



OBJETO DEL CONTRATO:

“Prestación de servicios de evaluación de operaciones e impacto de los programas Fondo Emprender y Centros de Desarrollo Empresarial SENA - SBDC”

Contrato No. 2210582

Producto 4. Informe ejecutivo



Versión: 3

Fecha: 15 / Marzo / 2022

Contenido

1	INTRODUCCIÓN	3
2	METODOLOGÍA	4
3	RESUMEN DEL TRABAJO DE CAMPO	5
4	CARACTERIZACIÓN	6
5	HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	7
6	RECOMENDACIONES	11
7	BIBLIOGRAFÍA	13

1 INTRODUCCIÓN

Este documento hace parte de la evaluación de operaciones e impacto de los programas Fondo Emprender y Centros de Desarrollo Empresarial SENA SBDC realizada por el consorcio Infometrika-Economía Urbana de agosto de 2021 a marzo de 2022. Este servicio fue contratado por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y ENTerritorio con los objetivos: i) caracterizar y analizar los macro y micro procesos de los programas Fondo Emprender y Centros de Desarrollo Empresarial SENA SBDC, estableciendo así la cadena de valor de cada programa, cuellos de botella y posibles mejoras a implementar; y ii) determinar el impacto de los programas Fondo Emprender y Centros de Desarrollo Empresarial SENA SBDC, teniendo en cuenta los objetivos iniciales planteados y la población beneficiada.

Este contrato contó a grandes rasgos con la producción de cuatro productos. Durante el mes de agosto y septiembre se elaboró el Producto 1: Identificación de variables de estudio y diseño de la metodología de investigación. Posteriormente, durante la primera mitad de octubre se realizó el Producto 2: Diseño muestral e instrumentos de recolección de información, donde además se ejecutó la prueba piloto y ajuste de instrumentos para ambas evaluaciones. Así pues, durante parte de octubre y noviembre se realizó el Producto 3: Informe de trabajo de campo y bases de datos, el cual constó de un operativo de recolección de información cualitativa y cuantitativa de manera presencial y virtual en diferentes regiones del país. Finalmente, durante el mes de diciembre de 2021 y el primer trimestre del 2022 se realizó el Producto 4: Informe final, recomendaciones y plan de mejora, el cual en su versión extendida también incluye los hallazgos y resultados detallados de las evaluaciones.

El presente documento expone de manera ejecutiva la metodología utilizada, tanto para la evaluación de operaciones, como para la evaluación de impacto; el trabajo de campo realizado; las principales conclusiones, fortalezas y cuellos de botella identificadas; y por último las recomendaciones de las evaluaciones.

2 METODOLOGÍA

La metodología correspondiente a la evaluación de operaciones constó de un enfoque en procesos, basado en la evaluación cualitativa de las intervenciones¹ y conceptos de la ingeniería de procesos, como por ejemplo la cadena de valor². Este enfoque se consideró pertinente para caracterizar el funcionamiento de los macro y micro procesos de los programas Fondo Emprender y Centros de Desarrollo Empresarial SENA SBDC, así como para identificar la percepción de los actores acerca de las acciones implementadas y establecer si el conjunto de factores de producción opera en consistencia y coherencia producir los resultados esperados. La metodología de la evaluación de operaciones contempló tres técnicas de investigación complementarias: i) identificar las fases o secuencias principales de procesos, actividades, roles y responsables mediante la cadena de valor y diagrama de flujo de los programas; ii) identificar factores de éxito y cuellos de botella; iii) y analizar las relaciones entre variables contextuales, procesos y mecanismos causales, así como los hallazgos y percepciones a partir de la triangulación de evidencia, fuentes secundarias y material empírico cualitativo y cuantitativo.

