Estrategia de monetización</i>	<i>Difuso</i>	<i>Éxito</i>	<i>Indagar, explorar</i>	<i>Análisis</i>	<i>Medir el progreso</i>	<i>Cuantificar tracción</i>

### 3.3.4. Aprendizaje sobre el fallo

Una de las principales facciones de la mentalidad emprendedora que se desea despertar entre los asistentes es la actitud ante el fracaso. Si bien la antigua escuela ya hacía énfasis en la necesidad de promover la resiliencia entre quienes optan por iniciar un emprendimiento, el enfoque moderno va más allá y establece la necesidad de aprender sobre el mismo. En otras palabras, no sirve de mucho levantarse tras una caída, si no se determinan las causas que propiciaron el corolario anterior.

#### 3.3.4.1. Resultados esperados

Ya que las interrogantes relacionadas a la mentalidad son dicotómicas, se espera que los jóvenes prefieran una situación en comparación a otra. En este caso, el monitoreo constante por encontrar elementos que puedan afectar al modelo, el aprovechamiento de nuevas experiencias y la búsqueda permanente de causalidades en relación a los catalizadores del fallo, son el tipo de actitud con que se espera los jóvenes puedan asociar su pensamiento. También es importante establecer que, aunque las otras opciones no son “incorrectas”, se espera potenciar un imaginario relacionado a la actitud de crecimiento.

### 3.3.4.2. Interrogantes y escala de medición

Dimensión	Aprendizaje sobre el fallo					
Indicador	Anticipación a la posibilidad de fallo		Actitud ante el fallo ocurrido		Aprovechamiento de las situaciones de fallo	
Preguntas	¿Consideras que es importante conocer las razones por las que tus ideas de nuevos negocios podrían fallar? ¿O es mejor enfocarse en el crecimiento y mejoramiento de la empresa?		¿Asumes el fracaso como una buena oportunidad para dejar de insistir en un proyecto? ¿O como una manifestación para el aprovechamiento de nuevas experiencias?		¿Crees que el aprendizaje sobre el fracaso debe advertirnos sobre lo que no funciona? ¿O debe centrarse en la medición de las causas de los resultados obtenidos?	
Dicotomía	0	5	0	5	0	5
Tendencia	<i>Segunda opción</i>	<i>Primera opción</i>	<i>Primera opción</i>	<i>Segunda opción</i>	<i>Primera opción</i>	<i>Segunda opción</i>

### 3.3.5. Gestión de riesgos e incertidumbre

En relación a los riesgos que atañen un modelo durante su gestación, la optimización del concepto es la que se espera alcanzar entre los participantes. Si bien es cierto que ningún plan resiste un primer contacto con la realidad, existen mecanismos alternativos para aminorar los efectos colaterales de su suceso. A su vez, estas situaciones permiten ejercitar bondades como la capacidad de improvisación, salida de la zona de confort, experimentación continua y creatividad para la generación de innovaciones.

#### 3.3.5.1. Resultados esperados

En base a lo anterior, la expectativa se centra en que los jóvenes sean capaces de identificarse con situaciones donde se optimiza la utilización de recursos, se aprovechan las oportunidades de prevención y no de corrección, y se asocian a un afirme postura de abandonar la comodidad.

#### 3.3.5.2. Interrogantes y escala de medición

Dimensión	Gestión de riesgos e incertidumbre		
Indicador	Aplicación del método iterativo	Reducción sistemática del riesgo	Afrontamiento de situaciones imprevistas
Preguntas	¿En el futuro esperas hacer planes de negocio y luego ejecutar como señala el plan? ¿O prefieres hacer ajustes a la estrategia en base a lo que vas aprendiendo del cliente y del mercado?	¿Aplicas mecanismos para reducir los riesgos que un emprendimiento involucra? ¿O encuentras más eficiente afrontar las situaciones adversas a medida que van surgiendo?	¿Aprovechas las situaciones inesperadas para poner a prueba tu capacidad de improvisación? ¿O prefieres escenarios estables que te permitan avanzar sin tener que afrontar cambios?

