

**VALOR AGREGADO
MEJORA EN LA RUTA DE PROCESOS DE ATENCIÓN AL
EMPREENDEDOR**

**CONTRATO INTERADMINISTRATIVO CO1.PCCNTR.1471299
SENA - UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**

**Realizado por: GRUPO DE INVESTIGACIÓN BIOGESTIÓN - UN
Director: Oscar F Castellanos D**

**BOGOTÁ - COLOMBIA
2022**

RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones de promoción e impulso al emprendimiento se presentan como entidades cuyo objetivo es crear un ambiente propicio, y facilitar las condiciones para la formación de empresa, ofreciendo actividades de soporte a las personas emprendedoras, a través de asistencia financiera, de acompañamiento y/o asesoramiento técnico.

Entre las organizaciones se identifican entidades como fondos, agencias, observatorios, centros de pensamiento y otro tipo de instituciones, que realizan una gestión de conocimiento de las buenas prácticas de los ecosistemas del emprendimiento, cuyos resultados apalancan la propuesta de nuevos instrumentos de financiación para el fortalecimiento del tejido emprendedor de los países. Asimismo, orientan esfuerzos y recursos en la atención al emprendedor, entendida como las actividades de soporte, orientación y acompañamiento integral al emprendedor en todas las etapas asociadas a la preparación y puesta en ejecución del plan de negocios. Cada entidad ha desarrollado e implementado metodologías de intervención, a través de procesos de capacitación y asesoría personalizada, brindándole al emprendedor elementos técnicos y operativos en la formulación de los planes de negocios, de acuerdo con su nivel de formación, el tipo de emprendimiento, la región y su desarrollo social y las demandas del mercado.

En este contexto se plantea el valor agregado de Mejora a la Ruta de atención al emprendedor en el marco del contrato interadministrativo número CO1.PCCNTR.1471299 suscrito entre el SENA y la Universidad Nacional de Colombia, cuyo fin es la administración de recursos del Fondo Emprender para la vigencia 2020.

El informe se sustentó desde cuatro componentes principales: el análisis a los procesos operativos de los fondos internacionales, el portafolio de servicios de fondos de emprendimiento de Hispanoamérica, el análisis a fondo emprender SENA y el modelo de operación del Fondo Emprender. Componentes que permitieron realizar propuestas para la implementación de buenas prácticas y ruta de atención al emprendedor para Fondo Emprender – SENA y adicionalmente el seguimiento de estas por medio de indicadores propuestos en el documento que permitirá estandarizar la obtención de resultados por parte de todos los operadores y obtener una información homogénea y que conlleven finalmente al fortalecimiento del fondo.

En el documento se presenta una relación de los Fondos de Emprendimientos identificados en el benchmarking internacional y se identifican las buenas prácticas utilizadas en su operación, así como el portafolio de servicios de los Fondos de Emprendimiento identificados por el BID y se hace una breve descripción de la operación del Fondo Emprender de Colombia. Se presenta una síntesis de las buenas prácticas de fondos internacionales las cuales pueden ser implementadas en el Fondo Emprender a corto o mediano plazo, y se entrega un análisis e identificación de aquellas oportunidades de mejora operacionales que inciden directa o indirectamente en la atención al emprendedor. Se entrega, además, una propuesta de indicadores sugeridos para realizar un seguimiento estándar a la operación del Fondo Emprender, con el objetivo de soportar la toma de decisiones en información vigente y actualizada de la operación, independientemente del operador contratado, que le permita generar matrices de riesgo y planes de mejoramiento continuo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL.....	7
2. METODOLOGÍA DE TRABAJO	16
3. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DE CONTEXTO.....	18
3.1. Procesos operativos de los fondos internacionales	20
3.2. Portafolio de servicios de fondos de emprendimiento de Hispanoamérica.....	24
3.3. El Fondo Emprender - SENA.....	28
3.4. Modelo de operación del fondo emprender.....	30
4. IDENTIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE FONDOS Y ENTIDADES INTERNACIONALES	35
4.1. Madrid emprende (España).....	39
4.2. CORFO (Chile).....	40
5. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES DE LA RUTA DE ATENCIÓN AL EMPRENDEDOR.....	43
6. PROPUESTA DE INDICADORES	53
CONCLUSIONES.....	59
REFERENCIAS.....	61

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento es considerado un motor del crecimiento, desempeña un papel preponderante en la conversión de economías de ingresos bajos y de baja productividad, a economías dinámicas e innovadoras, razón por la cual es de interés para los países crear y apoyar programas e instituciones que fomenten el emprendimiento (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014). El emprendimiento es un punto de partida para la creación de pequeñas y medianas empresas, las cuales generan alrededor del 50% del empleo en los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2018) y el 80% del empleo en Colombia (Dini & Stumpo, 2019). El emprendimiento es un componente vital del crecimiento y del desarrollo económico y social de un país al ser vehículo promotor de innovación, mejoras en productividad, internacionalización y generación de ingresos y riqueza (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 2012; Banco Mundial & OECD, 2013; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2016). Es de esta forma que el emprendimiento se constituye como uno de los principales generadores de empleo en América Latina y Colombia.

El reporte del *Monitor Global de Emprendimiento* (MGE) publicado el 16 de noviembre de 2021, muestra que Colombia en el indicador TAE, el cual mide la actividad empresarial total en etapa temprana (TAE por sus siglas en inglés), pasó de 22,3 % en 2019 a 31,1% en 2020 (Bosma N. , Hill, Ionescu-Somers, Kelley, & Schott, 2021). Igualmente, el documento resalta el comportamiento del Entrepreneurship Business Ownership (EBO), relacionado con los empresarios establecidos, el cual fue de 5,5% para 2020, y en el que el país pasó del puesto 42 al 30 (Bosma N. , Hill, Ionescu-Somers, Kelley, & Schott, 2021).

El Ranking del Ecosistema Global de startups (EGS), el cual evalúa tanto el impulso como las tendencias dentro del ecosistema de startups, en su informe del año 2019 presenta a Estados Unidos y Reino Unido como los países con mayor cantidad de ecosistemas de startups exitosos, mientras que Colombia se encuentra en el puesto 46 de 100 países. En el análisis realizado, Colombia disminuyó 12 puestos en este ranking del 2018 al 2019 (StartupBlink, 2019).

Con base en estos indicadores, se plantean acciones de entorno competitivo que impulsan el fortalecimiento del Ecosistema Emprendedor a nivel nacional y regional. Es así, que el Pacto por el Emprendimiento y la Productividad del PND 2018 -2022 plantea la necesidad de mejorar los niveles de productividad empresarial del país a través de la promoción de emprendimientos formales, innovadores, y altamente competitivos nacional e internacionalmente que contribuyan a reducir la dependencia de sectores tradicionales de la economía nacional. El decreto 810 de 2020 constituyó el patrimonio autónomo para el emprendimiento, formalización y fortalecimiento empresarial de las mujeres, como respuesta a la situación de emergencia generada por la pandemia del COVID19 (Departamento Nacional de Planeación, 2020).