Para la evaluación de impacto, se construyeron grupos de tratamiento y control y se consideró el método de Diferencias en Diferencias Emparejadas como una alternativa viable para evaluar el impacto sobre un conjunto de variables resultado. Estas variables de impacto fueron: i) efectos directos: variación de ingresos, número de empleados y costos; ii) efectos indirectos: expansión, expectativa de crecimiento, exportación, pago o afiliación de seguridad social; iii) sostenibilidad: funcionamiento actual y años de operación. Así esta metodología permitió, bajo ciertos supuestos, controlar los efectos de diferencias preexistentes entre los grupos de tratamiento y de control, y no asociarlas directamente como efectos del programa. El grupo tratamiento se limitó a los usuarios directos de los programas evaluados, tanto de Fortalecimiento Empresarial y Otras Fuentes de Financiación, como del Fondo Emprender. El grupo de control a usuarios de Fondo Emprender se realizó con usuarios que no recibieron recursos pero realizaron el proceso Fondo Emprender, usuarios OFF de empresas de RUES con menos de 3 años de creación y usuarios de Fortalecimiento Empresarial con empresas de RUES con 3 a 6 años de creación.

¹ (Morra & Rist, 2009; Patton, 2002)

² (Dal Pont, 2012; Manganelli & Klein, 1996)

3 RESUMEN DEL TRABAJO DE CAMPO

A grandes rasgos el trabajo de campo se realizó en dos componentes, el cualitativo y el cuantitativo. El trabajo de campo cualitativo estuvo compuesto por entrevistas semiestructuradas realizadas de manera presencial y virtual con actores del nivel nacional y de 16 regionales SENA: Amazonas, Antioquia, Arauca, Atlántico, Boyacá, Córdoba, Guaviare, Meta, Nariño, Norte de Santander, Quindío, San Andrés, Santander, Tolima y Valle del Cauca. En total se realizaron 91 entrevistas, de las cuales 36 fueron realizadas de manera presencial y 55 de manera virtual con a) 15 usuarios Fondo Emprender, b) 15 usuarios Otras Fuentes de Financiación, c) 15 usuarios Fortalecimiento Empresarial, d) 8 orientadores senior y 7 orientadores junior; e) 4 directores regionales; f) 1 operador; g) 8 líderes regionales SENA; h) 11 actores del ecosistema e instancias territoriales; i) 2 entrevistas grupales con interventores; j) 2 entrevistas grupales con evaluadores; k) entrevista grupal con Coordinación Nacional SENA; y l) entrevista grupal con Comisión Nacional Técnica³.

El trabajo de campo cuantitativo, referente especialmente a la evaluación de impacto, estuvo compuesto por encuestas realizadas a usuarios del programa Fondo Emprender y de los Centros de Desarrollo Empresarial SENA SBDC a través de Fortalecimiento Empresarial y Otras Fuentes de Financiación. Del total de encuestas esperadas un 23.6% se realizó de manera presencial y un 76.4% de manera virtual. Para cada grupo de usuarios, se incluyó un segmento de tratamiento y un grupo de control o contrafactual. En total se recolectaron 1.993 encuestas de las cuales 1.231 encuestados corresponden a alguno de los programas implementados por el SENA y 762 fueron encuestas que se utilizaron como contrafactuales, según los criterios metodológicos expuestos anteriormente.

Tabla 1 Encuestas Realizadas

Programa	Control	Tratamiento	Total
Fondo Emprender	389	372	761
Fortalecimiento Empresarial SBDC	157	316	473
Otras Fuentes de Financiación SBDC	216	543	759
Total	762	1231	1993

Fuente: Infometrika – Economía Urbana

³ A marzo de 2022 esta entrevista se encuentra pendiente. Pese a la disposición de Infometrika - Economía Urbana y la gestión del SENA, no ha sido posible acordar un horario para su realización.

4 CARACTERIZACIÓN

De acuerdo con la caracterización realizada fue posible identificar que para el periodo 2018/2019 entre los 14.397 usuarios de los programas a evaluar según las bases de datos del SENA, solo 1.965 corresponden a Fondo Emprender, mientras que la gran mayoría fue clasificada en Otras Fuentes de Financiación (6.892) y Fortalecimiento Empresarial (5.540). De acuerdo con las encuestas realizadas se destaca que para este periodo el 61% de los usuarios son egresados del SENA y el 9% aprendices. Además, si bien la mayor parte de usuarios de los programas pertenecen a zonas urbanas (63,1%), una parte representativa corresponde al sector rural (36,9%). También se encontró que entre las poblaciones diferenciales (desplazados, indígenas, afro, LGTBI), la población desplazada es la que mayor recibe los servicios ofrecidos por los programas (76,6%).