<b>Dicotomía</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>Tendencia</b>	<i>Primera opción</i>	<i>Segunda opción</i>	<i>Segunda opción</i>	<i>Primera opción</i>	<i>Segunda opción</i>	<i>Primera opción</i>

### 3.3.6. Gestación de redes y comunidad

Finalmente, la última de las dimensiones se focaliza en otro aspecto importante del enfoque: la creación de redes de contactos y una comunidad emprendedora, como parte del aporte a la construcción del ecosistema emprendedor. En este sentido, por experiencias externas se conoce que la posibilidad de potenciar la creación de proyectos de valor, está también vinculada con la receptividad de su entorno, y de los actores que lo componen. Por ello, se enaltece también su indagación correlativa a la postura de los jóvenes.

#### 3.3.6.1. *Resultados esperados*

Acorde a los principios de la transferencia, se espera una apertura de los jóvenes en relación a su habilidad para compartir ideas, intereses en común, proyectos y otras afinidades. Especialmente en negocios, donde se tiene un paradigma arraigado de no divulgación, se pretende desmoronar dicho planteamiento obsoleto, impulsando la vinculación entre los estudiantes. A su vez, también se tiene como interés solidificar el ánimo por descubrir cosas nuevas, y no tener ningún reparo a la hora de iniciar nuevas conexiones en distintos matices de la vida.

#### 3.3.6.2. *Interrogantes y escala de medición*

Dimensión	Gestación de redes y comunidad					
<b>Indicador</b>	Apertura a compartir las ideas de negocios		Búsqueda permanente de socios y colaboradores		Impulso la creación de comunidad	
<b>Preguntas</b>	¿Cuentas tus ideas de negocio a otras personas para retroalimentarte? ¿O prefieres no contar lo que estás haciendo por temor a los riesgos involucrados?		¿Sales a buscar a nuevas personas que puedan apoyar en el desarrollo de tu proyecto, como socios, colaboradores y aliados? ¿O prefieres seguir trabajando con la gente que ya conoces?		¿Pides ayuda sólo a tus familiares y amigos cercanos? ¿O te pones en contacto con gente que no conoces tanto, pero que sabes que te podrían ayudar?	
<b>Dicotomía</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>Tendencia</b>	<i>Segunda opción</i>	<i>Primera opción</i>	<i>Segunda opción</i>	<i>Primera opción</i>	<i>Primera opción</i>	<i>Segunda opción</i>

### 3.4. **Matrices de vaciado de resultados**

Las matrices de vaciado han sido diseñadas para la integración de los resultados obtenidos, y la posterior lectura conclusiva del analista de los datos. Como se trata de parámetros establecidos, las calificaciones tendrán relación con los rangos descritos anteriormente, lo que posibilitará la construcción de gráficos y otros elementos que permitan concluir la medición por etapas.

### 3.4.1. Transcripción de respuestas

Para la migración de respuestas, es necesario contar con el apoyo de un transcriptor en la tabla Excel diseñada para tal fin. De este modo, es posible legitimar las calificaciones obtenidas, ya que se trata de preguntas abiertas sujetas a la valoración Likert. En el caso de las preguntas dicotómicas, tan sólo deben colocarse los puntajes 0 o 5 dependiendo de la interrogante.

EVALUACIÓN DE LÍNEA BASE - DESARROLLO DE CAPACIDADES EMPRENDEDORAS EN LAS ESCUELAS MANQ'A													
#	Escuela	Edad	Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)	1: Surgimiento de ideas	Calificación	2: Identificación de oportunidades	Calificación	3: Validación de problemas	Calificación	4: Prototipado	Calificación
1													
2													
3													

EVALUACIÓN DE LÍNEA BASE - DESARROLLO DE CAPACIDADES EMPRENDEDORAS EN LAS ESCUELAS MANQ'A																												
5: Validación de la solución	Calificación	6: Construcción de modelos	Calificación	7: Monetización	Calificación	8: Métricas clave	Calificación	9: Anticipo del fallo	Calificación	10: Actitud ante el fallo	Calificación	11: Aprovechamiento del fallo	Calificación	12: Iteración	Calificación	13: Optimización del riesgo	Calificación	14: Afrontamiento de imprevistos	Calificación	15: Apertura a compartir	Calificación	16: Búsqueda de colaboradores	Calificación	17: Impulso a la comunidad	Calificación			

### 3.4.2. Análisis de resultados

EVALUACIÓN DE LÍNEA BASE - DESARROLLO DE CAPACIDADES EMPRENDEDORAS EN LAS ESCUELAS MANQ'A																		
Hito I																		
#	Escuela	Edad	Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)	1	2	3	4	5	6	7	8	Cuenta	%	Media	%	Grado
1																		
2																		
3																		

																	Total Hito I				
9	10	11	12	13	14	15	16	17	Cuenta	%	Media	%	Grado	Cuenta	%	Media	%	Grado			

Seguidamente, se procede al cernimiento de los datos obtenidos a través de la siguiente hoja de cálculo, desde donde se podrán conocer detalles sobre el número de preguntas respondidas, promedio de calificaciones, porcentajes, y una segregación entre los indicadores asociados a genealogía y los de mentalidad.