En julio de 2020 el Comité Ejecutivo del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCI) aprobó la creación del Comité Técnico de Emprendimiento, el cual busca promover el fortalecimiento y consolidación del ecosistema emprendedor y recomendar acciones para solucionar obstáculos y cuellos de botella en la implementación de esta política, y pretende ser un espacio de encuentro para la articulación de política nacional con las iniciativas regionales en emprendimiento.

Todo lo anterior, ha permitido que Colombia cuente hoy con una Política Nacional de Emprendimiento (CONPES 4011 de 2020) articulada con la Ley 2069 de 2020 o Ley de Emprendimiento, la cual tiene como objetivo generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad e internacionalización empresarial.

Por otra parte, desde el momento en que la Organización Mundial de la Salud (OMS) notificó la presencia de la COVID -19, se empezó a vivir una nueva normalidad que cambió el estilo de vida de la humanidad, cambios representados en los hábitos de consumo, uso intensivo de la tecnología, nuevas formas de comunicación y, por ende, nuevas formas de hacer negocios y jalonar la economía a través de los emprendimientos.

El pasado 14 de diciembre de 2021, PRODEM y la Global Entrepreneurship Network (GEN), publicaron el reporte del índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico, detallando las dimensiones más golpeadas o beneficiadas durante el segundo año de la COVID-19 (Kantis, Federico, & Ibarra, 2021). Los resultados del estudio indican el efecto negativo de las condiciones para emprender a nivel global con una caída promedio del 6%. (-2,4% entre los desarrollados y -3% entre los emergentes/en desarrollo) y las economías latinoamericanas más afectadas (Perú, -16%; México, -10%; República Dominicana, -10%; Argentina y Chile, -9%).

Las condiciones de la demanda y estructura empresarial fueron las dimensiones donde mayor cantidad de países vieron retrocesos entre 2020 y 2021. Evidenciando el impacto de la crisis (caída del consumo, de la demanda de las empresas, cierre de empresas, pérdidas de puestos de trabajo y salarios). En este informe, Colombia quedó en el puesto 5, por su disponibilidad de financiamiento específico para emprendedores durante la pandemia (Kantis, Federico, & Ibarra, 2021).

El GEM Colombia e iNNpulsa Colombia, recientemente entregaron el estudio de medición del impacto empresarial colombiano como consecuencia de la pandemia. Entre los resultados, se mencionan los siguientes considerando su incidencia en la Atención al Emprendedor:

La población joven vio crecer el desempleo al pasar del 18,7% al 23,5%; en el caso de las mujeres jóvenes del 25,0% al 31,6% y en cuanto a los hombres jóvenes del 14,2% al 17,5% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021).

En el reporte GEM 2020-2021, se indica que el 52,9% de los colombianos conoce al menos una persona que ha suspendido la actividad empresarial, lo cual ubica mundialmente a Colombia en la posición 13, y a su vez, el 54,6% de los colombianos conoce al menos una persona que ha iniciado una actividad empresarial, lo cual ubica a Colombia sexto mundialmente. Los valores de los demás países fluctúan entre 6,3% y 69,8% (Bosma N. , Hill, Ionescu-Somers, Kelley, & Schott, 2021).

Un hecho importante es saber si la pandemia permitió identificar nuevas oportunidades para las empresas. Las opiniones de los empresarios fueron: En la población del TEA el 61,7% considera que sí pudo identificar nuevas oportunidades. En la población de los empresarios establecidos el 33,3% afirma que si pudo identificar nuevas oportunidades.

Al explorar con los empresarios los apoyos que han recibido, financieros y no financieros, durante la pandemia, el reporte de GEM informa que, encontró que entre los programas que ellos han usado, están los programas orientados por las cámaras de comercio (17,9%) y el programa SBDC (Small Business Development Center) del SENA (17,8%) (Varela, Arango, & Soler, 2021).

Lo anterior, ha promovido en la definición de la política pública, la estructuración de instrumentos para entregar recursos financieros y no financieros a la comunidad emprendedora, a través de organizaciones de promoción de este y su relacionamiento con otras entidades. El MGE, destaca que se encuentran oportunidades de mejora (o debilidades) de los ecosistemas de emprendimiento en torno a la educación para el espíritu empresarial a nivel escolar y a las políticas públicas tributarias y paulatinas.

Es de esta forma que las organizaciones de promoción e impulso al emprendimiento se presentan como entidades cuyo objetivo es crear un ambiente propicio, y facilitar las condiciones para la formación de empresa, ofreciendo actividades de soporte a las personas emprendedoras, a través de asistencia financiera, de acompañamiento y/o asesoramiento técnico.

Es en este contexto donde se plantea el valor agregado de Mejora a la Ruta de atención al emprendedor en el marco del contrato interadministrativo número CO1.PCCNTR.1471299 suscrito entre el SENA y la Universidad Nacional de Colombia, cuyo fin es la administración de recursos del Fondo Emprender para la vigencia 2020. De esta forma, el presente documento se encuentra dividido en ocho (8) capítulos y da respuesta a la propuesta de valor presentada por la Universidad Nacional en el estudio previo tomando con el fin de fortalecer el Fondo Emprender y acompañar al emprendedor en los servicios prestados.

En los primeros dos capítulos se presenta la aproximación conceptual y la metodología utilizada para la elaboración del documento. En el tercer capítulo se presenta una relación de los Fondos de Emprendimientos identificados en el benchmarking internacional y se identifican las buenas prácticas utilizadas en su operación, así como el portafolio de servicios de los Fondos de Emprendimiento identificados por el BID y se hace una breve descripción de la operación del Fondo Emprender de Colombia. En el capítulo cuarto, se presenta una síntesis de las buenas prácticas de fondos internacionales las cuales pueden ser implementadas en el Fondo Emprender a corto o mediano plazo. El capítulo cinco, está orientado al análisis e identificación de aquellas oportunidades de mejora operacionales que inciden directa o indirectamente en la atención al emprendedor. En el capítulo sexto, se presenta la propuesta de indicadores sugeridos para realizar un seguimiento estándar a la operación independientemente del operador, con el objetivo de soportar la toma de decisiones en información vigente y actualizada de la operación, que permita generar matrices de riesgo y planes de mejoramiento continuo.

El desarrollo, análisis e información presentada en el siguiente documento cuenta con la participación del equipo de trabajo de la Universidad Nacional y su grupo de investigación BioGestión, bajo la dirección del director PhD. Oscar Fernando Castellanos.