Fue posible identificar que existe una distribución geográfica similar, especialmente en los departamentos con más usuarios y habitantes como Antioquia, Atlántico, Boyacá, Cundinamarca, Huila, Nariño y Valle del Cauca. A nivel general, la distribución geográfica de los usuarios coincide con la distribución total de empresas registradas en RUES. Respecto a la distribución por diferencia de sexo en los usuarios se encontró una distribución relativamente equitativa entre hombres (48,6%) y mujeres (51,4%). En relación con la edad, para los tres programas se encuentra que la mayoría de los usuarios se encuentran entre los 27 a 40 años (44,7%) y entre los 41 a 59 años (40,8%).

En lo referente al nivel educativo, se evidenció que la población más frecuente para los programas es la universitaria-pregrado (31,2%); en segundo lugar, nivel técnico (20,3%) y posteriormente tecnológico (15,3%) y bachillerato (15,2%). Sin embargo, para el caso de Fondo Emprender, se evidencio que el porcentaje de usuarios de nivel pregrado (37,7%) y posgrado (19,7%) es mayor que en OFF y Fortalecimiento. Con respecto a la distribución de usuarios por estrato económico, se evidencia una mayor atención en estratos 1, 2 y 3 para todos los programas. Para el caso de Fondo Emprender los estratos 4, 5 y 6 presentan una frecuencia ligeramente mayor respecto a OFF y Fortalecimiento.

Respecto a los emprendimientos involucrados en los programas, casi la totalidad son categorizados como microempresas, y los sectores más representativos para 2018 y 2019 son servicio, industria y comercio.

5 HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

Evaluación de Operaciones

» Las jornadas de orientación inicial permiten llegar masivamente a los ciudadanos, además que estos reconozcan el potencial que hay en sus regiones, la oferta de servicios y sepan si cumplen o no con los requisitos para acceder, esto reduce los tiempos de los orientadores para hacer el filtro de caracterización y clasificación de los clientes. Sin embargo, estas jornadas están mucho más enfocadas en presentar los servicios de Fondo Emprender que OFF y Fortalecimiento Empresarial, lo cual también se refleja en mayor satisfacción de los usuarios Fondo Emprender respecto a la orientación inicial. En complemento, los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC se articulan constantemente con actores locales como alcaldías, cámaras de comercio, gobernaciones e instituciones educativas para realizar actividades de orientación y presentación de servicio y fortalecer la cultura emprendedora a nivel local.

» El test de cualidades emprendedoras es una buena herramienta para diagnosticar las necesidades de los usuarios. Sin embargo, no permite identificar la capacidad de resiliencia de los emprendedores para mantenerse en el programa y finalizar el proceso. Esto quiere decir, que pese a contar con excelentes resultados en el test, no es posible conocer en esta etapa quienes realmente se mantendrán a lo largo del proceso y lo finalizarán.

» Los entrenamientos se perciben como útiles para los emprendimientos y las empresas. Su estructuración en fichas técnicas, las metodologías lúdicas y el uso de caso de éxito, facilita el logro de sus objetivos. Sin embargo, hay deficiencias en la capacidad instalada de los orientadores para atender la demanda de estos entrenamientos.

» La fase de ideación, validación y pitch es central al proceso. Permite que emprendedores y empresarios aterricen/ajusten su idea de negocio, estudien el mercado y definan la viabilidad de su emprendimiento. Las herramientas disponibles son útiles y la infraestructura del SENA facilita los procesos. No obstante, esta fase debe articularse mejor con los entrenamientos para fortalecer las habilidades y competencias que requieren los emprendedores.

» La asesoría, las herramientas y el compromiso del orientador son fundamentales para la formulación del plan de negocios y funcionan bien, incluso en algunas regiones se han especializado por temáticas. Esto sucede, además, porque hay una buena conexión con la etapa previa de ideación, validación y pitch y la ruta emprendedora funciona.