Análisis	Genealogía (1-8)					Mentalidad (9-17)					Total (1-17)				
Celda	Cuenta	%	Media	%	Grado	Cuenta	%	Media	%	Grado	Cuenta	%	Media	%	Grado
Fórmula	=SI(CONTAR(G1:N1)>0;CONTAR(G1:N1);"")	=SI(O1<>"";O1/8;"")	=SI(CONTAR(G1:N1)>0;PROMEDIO(G1:N1);"")	=SI(Q1<>"";Q1/5;"")	=SI(Y(P1<>"";R1<>"");P1*R1;"")	=SI(CONTAR(T1:AB1)>0;CONTAR(T1:AB1);"")	=SI(AC1<>"";AC1/9;"")	=SI(CONTAR(T1:AB1)>0;PROMEDIO(T1:AB1);"")	=SI(AE1<>"";AE1/5;"")	=SI(Y(AD1<>"";AF1<>"");AD1*AF1;"")	=SI(CONTAR(G1:N1;T1:AB1)>0;CONTAR(G1:N1;T1:AB1);"")	=SI(AH1<>"";AH1/17;"")	=SI(CONTAR(G1:N1;T1:AB1)>0;PROMEDIO(G1:N1;T1:AB1);"")	=SI(AJ1<>"";AJ1/5;"")	=SI(Y(AI1<>"";AK1<>"");AI1*AK1;"")

Para tal fin, se han desarrollado las fórmulas arriba expuestas con el fin de eliminar la distorsión generada por los asistentes que no estuvieron presentes en todos los hitos, o quienes no respondieron el cuestionario completo. Así, los porcentajes y promedios no presentan el sesgo que representa dicho fenómeno, y es posible construir conclusiones mejor fundadas en cuanto a la información conseguida.

## 4. Hitos de medición

Los momentos de aplicación del cuestionario de línea base se incorporaron a los hitos motivacionales, ya que en dichas sesiones no existe el riesgo de sesgo conceptual que pudiera confundir o alterar los resultados, y se contempla un escenario libre de cualquier índole académica. De ese modo, los participantes pueden responder con la mayor sinceridad respecto a los conocimientos que verdaderamente han quedado abstraídos en su imaginario.

En definitiva, la sesión introductoria, la del encuentro con empresarios del rubro y la de visita a modelos de negocio representan la aplicación inicial, de medio término y final respectivamente. En cada una de ellas, se incluye el debido espacio para su resolución dentro de la agenda de la Guía de Implementación y Desarrollo.

## 5. Observación del progreso de las sesiones

Dentro del contexto del monitoreo continuo, se han diseñado dos herramientas que permitan revelar información respecto a la satisfacción de los jóvenes. La primera se relaciona con una perspectiva interna desde el equipo del proyecto, y la segunda con la opinión vertida por los participantes al final de cada sesión.

### 5.1. Herramienta de evaluación para el observador

En caso de contar con un asistente de apoyo durante las sesiones, se ha contemplado que dicha persona pueda familiarizarse con los asistentes, y al conocerlos, pueda definir una apreciación sobre algunos de los elementos evaluados por el equipo. Cabe destacar que dicho seguimiento no puede hacerse a todos los jóvenes en cada sesión, por lo que los resultados sirven para establecer correlaciones por los datos conseguidos a través de la herramienta paralela.