1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

Con el fin de establecer oportunidades de mejora y buenas prácticas a la ruta de atención al emprendedor del Fondo Emprender, se identificaron fondos, observatorios, *do tanks*, centros de pensamiento, organizaciones gubernamentales y agencias similares de los cuales se puedan adoptar metodologías de trabajo que permitan mejorar los procesos operativos en la ruta de atención al emprendedor. Estos fondos, observatorios, *do tanks*, centros de pensamiento, organizaciones gubernamentales y agencias de emprendimiento identificadas, son entidades de apoyo al emprendimiento en las etapas de ideación e implementación del plan de negocio por parte del emprendedor, donde la parte crítica y fundamental es financiar la innovación a través de instrumentos basados en procesos de toma de decisiones ágiles, de calidad y transparentes. De ahí que se seleccionaron aquellas con mejores prácticas del mercado, según los criterios definidos de análisis y posteriormente, se extrapola las buenas prácticas a una propuesta de actividades para el mejoramiento de este valor agregado en el Fondo Emprender

1.1 Reconocimiento Institucional

En el ecosistema de emprendimiento, se encuentran los **fondos de emprendimiento**, que dentro de sus funciones y metodologías de trabajo brindan acompañamiento a emprendedores en las distintas etapas de ideación y puesta en marcha de sus ideas de negocio. Sumado a los fondos de emprendimiento, se encontraron cuatro tipos de entidades distintas de los fondos de emprendimiento: observatorios de emprendimiento, centros de pensamiento, *do tanks* y agencias de innovación y emprendimiento. A continuación se hace una breve descripción del alcance y funcionamiento de cada una de estas entidades:

1.1.1 Observatorio de Emprendimiento

Un observatorio es un organismo creado por un colectivo con el fin de seguir la evolución de un fenómeno de interés general; desde las administraciones públicas, nacionales, regionales y locales; desde instituciones académicas, sindicatos, empresas, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil se ha promovido y apoyado la creación de estos órganos coadyuvantes al desempeño institucional mediante señalamientos puntuales y propositivos previo estudio, registro y análisis de la situación y evolución de una temática determinada (Instituto Nacional de Administración Pública, 2020).

Los observatorios son unidades de trabajo que se dedican a observar, comprender y analizar el comportamiento de diversos fenómenos que se presentan en la sociedad, a partir de metodologías e instrumentos diseñados para medir de forma sistemática y objetiva, la evolución en el tiempo de temáticas asociadas al desarrollo de un país o una región. Con tres funciones principales: La de investigar, de divulgar o difundir y orientar a la comunidad para la toma de decisiones a nivel de política pública.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (Instituto Interamericano de Cooperación (IICA), 2006), define un observatorio como un instrumento destinado a la recopilación sistemática y permanente de datos y su conversión en información, dotándola de importancia y

propósito. Su actividad se centra en algún fenómeno natural, social o económico, y se utiliza para profundizar en el conocimiento de su trayectoria y tendencias, al mismo tiempo que crea las condiciones e infraestructura suficientes para monitorear y validar su comportamiento y evolución. Un observatorio constituye el espacio donde se recoge la opinión y el parecer de los actores directamente involucrados con la situación del fenómeno económico o social observado (información cualitativa) además de trabajar los datos de carácter cuantitativo que colaboran en la definición y medición del fenómeno a observar. La figura del observatorio lleva implícita la condición de que la unidad responsable de su operación sea confiable y creíble ya que de esa unidad depende no solo la pertinencia del procesamiento de datos cuantitativos sino también la recolección y análisis de opiniones que exige independencia y transparencia.

Por su parte, los observatorios de emprendimiento se enfocan en generar indicadores sobre el ecosistema emprendedor, identifican los factores que influyen en el emprendimiento, la actividad emprendedora y el emprendedor. Analizan factores psicológicos, de normatividad, educación etc., también generan reportes de buenas prácticas de emprendimiento, tasas de crecimiento de las empresas, etc. El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), es el observatorio sobre emprendimiento internacional más importante a nivel mundial y tiene por objetivo medir y analizar la información de alta calidad sobre el fenómeno emprendedor.

1.1.2 Centros de Pensamiento

Los centros de pensamiento son organizaciones de análisis y asesoría orientados hacia la definición de políticas públicas y empresariales sobre asuntos nacionales e internacionales. Estas instituciones pueden ser afiliadas, partidistas o independientes, que se estructuran como órganos permanentes, los cuales a menudo actúan como un puente entre el conocimiento y las políticas públicas y empresariales, y en particular, entre la academia y los formuladores estatales de políticas y la sociedad civil. De esta manera, los centros de pensamiento sirven el interés público con una voz objetiva, que promueve el debate, facilita la cooperación entre los actores relevantes, ayuda a cerrar la brecha entre el conocimiento y el Estado y traduce la investigación aplicada y básica a un lenguaje comprensible, confiable y accesible para los políticos y el público en general (Fenwarth, 2021).

Los Centros de Pensamiento o Think Tanks (anglicismo) son una gran herramienta de aporte a la generación de políticas públicas que vayan acordes a los momentos históricos de las regiones, para que estas generen mejores programas para el desarrollo de la sociedad, además de esto se enfocan en generar ideas y soluciones para problemáticas concretas.

Un ejemplo de Centro de Pensamiento a nivel internacional es el Think tank de Emprendimiento Cooperativo Internacional (ICETT) creado en 2018, cuyo objetivo es “reforzar el desempeño empresarial de las cooperativas a través de ideas innovadoras, investigación, formación y cooperación para abordar los desafíos a los que se enfrentan las empresas corporativas”, además de funcionar como un centro estratégico que ofrece a sus miembros información útil para fortalecer el desempeño empresarial de las cooperativas y posicionar el movimiento cooperativo como actor clave en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El ICETT trabaja desde cuatro áreas temáticas que tienen una gran relevancia social, económica y medioambiental dentro y fuera del movimiento cooperativo actual.

1.1.3 Do Tank

Los Do Tanks funcionan como un think tank en la generación de ideas, pero se enfocan en la generación de soluciones para problemas específicos a través de procesos de investigación, a diferencia de los think tanks, se involucran en la implementación de estas soluciones generadas,

formando conexiones y alianzas con organismos gubernamentales, actores privados y de la sociedad civil. No solo generan las soluciones a problemas específicos, sino que trabajan por la implementación de acciones que resuelvan dicho problema (Thunert, 2012). Los Do tank enfocados en emprendimiento, generan soluciones prácticas a los problemas del ecosistema emprendedor y trabajan por la implementación de dichas soluciones por medio de la generación de políticas y programas de emprendimiento e innovación.