La asesoría, entrenamiento y formulación del plan de negocios muestra diferencias para los usuarios del Fondo Emprender y Otras Fuentes de Financiación, siendo el primero mucho más estricto y continuo, lo cual incide en la formalidad de las empresas y en los resultados de los negocios.

» En la etapa de evaluación de los planes de negocio se logra un adecuado complemento entre la evaluación humana y Rodolfo, esta herramienta agiliza y genera transparencia en el proceso. Sin embargo, pasa por alto las características del contexto de las regiones, lo cual indica que hay oportunidades de mejorar la misma.

» La puesta en marcha es el proceso más complejo de la ruta emprendedora. Si bien el acompañamiento permanente de los orientadores y la buena formulación de los planes de negocios, especialmente en Fondo Emprender, incrementan las posibilidades de éxito, los trámites y la documentación en ocasiones superan al emprendedor. En OFF hay menos asesoría y más flexibilidad, lo cual puede afectar resultados.

» Hay indicadores del plan de negocios que son difíciles de programar y proyectar, lo cual puede estar incidiendo en los resultados de la puesta en marcha y en la condonación. Adicionalmente, el manejo de la plataforma es complejo y tedioso para muchos de los emprendedores, lo cual implica esfuerzos adicionales para el orientador.

» La interventoría es indispensable y contribuye al crecimiento de la empresa, porque lleva al cumplimiento del plan de negocios. No obstante, las dificultades para cumplir los detalles del instructivo de pagos, la inflexibilidad en el proceso y los retrasos en los desembolsos generan problemas financieros y operativos al empresario.

» El rol del operador en Fondo Emprender es relevante, porque facilita la gran carga operativa que tiene la implementación del programa y porque genera transparencia al proceso de evaluación e interventoría. No obstante, existen diferencias entre operadores en la aplicación de los lineamientos y conocimiento como tal del programa Fondo Emprender, lo que incide en la experiencia de los usuarios y demás involucrados en los procesos.

» Se considera como buena práctica que los usuarios que terminan el proceso de Fondo Emprender y Otras Fuentes de Financiación pasen al servicio de Fortalecimiento Empresarial, esto complementa los entrenamientos adquiridos previamente, ayuda a promover la sostenibilidad y escalabilidad de los emprendimientos, y la continuidad del servicio.

» El nivel de satisfacción de los usuarios del SBDC con respecto al acompañamiento recibido es muy alto, siendo más evidente entre los usuarios del Fondo Emprender que entre los usuarios de Otras Fuentes de Financiación, tanto

en la indagación cuantitativa como en la cualitativa. Dado que la asistencia a los usuarios del Fondo Emprender requiere un alto esfuerzo y carga de trabajo de los orientadores, se evidencia que hay un menor nivel de acompañamiento a los clientes OFF y de Fortalecimiento Empresarial.

» Se identificaron barreras en el acompañamiento que se hace a los usuarios: i) criterios muy estrictos e inflexibles para la interventoría, que no tienen en cuenta las características particulares de los emprendedores y de su contexto; ii) desconocimiento específico de orientadores e interventores sobre temas técnicos de los sectores económicos de los emprendimientos; y, iii) alta carga laboral de los profesionales que realizan estas labores.

» Existen oportunidades de mejorar el servicio prestado a través del Centro de Desarrollo Empresarial Virtual, especialmente frente a la coordinación entre el nivel central y las regionales SENA, así como establecer procesos estandarizados respecto a la ruta virtual.

» El Fondo Emprender constituye un aliado estratégico para todos los actores interesados en innovación, capacitación y emprendimiento, tanto en los territorios como a nivel nacional; esto se debe al reconocimiento y trayectoria del SENA en estos temas. En todos los departamentos visitados se evidenciaron alianzas, formales e informales entre SENA, entes territoriales y Cámara de Comercio, a los que, según sea el caso, se adhieren otros actores locales.

» Para las instancias territoriales la generación de empleos, por cuenta de las empresas que impulsa el Fondo Emprender, constituye un aporte importante para el impulso al desarrollo local de municipios y regiones. Por tal razón, en las regiones con mayores capacidades económicas y administrativas se celebran acuerdos de co-financiación para la organización de convocatorias cerradas, además de otros convenios de cooperación, mientras que, en los municipios con menos capacidades, las alianzas no se han podido materializar en resultados concretos.