Planilla de Monitoreo por Módulo													
#	Participante	¿Recuerda?			¿Abstrae?			¿Ejemplifica?			¿Participa?		
		S1	S2	S3	S1	S2	S3	S1	S2	S3	S1	S2	S3
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													



16														
17														
18														
19														
20														

## 5.2. Herramienta de evaluación para los beneficiarios

En el marco de prevenir posibles disociaciones entre los resultados esperados y los obtenidos, la hoja de retroalimentación diaria es un importante elemento de contribución para dicho fin. Con el objetivo mejorar continuamente el desarrollo de la intervención, y proporcionar perspectivas para posibles transferencias futuras, las hojas categorizan detalles sobre lo que más y menos gustó en la sesión, y los principales conceptos que quedaron aprendidos. Luego, aparecen cuatro “caras” para que el participante pueda identificarse con alguna, las cuales van de más a menos feliz. Finalmente, se plantea una grilla de auto adscripción en relación a cuatro elementos fundamentales: recordación, abstracción, ejemplificación y participación, sobre los cuales se lleva un registro minucioso, reportado en cada fecha.

### Evaluación diaria

Fecha: \_\_\_\_\_ Género: M F Escuela: \_\_\_\_\_

Si deseas, coloca tu nombre: \_\_\_\_\_

**¿Qué fue lo que más me gustó de la sesión?**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**¿Qué fue lo que menos me gustó de la sesión?**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**¿Cuál fue el principal aprendizaje de hoy?**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Evaluación general de la sesión:**



**Por favor, marca la casilla con la que mejor te identificas con la mayor sinceridad posible:**

Recuerdo los conceptos fundamentales de la sesión de la anterior semana.			
Casi ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
Comprendo los temas tratados en la presentación de hoy.			
Para nada	Muy poco	En gran medida	En su totalidad
Puedo identificar ejemplos sobre el contenido central de la sesión.			
Todavía no	Con mucho esfuerzo	Cada vez más	En todos los casos
Participo activamente de la sesión con comentarios y/o preguntas.			
Nunca	Algunas veces	Regularmente	Permanentemente

**Si gustas, puedes dejarnos comentarios o sugerencias en el reverso de esta hoja. Valoramos mucho tu aporte para mejorar el desarrollo de las sesiones.**

### 5.3. Codificación de resultados

Los datos acumulados a partir de la tabulación de las evaluaciones por sesión son vaciados en una hoja de cálculo Excel, donde la herramienta Power View administra su codificación. Luego, el análisis obtenido a través del instrumento permite su interpretación para la toma de decisiones respecto a algún nuevo curso de acción. Es importante recalcar que, a medida que el progreso de las sesiones avanza, cualquier anomalía encontrada es incluida en los reporte diarios para asumir las acciones correspondientes en caso de ser necesarias.

## 6. Monitoreo continuo

Desde una perspectiva ideológica, es importante denotar los principios que rigen la intención de mantener un seguimiento permanente. Ya que el grupo objetivo posee características especiales en relación al rango etario, se busca prevenir falencias de cualquier índole en relación al desarrollo de la capacitación, y aprender y asumir las lecciones en busca de la optimización del modelo de intervención a futuro. Por tal razón, los lineamientos aplicativos se exponen a continuación.

### 6.1. Sistema de alerta temprana

Uno de los motivos fundamentales para desarrollar la Guía de Evaluación y Monitoreo se centra en la capacidad del sistema de alertar sobre posibles fallos. Si bien se tienen experiencias previas de trabajo con el equipo humano, aún se perfeccionan aspectos técnicos y operativos que requieren de retroalimentación constante. En este sentido, y bajo el concepto de Jidoka (proveniente del

proceso de manufactura de Toyota), se espera que cualquier error potencial o sucedido despierte la atención necesaria, y se tomen medidas en relación a su subsanación.

A su vez, se exige que toda advertencia pueda provenir desde cualquiera de los actores involucrados, respetando de este modo la apertura al mejoramiento continuo, y asumiendo dicho aporte como algo constructivo, en pos del futuro de la transferencia. También es importante acotar que la actuación por parte del equipo debe ser inmediata, tomando decisiones respecto al hecho apenas se tenga conocimiento del mismo.

## **6.2. Objetividad e integridad**

Toda actividad desarrollada desde la perspectiva de medición de la capacitación, debe respetar el principio de objetividad e integridad de la información recabada. Esto con el fin de no distorsionar los resultados a favor de ningún otro interés que no sea el de incidir positivamente en el progreso de los beneficiarios. Si bien pueden encontrarse efectos que no concuerdan con la expectativa prevista, el corolario debe ser el insumo principal de mejora a futuro, y un pilar de análisis para generar el impacto esperado en el ecosistema de innovación y emprendimiento a nivel nacional.