Así mismo, algunos Do tank trabajan activamente en acciones colectivas, coaliciones y activismo enfocado en el desarrollo de intereses de poblaciones vulnerables, dichas acciones se desarrollan de la mano con comunidades y organizaciones no gubernamentales como el Center Of Democracy en Estados Unidos, quienes realizan eventos de recaudación de fondos y materiales para ayudar a grupos específicos de la población (Xifra, 2005), o el Instituto Católico de Relaciones Internacionales, en Londres, cuyos recursos son destinados a la investigación en justicia económica internacional, derechos humanos y democracia, y de igual manera, en el trabajo conjunto con organizaciones alrededor del mundo, apoyando iniciativas locales para el desarrollo de las comunidades (Stone, 2001).

1.1.4 Agencia de Innovación y Emprendimiento

Las agencias de Innovación y Emprendimiento son organizaciones especializadas en la promoción o el fomento de la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) en las empresas (Angelelli, Luna, & Suaznábar, 2017). Estas organizaciones operan como puentes entre los actores públicos encargados de las estrategias y el diseño de las políticas de innovación y aquellos que ejecutan las actividades de innovación y emprendimiento (investigadores, centros de I+D, universidades, aceleradoras, incubadoras, empresas y emprendedores).

Las agencias facilitan la aplicación de políticas públicas en beneficio de la prosperidad y competitividad nacional, tienen como ámbitos principales de fomento el apoyo a las actividades de innovación en las empresas y al desarrollo temprano de nuevos negocios. Sin embargo, en muchos casos también trabajan en ámbitos tales como la generación de conocimiento científico y tecnológico, la transferencia de tecnología y conocimiento, la formación de capital humano avanzado, la innovación social, el fortalecimiento de redes y ecosistemas de innovación y emprendimiento y el desarrollo de nuevos sectores económicos (Breznitz, Ornston, & Samford, 2018). Así mismo, las AIE están situadas en un segundo piso, ya que no desarrollan directamente ninguna actividad de innovación y emprendimiento, sino que las promueven entre sus beneficiarios (empresas, emprendedores, investigadores, etc.).

A nivel internacional, el Programa para la asistencia de Investigación Industrial (IRAP), proporciona asesoramiento, conexiones y financiación para ayudar a las MYPIMES canadienses a desarrollar su capacidad de innovación impulsada por la tecnología y llevar sus ideas al mercado, proporciona financiación para apoyar proyectos de investigación y desarrollo en varias etapas del ciclo de innovación. Adicionalmente, trabaja con un programa de extensión de apoyo para proyectos de investigación y desarrollo más grande dirigido a empresas que hayan demostrado al programa la capacidad de crecer rápida y significativamente. Así mismo, la Agencia de Investigación e Investigación (ANII) en Uruguay es una entidad gubernamental que promueve la investigación y la aplicación de nuevos conocimientos a la realidad productiva y social del país, pone a disposición del público fondos para proyectos de investigación, becas de posgrados nacionales e internacionales y programas de incentivo a la cultura innovadora y del emprendimiento, tanto en el sector privado como público.

Asimismo, funciona como mecanismo de articulación y coordinación entre los actores involucrados en el desarrollo del conocimiento, la investigación y la innovación. En Colombia se identifica a Ruta N de Medellín, su misión es articular el ecosistema CTi para transformar a Medellín en una economía del conocimiento, en la que la innovación sea su principal dinamizador. Estas agencias de innovación y emprendimiento muestran cómo dichas entidades se desenvuelven alrededor de diferentes ejes temáticos, teniendo como objetivo el desarrollo y fortalecimiento del ecosistema emprendedor.

1.1.5 Fondos de Emprendimiento

Los fondos de emprendimiento proveen el capital para potenciar el crecimiento de emprendimientos y empresas en fases iniciales. Generalmente ofrecen apoyo, en cuanto a capacitación, asesoramiento y conexión con incubadoras de emprendimiento. Un fondo de emprendimiento tiene como objetivo apoyar la promoción y consolidación de iniciativas empresariales con impacto social, tecnológico, innovación y que permita crecer a las poblaciones. Se apoyan iniciativas de innovación con financiamiento de capital para aquellas personas o pequeñas asociaciones que cumplen un mínimo de requisitos. Por lo general, se brinda acompañamiento a través de asesoría continua por parte de un equipo técnico, análisis y diseño de estrategias para contribuir al fortalecimiento de los proyectos, medición de impacto y sensibilización sobre las ventajas competitivas de las innovaciones en su sector.

Entre estos fondos se encuentra SERCOTEC, corporación chilena de derecho privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, y dedicada a apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país. Su misión consiste en brindar apoyo a los emprendedores y empresas de menor tamaño a través de asesoría, capacitación y aportes económicos para que logren resultados sostenibles.

En el caso del apoyo a los emprendimientos SERCOTEC ofrece los programas Capital Semilla Emprende y Capital Abeja Emprende, los cuales son fondos concursables de capital no reembolsable que cofinanciarán un plan de trabajo destinado a implementar un proyecto de negocio, este programa, además, cuenta con apoyos de consultoría a través de operadores presentes a lo largo de todo el proceso de convocatoria, selección y desarrollo de los planes de trabajo.

1.2 Atención al Emprendedor

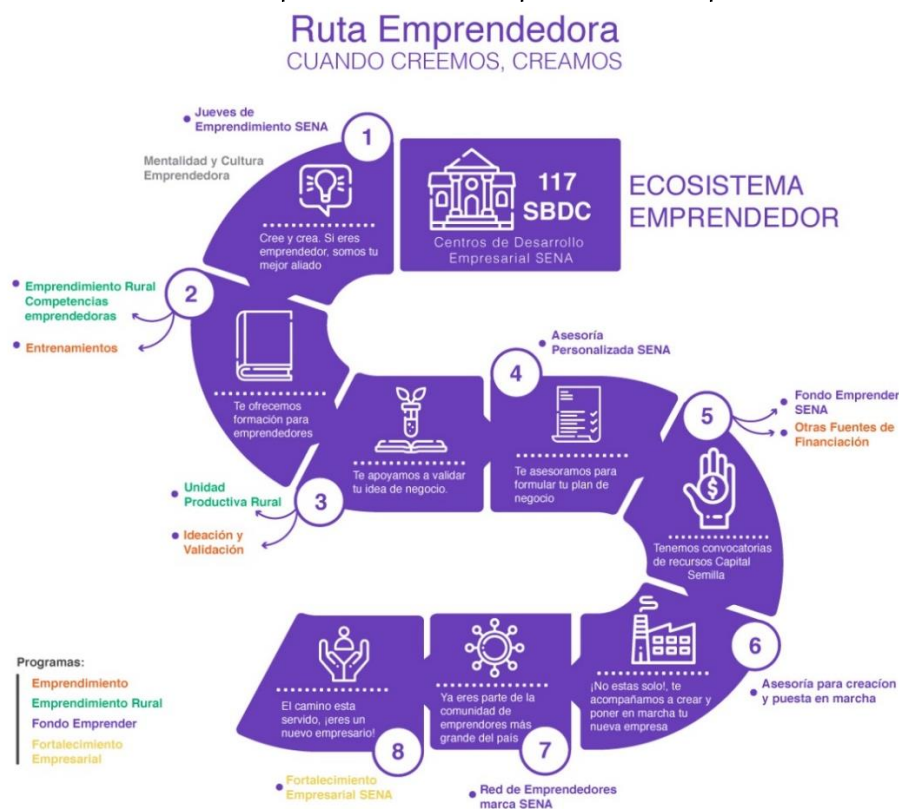
La atención al emprendedor puede ser definida como los servicios prestados que brindan atención, soporte, orientación y acompañamiento integral al emprendedor. En lo particular, la atención al emprendedor se encuentra enfocada en la ideación, estructura de un modelo de negocio y el seguimiento a los primeros pasos de la operación inicial de la empresa, así como la constitución legal de las mismas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021). De esta forma, también surge lo que se define por ruta de atención al emprendedor, que es la secuencia de procesos y servicios prestados al emprendedor, en todas las etapas de preparación y desarrollo del plan de negocios, a través de procesos de capacitación y asesoría personalizada.