Evaluación de Impacto

» Los usuarios perciben que las metas de su plan de negocios (Fondo Emprender) o plan de acción para el fortalecimiento (SBDC) son viables, se perciben dificultades en el cumplimiento del indicador de vinculación formal debido a altas tasas de informalidad en las regiones o los costos asociados a estos empleos formales.

» En términos de empleabilidad, se encuentra que los tres programas contribuyen en este aspecto. En particular, se encuentran impactos del Fondo Emprender en empleabilidad. Así mismo, si bien no hay evidencia

estadísticamente significativa en cuanto al pago de planillas o afiliaciones a seguridad, sus usuarios sí perciben que los programas contribuyen en la generación de empleo.

» Los programas contribuyen a la reactivación económica mediante sus emprendimientos por la generación de ingresos y empleo. La mayoría de ellos son microempresas que generan un número limitado de empleos, además, dados los altos costos que implica la contratación formal, en algunos casos esta se acompaña de empleo informal.

» El Fondo Emprender tiene un efecto sobre la variación de ingresos de los emprendedores de COP 6.259.228 entre 2018 y 2021 y no se evidencian efectos de SBDC Fortalecimiento Empresarial y OFF. Algunos usuarios indican un aumento en sus ingresos porque sus ventas se incrementaron, mientras que otros consideran que los recursos de la financiación no son suficientes para generar ingresos o rentabilidad.

» En promedio una empresa del Fondo Emprender tiene 42.2 meses de funcionamiento, a la vez que una de SBDC Fortalecimiento Empresarial lleva 80.45 meses y una de OFF 58.16 meses. Así mismo, el impacto del Fondo Emprender es de una probabilidad de 8.23% en la supervivencia. Esto, a pesar de los retos que tienen los usuarios para hacer sus emprendimientos sostenibles y las afectaciones por la pandemia.

» Las asesorías en el marco del Fondo Emprender y de SBDC Fortalecimiento Empresarial cumplen su objetivo de ayudar a acceder a nuevos mercados, contactos o clientes, aunque los usuarios perciben que el crecimiento de sus negocios no es fácil dadas las afectaciones que se dieron durante la pandemia. No obstante, se encontraron impactos del programa SBDC OFF de aumento en 67% sobre la probabilidad de exportar.

» Los servicios conexos del SENA a los emprendedores incrementan sus posibilidades de aprendizaje, éxito y sostenibilidad como empresarios. No obstante, se requiere una mejor planeación de las actividades para sacarles mejor provecho.

» La conexión de los usuarios (empresarios) del Fondo Emprender con el ecosistema emprendedor es amplio. Los aprendizajes adquiridos y la calidad de los emprendimientos permiten acceder a otro tipo de oferta (iNNpulsA, RutaN, entes territoriales, cámaras de comercio, Ministerios de Comercio y Agricultura, universidades, entre otros).

» Se identifica un mejoramiento sustancial en la calidad de vida de los usuarios del Fondo Emprender y sus familias. Principalmente debido a mejoras en habilidades socioemocionales y aumento de recursos económicos.

Durante el proceso, a causa del aumento en las responsabilidades y las exigencias del programa, los usuarios manifiestan haber sufrido un desmejoramiento en su calidad de vida que, posteriormente, mejoró.

» El Fondo Emprender contribuye a promover el desarrollo económico local a partir de las empresas que impulsa, las cuales generan empleo, pagan impuestos, prestan servicios a la comunidad y, adicionalmente, generan dinámicas sociales que pueden resultar en cambios comportamentales generales asociados a la cultura del emprendimiento.

» En muchos municipios, el Fondo Emprender ha sido la única oportunidad económica que tienen las poblaciones más vulnerables que no tienen posibilidades reales de ingresar al mercado laboral formal (desplazados y víctimas, por ejemplo), lo que contribuye a paliar problemáticas sociales y económicas en los territorios.

6 RECOMENDACIONES

1. Sostener y ampliar la escala de las actividades del Fondo Emprender, adicionando actividades de Fortalecimiento Empresarial en el proceso, dada su incidencia en la sostenibilidad y escalabilidad de los resultados de los emprendimientos.
2. Identificar y sistematizar las buenas prácticas en planes de negocio, seguimiento a la ejecución y resultados implementados del Fondo Emprender y adoptarlas en Otras Fuentes de Financiación.
3. Potencializar el programa de Fortalecimiento Empresarial y focalizar sus acciones en los usuarios de Fondo Emprender y otras fuentes de financiación, con el fin de mejorar los impactos en estas poblaciones.
4. Articular efectivamente los procedimientos de entrenamiento y asesoría, y establecer hitos de entrenamiento como requisito para acceder a los servicios de asesoría en el marco de la ruta emprendedora.
5. Fortalecer los ejercicios de planeación de las convocatorias y los servicios a emprendedores para mejorar su emparejamiento con las capacidades y procesos en territorio, y brindar una mayor certidumbre, oportunidad y margen de acción a todos los involucrados.
6. Simplificar los requerimientos exigibles a los emprendedores a lo largo de la ruta para facilitar el tránsito por las diferentes etapas, asegurar la agregación de valor al proceso, hacerlos verificables por los equipos de asesoría, y acordes con los diferenciales de desarrollo regional.
7. Realizar un análisis de la estructura organizacional en función de la ruta emprendedora dirigido a optimizar los procesos, el uso de los recursos y optimizar la carga laboral del talento humano.
8. Revisar y estandarizar los lineamientos para los operadores, especialmente en el procedimiento de

interventoría, con el fin de lograr una implementación homogénea de las actividades a su cargo, atendiendo las diferencias regionales.

9. Fortalecer y fomentar el uso de los canales de comunicación internos oficiales y mejorar la atención virtual, para ofrecer un mejor acompañamiento al usuario y optimizar la carga laboral del recurso humano.
10. Mejorar el aprovechamiento del conocimiento, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas derivadas de la implementación de la ruta emprendedora, para informar la toma de decisiones y optimizar la implementación.
11. Hacer más amigable la Plataforma Tecnológica del Fondo Emprender para los usuarios con diferentes capacidades y optimizar sus atributos de estabilidad en periodos de alta demanda.
12. Fortalecer y aplicar los criterios de inclusión de usuarios y clientes en las bases de datos, y establecer mecanismos periódicos de verificación.
13. Incluir elementos diferenciadores dentro de la herramienta de caracterización de los empresarios y emprendedores (SEFO), con el fin de mejorar el diagnóstico y desempeño de la asesoría de Fortalecimiento Empresarial.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Adato, Michelle. "Combining Quantitative and Qualitative Methods for Program Monitoring and Evaluation: Why Are Mixed-Method Designs Best?" *PREM Notes and Special Series on the Nuts and Bolts of Government M&E Systems; No. 9. World Bank*, 2011.
- Angrist, Joshua, and Jörn Pischke. *Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion*. 2008.
- Athey, Susan, and Imbens Guido. "The State of Applied Econometrics: Causality and Policy Evaluation." *Journal of Economic Perspectives* 31, no. 2 (2017): 3-32.
- Bernal, Raquel, and Ximena Peña. *Guía práctica para la evaluación de impacto*. Bogotá: Universidad de los Andes, 2011.
- Blackwell, Matthew, Stefano Iacus, Gary King, and Giuseppe Porro. "cem: Coarsened exact matching in Stata." *Stata Journal* 9, no. 4 (2009): 524-546.
- Bonilla, Claudio A, and Christian A. Cancino. *The impact os the Seed Capital Program of SERCOTEC in Chile*. Inter-American Development Bank, 2011.
- Crespi, Gustavo, Alessandro Maffioli, Pierre Mohnen, and Gonzalo Vásquez. "Evaluating the Impact of Science, Technology and Innovation Programs: a Methodological Toolkit." *Impact-Evaluation Guidelines. Technical Notes.*, no. IDB-TN-333 (2011).
- Dal Pont, J.-P. *Change Management. En: J. Dal Pont, ed. Process Engineering and Industrial Management*. London: ISTE Ltd and Wiley, pp. 437-463, 2012.
- Departamento Nacional de Planeación. *Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas*. 2014.
- Fforde, Adam. "Confirmation bias: methodological causes and a palliative response." *Springer*, 2016: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-016-0389-z>.
- Gutiérrez-Rojas, H. A. (2016). *Estrategias de muestreo: Diseño de encuestas y estimación de parámetros*.
- Lafortune, Jeanne, Julio Riutort, and José Tessada. *Role Models or Individual Consulting: The Impact of Personalizing Micro-entrepreneurship Training*. *American Economic Journal: Applied Economics*, 10 (4): 222-45, 2018.
- Lázaro, B., and I Obregón. *Guía práctica 4 Evaluación de la implementación*. 2009.
- Little, R. & Rubin, D. (2002), *Statistical Analysis with Missing Data*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Manganelli, R. L., and M. M. Klein. *The Reengineering Handbook*. New York : AMACOM, 1996.