Invest Bogotá gestionó la conformación del Observatorio del Emprendimiento para Bogotá y la región, proponiendo una ruta de emprendimiento, orientada para todos los emprendedores que buscan herramientas para hacer crecer exponencialmente sus ideas y negocios. En esta ruta se encuentran las herramientas e instituciones a las que puede acudir un emprendedor de acuerdo con las características de su emprendimiento (Bogotá Escala, 2021). La información presentada está basada en la homologación del ciclo de vida empresarial y las etapas de apoyo al emprendedor contenidas dentro del CONPES de Política Nacional de Emprendimiento, es decir, aquellos

emprendimientos que se encuentran en etapa naciente, emprendimientos en etapa de incubación y emprendimientos con potencial de crecimiento.

El Fondo Emprender, cuenta con una Ruta Emprendedora (ver Ilustración 1) compuesta por ocho grandes etapas que abarcan desde el acercamiento de los emprendedores a los Centros de Desarrollo Empresarial del SENA, hasta el fortalecimiento del emprendedor que finalmente se ha convertido en empresario marca SENA. Particularmente, esta Ruta Emprendedora es la base para los diferentes análisis realizados, y sobre la cual se identifican oportunidades de mejora para la operación por parte de la Universidad Nacional de Colombia.

Ilustración 1. Ruta Emprendedora definida por el Fondo Emprender - SENA



Fuente: Recuperado de Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA (2021)

El análisis de la ruta de procesos de atención al emprendedor permitirá la consolidación y mejora de los procesos anteriormente mencionados, enmarcados en el Ecosistema de Emprendimiento del Fondo Emprender y su interacción con la institucionalidad nacional e internacional, con el objetivo de entregar una oferta de valor al emprendedor en todas las etapas de preparación y desarrollo del plan de negocios, a través de procesos capacitación y asesoría personalizada.

1.3 Sistema de Seguimiento de Indicadores

Un indicador es “una expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad”, a través de la medición de una o más variables de interés (Departamento Nacional de Planeación, 2018). Los indicadores miden, comunican y simplifican los comportamientos o fenómenos de la realidad y es por esta razón, que tanto el objetivo del indicador como de la medición son claves para plantear indicadores que agreguen valor y aporten información pertinente para tomar decisiones.

La pertinencia de los indicadores para la estimación de un objetivo nace de la interpretación realizada acerca del indicador y su relación con el objetivo de interés, de allí que elementos como el contexto, la comunicación y la coordinación complementen la construcción e implementación de los indicadores. El contexto aporta los motivos por los cuáles se desea medir el indicador y permite demostrar el verdadero aporte de estos, mientras que la comunicación fomenta que los indicadores sean concretos y claros, de tal manera que estos puedan llevar a una mejor comunicación entre las partes interesadas e involucradas. Finalmente, la coordinación es importante para generación de insumos y verificación de objetivos a través de indicadores (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

En cuanto a la tipología de indicadores, se encuentran tres categorías principales. Los indicadores de gestión tienen el propósito de cuantificar y computar la cantidad de acciones de gestión efectuadas, así como de recursos utilizados. También se encuentran los indicadores de producto que miden los bienes y/o servicios entregados que cumplen los indicadores de calidad definidos. Por último, se encuentran los indicadores de resultado (en algunos contextos denominados de impacto), los cuales cuantifican el cambio en condiciones de percepción, conocimiento o bienestar.

Por lo tanto, puede definirse como un Sistema de Seguimiento de Indicadores al conjunto de indicadores que responden a objetivos de medición definidos según las necesidades identificadas y priorizadas para obtener información simplificada, veraz, precisa y resumida que permita el monitoreo y el seguimiento de los procesos, permitiendo la toma de decisiones acertada.

1.4 Servicio al cliente

En su definición más general, se entiende como servicio a la organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada (Real Academia Española, 2021). El servicio al cliente puede referirse como un valor agregado, inmaterial que influye de manera determinante en la lealtad del cliente y en la reiteración del consumo de este (Albrecht (2006), como se citó en García, 2019). La prestación de un buen servicio tiene la capacidad de restablecer la confianza, lealtad hacia la organización y marca, y la intención de reutilizar o acceder a los bienes o servicios prestados cuando los clientes han experimentado inconvenientes con estos (Tschohl, 2018). Por otro lado, el servicio prestado tiene que ser de calidad, lo que significa que, este servicio debe satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

El servicio al cliente cuenta con unas características inherentes que lo definen. Estas características son explicadas por García (2019) y se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Características inherentes del servicio al cliente

Característica	Descripción
Intangibilidad	Los servicios no pueden ser experimentados antes de su utilización, dependen de la percepción del cliente y de algunos elementos subjetivos.
Integralidad	La totalidad de miembros de la organización aporta y es responsable de una parte del servicio, ya que cada uno contribuye al resultado final entregado al cliente.