- Mantz, Erika. "NH SBDC and NH Tech Alliance Partner to Launch Cybersecurity Initiative ." 2021. <https://scholars.unh.edu/news/5390> (accessed 9 30, 2021).
- Martínez A., Claudia, Esteban Puentes, and Jaime Ruiz-Tagle. *The Effects of Micro-entrepreneurship Programs on Labor Market Performance: Experimental Evidence from Chile*. American Economic Journal: Applied Economics, 10 (2): 101-24, 2018.
- McSherry, and Jackson. "Re-Opening Markets and Businesses That Have Been Shut or Severely Curtailed." In *The Bussiness of Pandemics. The Covid19 Story* , by Jay Liebowitz, Capitulo 13. eBook: Auerbach Publications, 2020.
- McSherry, and Jackson. "Re-Opening Markets and Businesses That Have Been Shut or Severely Curtailed. ." In *The Bussiness of Pandemics. The Covid19 Story* , by Jay Liebowitz, Capitulo 13. eBook: Auerbach Publications, 2020.
- Mertens, Donna M., and Sharlene Hesse-Biber. "Triangulation and Mixed Methods Research: Provocative Positions." *Journal of Mixed Methods Research* 6, no. 2 (2012): 75-79.
- Nishimura, R. (2015), Substitution of Nonresponding Units in Probability Sampling, Tesis de Doctorado, University of Michigan.
- Morra, L. G., and R. C. Rist. *The Road to Results. Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Washington: World Bank, 2009.
- Navarro, Lucas. *Entrepreneurship policy and firm performance: Chile's CORFO Seed Capital Program*. Inter-American Development Bank, 2014.
- Olsen, Wendy. "Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really Be Mixed." In *Developments in Sociology*, by M. Holborn. Ormskirk: Causeway Press, 2004.
- Packer, Martin J. *La ciencia de la investigación cualitativa / Martin Packer; Claudia de la Cera Alonso y Parada, traductora*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología, Ediciones Uniandes., 2013.
- Patton, M. Q. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury Park (California): Sage, 2002.
- Rubin & Zanutto (2002), Using matched substitutes, in R. Groves, ed., 'Survey Nonresponse', John Wiley, chapter 26, pp. 389–402.
- SENA. *Manual Operativo Fondo Emprender*. 2020a.
- . *Manual Técnico Operativo de los Centros de Desarrollo Empresarial SENA SBDC*. 2020b.
- UT Econometría – Oportunidad Estratégica– SEI Septiembre. (2014). Resumen ejecutivo evaluación de impacto Fondo Emprender. Bogotá.

Villas, E. B., Gispert, N. G., Merino, N. G., Monclús, G. J., & Garcia, M. M. "La triangulación múltiple como estrategia metodológica." *REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(4), 2013: 5-24.

Wight, D., and A. Obasi. *Unpacking the "black box": the importance of process data to explain outcomes*. In: Stephenson J, Imrie J, Bonell C, eds. *Effective sexual health interventions: issues in experimental evaluation*. Oxford: Oxford University Press, 1, 2002.