Característica	Descripción
Heterogeneidad	El servicio no es prestado de la misma forma, debido a factores como el recurso humano, la naturaleza propia de los miembros del equipo, así como la naturaleza del cliente.
Producción y consumos simultáneos	Los servicios son explorados y experimentados a medida que son consumidos. Lo que ocasiona que el usuario se encuentre presente al momento de producir el servicio.
Perecederos	No es posible almacenar, devolver o preservar los servicios consumidos y que, por lo tanto, han sido agotados.
Promesa básica	La organización debe asumir su oferta como el “gancho” de su servicio. Como resultado, una vez el cliente es motivado a actuar, la promesa debe ser cumplida con base en las exigencias del cliente.
Satisfacción	Al ser consumido y producido de forma simultánea, el servicio brindado debe satisfacer las necesidades del cliente en esa oportunidad
Valor agregado	El servicio al cliente es un factor diferenciador en el mercado si es empleado de la mejor manera posible.

Fuente: Elaboración propia

Si bien, las organizaciones intentan mejorar la experiencia de valor del cliente, así como su servicio, usualmente se asume que la mejora del servicio brindado en cada uno de los puntos de contacto del cliente es suficiente. Sin embargo, esto solo permite que se atiendan aspectos particulares de los diferentes procesos que deben articularse para entregar resultado final al cliente. La articulación e integralidad de los procesos es importante en la atención al cliente, puesto que es necesario tener una visión completa de la experiencia del cliente en todo el proceso del servicio: desde la identificación de su necesidad, hasta su satisfacción (Segura, Barragán, & Alarcón, 2018).

1.5 Buena práctica de atención al emprendedor

Para la definición y medición de las buenas prácticas, la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK Guide) explica que una buena práctica significa que “existe consenso general acerca de que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar los resultados y los valores del negocio esperados” (Project Management Institute, 2017). Las buenas prácticas son aquellas que han demostrado que funcionan bien y producen buenos resultados y, por lo tanto, se recomiendan como modelo. Se trata de una experiencia exitosa que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, y que se ha repetido y merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas” (Kolshus, Loumbeva, Matras, Salokhe, & Treinen, 2013, como se citó en Ministerio de educación, 2021). Es decir, en una buena práctica en atención al emprendedor hay consenso en torno a que, al aplicarse, se aumenta la probabilidad de que el emprendimiento culmine de forma exitosa.

Por otra parte, es importante considerar cuáles son los elementos esenciales que conforman la atención al emprendedor en términos de resolución de problemas, generación y fortalecimiento de competencias, escucha activa y respuestas a inquietudes en los diferentes procesos. La atención al emprendedor integra competencias y sinergias de relacionamiento entre el emprendedor y su asesor, la capacidad técnica y de gestión del emprendedor a través de la conjugación de tecnologías blandas y gerenciales, y el desarrollo del espíritu emprendedor constante y persistente (ver ilustración 2).

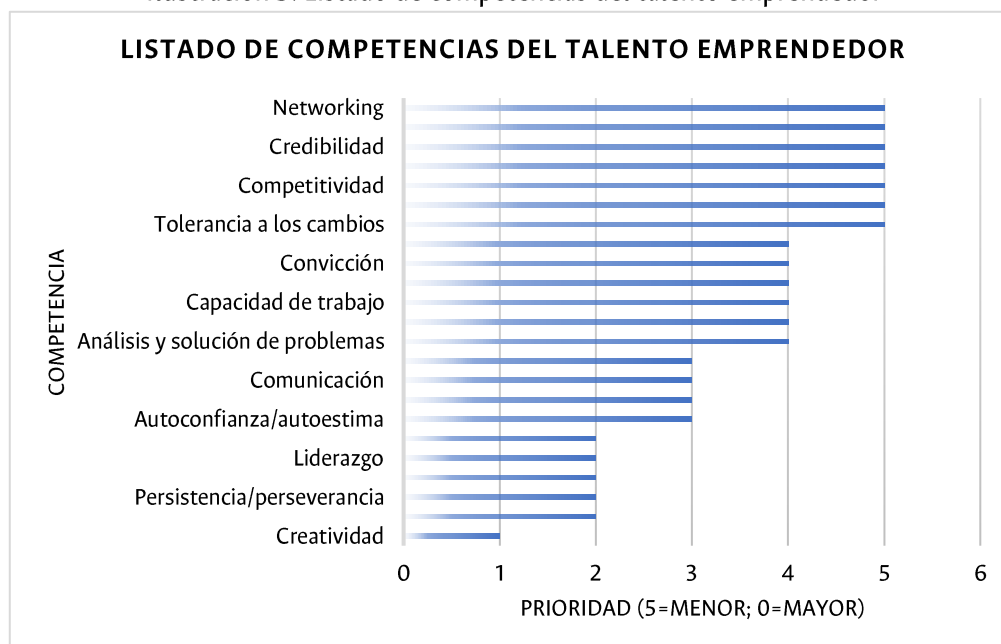
Ilustración 2. Elementos de la Atención al emprendedor



Fuente: Tomado de CTESC, 2014 - Elaboración propia

El resultado completo de la revisión se muestra en la Ilustración 3 que ordena las competencias en cinco niveles de importancia, en función del grado de consenso (1= mayor consenso; 5 = menor consenso) entre los diferentes autores que han investigado sobre el talento emprendedor.

Ilustración 3. Listado de competencias del talento emprendedor



Fuente: Herrero, Carmona, & Planas (2014)

La Fundación Acción contra el Hambre (2013) afirma que dentro de las buenas prácticas de atención al emprendedor se encuentran las cualidades con las que debe contar cada asesor (ver Ilustración 2), esto coincide con (Carmona & Planas, 2014) cuando afirman que dentro de las buenas prácticas para el fomento del talento emprendedor se encuentra el formar a los formadores, en el sentido en que no solo es necesario formar al emprendedor, sino también es importante mantener actualizados a los capacitadores y a los asesores.

De esta forma, en este documento una “buena práctica” constituirá aquel acompañamiento, soporte o apoyo al emprendedor que logre efectivamente fomentar y/o generar competencias emprendedoras, así como lo vinculado a capacitaciones en conocimientos y herramientas necesarias para llevar a cabo las diferentes etapas del emprendimiento y las actividades destinadas a mejorar el asesoramiento para la ejecución y seguimiento de su plan de negocios financiado.

2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para abordar la problemática que plantea este valor agregado se realiza una aproximación al objeto de estudio de carácter pragmático (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016), para así responder a las dinámicas y necesidades directas del Fondo Emprender como usuario final de la información. Así mismo, se realizará un abordaje abductivo (Quivy & Carnpenhoudt, 2005) de la información y para generar conclusiones, puesto que la información secundaria se utilizará para hallar generalidades y patrones (abordaje deductivo) y la primaria para evaluar en la ruta las acciones de mejora posibles (abordaje inductivo).

En consecuencia, lo anterior implica que la elección metodológica es de carácter mixto (Creswell, 2014), toda vez que en una primera fase se desarrollará una investigación documental en el levantamiento de la información secundaria cuyo propósito es realizar un análisis comparativo (benchmarking) en profundidad de las similitudes, diferencias y asuntos a complementar en la ruta de atención al emprendedor a partir de experiencias de entidades similares y comparables con el Fondo Emprender y su modelo 4K.

Es así como, en una segunda fase se propone realizar un levantamiento de información primaria a partir del análisis de un mapa de viaje (Voorhees, y otros, 2017) del emprendedor (*entrepreneur journey map*) lo que permitirá dar cuenta de asuntos como acciones clave para el emprendedor, respuestas emocionales, analizar los puntos de contacto, las dificultades que se le presentan o momentos de insatisfacción, para así proponer y halla oportunidades de mejora. Esta segunda fase, se plantea mediante un conversatorio con directores internacionales de Fondos de Emprendimiento y/o una visita de reconocimiento presencial de algunos fondos internacionales.

Dado que el acuerdo No. 0010 de 2019 – Reglamento Interno del Fondo Emprender, acuerdo No. 0003 de 2020 – Crea la Línea de Sostenibilidad Empresarial y la Ruta Emprendedora – SBDC plantea que el Fondo Emprender tiene como principales misionales el asesoramiento, seguimiento, capacitación, apoyo en capital semilla no reembolsable y el programa de fortalecimiento empresarial, es relevante indicar que el Modelo 4K considera al emprendedor como el centro para la Coordinación Nacional de Emprendimiento y que significa 4 capitales o iniciativas, a saber, capital psicológico, capital soporte, capital semilla y capital social.

Dada la existencia de un referente como el Modelo 4k se toma esta noción como referencia para identificar entidades semejantes al Fondo Emprender a través del benchmarking. En la primera revisión se encontró una referenciación de 396 entidades tanto nacionales como internacionales, a esta base se le realizó un análisis de criterios de selección con el fin de verificar su pertinencia en la base de análisis de la ruta de atención al emprendedor. Estas 396 instituciones son resultado de (1) la identificación de países analizados considerados por The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI); (2) la identificación de los países miembros y/o socios claves de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y (3) la búsqueda de instituciones asociadas a la promoción y desarrollo del emprendimiento en los países identificados en los puntos anteriores.

Una vez aplicados los criterios de selección, a partir de las preguntas orientadoras que se enuncian en la Tabla 2 se obtuvieron 66 entidades semejantes a Fondo Emprender, es decir, entidades que ofrecen al ecosistema de emprendimiento un portafolio de servicios desde un componente del modelo 4K.

Tabla 2. Criterios de selección para entidades semejantes a Fondo Emprender

MODELO 4K	PREGUNTA ORIENTADORA	CRITERIO ORIENTADOR
Capital Psicológico	¿Tiene programas de capacitación?	Mentalidad y cultura de emprendedor
Capital Soporte	¿Tiene programas de acompañamiento al emprendedor?	Sistema de acompañamiento al emprendedor Apoyo en etapa de ideación Brinda asesoría y seguimiento en la constitución, formalización y trámites del emprendimiento
Capital Semilla	¿Financia el emprendimiento?	Apoyo financiero en forma de capital semilla no reembolsable Líneas de crédito que faciliten el acceso a financiamiento
Capital Social	¿Tiene programas de relacionamiento entre emprendedores?	Redes de relacionamiento entre emprendedores Relacionamiento entre actores del ecosistema

Fuente: Elaboración propia

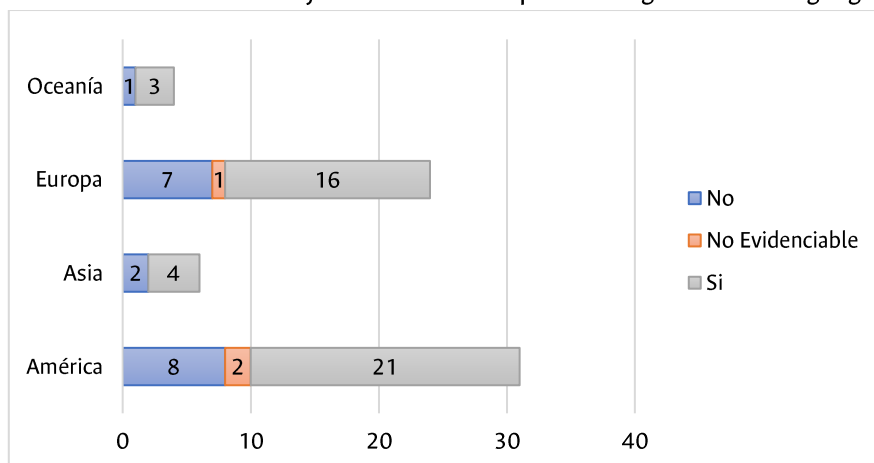
De esta selección de 66 entidades (ver anexo 1. Listado de entidades analizadas resultado del Benchmarking), se analizaron y compararon mediante un benchmarking que consideró su actuar en los cuatro procesos que constituyen la ruta de atención al emprendedor como lo son, convocatoria, evaluación, interventoría o seguimiento a la ejecución de los recursos entregados al emprendedor y gestión de cartera. Es relevante indicar que, los análisis presentados en la siguiente sección se hicieron sobre estas 66 entidades y el registro de la información se realizó mediante una matriz diseñada en la herramienta de Excel Microsoft donde se recopila información de las entidades, permitiendo revelar las buenas prácticas de cada una de ella en los diferentes procesos.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DE CONTEXTO

Los Fondos y Agencias de emprendimiento son entidades que apoyan el emprendimiento a nivel de implementación de instrumentos de política para el crecimiento y fortalecimiento de la base emprendedora de las regiones. En el caso de las agencias, estas son claves en cada país puesto que son organizaciones especializadas en la promoción o el fomento de la investigación, el desarrollo y la innovación en las empresas (Angelelli, Luna, & Suaznábar, 2017). Y los fondos de emprendimiento, son fondos de capital semilla reembolsable y no reembolsable, destinados a fortalecer la base de crecimiento regional. Un fondo de emprendimiento tiene como objetivo apoyar la promoción y consolidación de iniciativas empresariales con impacto social, tecnológico, innovación y que permita crecer a las poblaciones. Partiendo de la definición conceptual, se hizo el benchmarking de las entidades de apoyo al emprendimiento a nivel internacional, tal como se presenta en los siguientes apartados:

En la referenciación internacional del benchmarking de entidades de apoyo al emprendimiento, de las 66 entidades seleccionadas, están ubicadas en América, Asia, Europa y Oceanía (ver anexo 1. Listado de entidades analizadas resultado del Benchmarking).

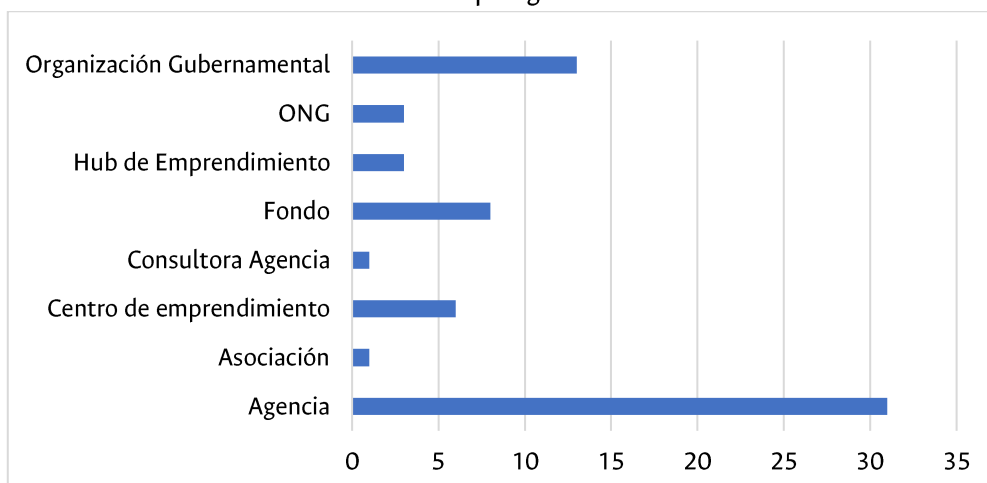
Ilustración 4. Entidades semejantes a Fondo Emprender según ubicación geográfica



Fuente: Elaboración propia

A nivel de ubicación geográfica, tal como se expresa en la Ilustración 4, el 46% de entidades están ubicadas en el continente americano, esto permitirá un relacionamiento institucional para el Fondo Emprender, por su cercanía cultural y social en la que se enmarcan estas entidades. El 38% están ubicadas en Europa, 10% en Asia y por último 6% en Oceanía. Sin embargo, con estas entidades se pueden adelantar procesos de transferencia de buenas prácticas hacia el Fondo Emprender y el ecosistema de emprendimiento del país.

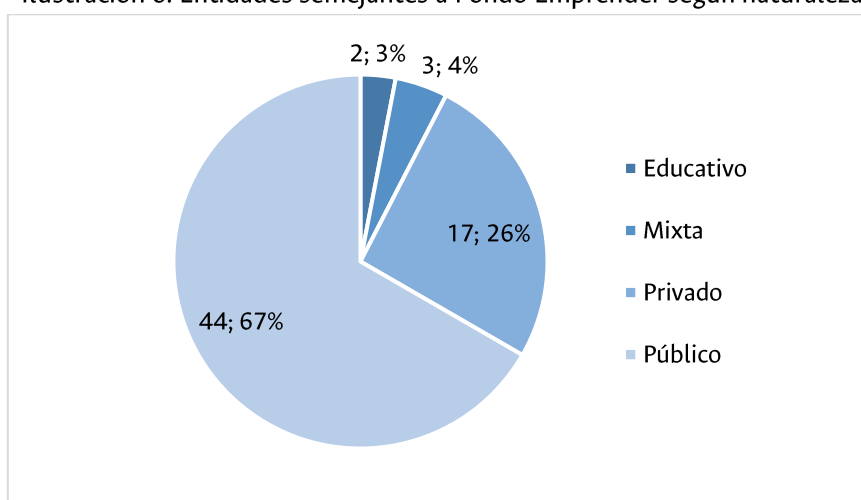
Ilustración 5. Tipología de entidades



Fuente: Elaboración propia

De las 66 entidades seleccionadas en el benchmarking, el 46,97% de las entidades semejantes al Fondo Emprender corresponden a Agencias, seguido por Organizaciones Gubernamentales con un 19,7% y un 12,71% pertenece a la tipología de Fondos. Es importante resaltar que, las agencias dirigen sus esfuerzos a la formación de capital humano, la innovación social y fortalecimiento de redes, así como ecosistemas de innovación y emprendimiento, tal como se aprecia en la ilustración 5.

Ilustración 6. Entidades semejantes a Fondo Emprender según naturaleza



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la naturaleza de las entidades estudiadas, se observa que el 67% de estas es de naturaleza pública, es decir, son entidades que cuentan con participación total o mayoritaria del gobierno. En contraposición, se encuentra que el 26% de las entidades tienen una naturaleza privada, lo cual significa que su propiedad es de inversionistas privados.

De estos 66 Fondos, se aprecia que el 66,67% cuenta con procesos de capacitación en etapa de formulación, en contraste con un 27,27% de entidades que no realizan estos procesos. Lo anterior significa que el acompañamiento a los emprendedores es un componente importante a nivel mundial, lo que puede traducirse en múltiples oportunidades y modelos de acompañamiento al emprendedor según las diferentes necesidades de cada país.

3.1. Procesos operativos de los fondos internacionales

El punto de partida para la identificación de la información que se presentará en esta sección y su análisis, son los procesos operativos misionales de la operación del Fondo Emprender, convocatoria, evaluación, interventoría o seguimiento a la ejecución de los planes de negocios, y la gestión de la cartera, y el relacionamiento con el emprendedor en cada uno de ellos. Y a partir de esta base, se analizaron las entidades seleccionadas del benchmarking internacional.

3.1.1. Convocatoria

La convocatoria hace alusión al documento escrito o anuncio público con el que se invita a la comunidad emprendedora a participar en algún evento. En este caso el proceso de convocatoria está conformado por el anuncio formal y lanzamiento de los términos de condiciones para aplicar a algún tipo de programa, con el fin de acceder a los recursos ofrecidos (económicos, capacitación, asesoría, según aplique) por las entidades de apoyo al emprendimiento. En la convocatoria se definen parámetros como el público objetivo, los requisitos mínimos para aplicar, las condiciones de la convocatoria, los cronogramas de desarrollo de estas convocatorias y los criterios a evaluar. Dentro de los análisis realizados para el proceso de convocatoria se pueden encontrar las siguientes particularidades (ver Ilustración 7).

Ilustración 7. Información relevante del proceso de convocatoria

60,61% De las convocatorias involucran un componente de asesoramiento, networking o mentoring en los beneficios recibidos por el emprendedor.	57,58% Son convocatorias abiertas, es decir, puede participar cualquier sector económico
22,72% De las entidades tiene como requisito la alianza estratégica del emprendedor con inversores, asesores, incubadoras u otro actor del ecosistema de emprendimiento.	65,15% De las entidades brinda asesoría de algún tipo en la etapa de formulación del plan de negocios

Fuente: Elaboración propia

De la información encontrada, llama la atención que, aunque la mayoría de las convocatorias son abiertas, se observa una tendencia a impulsar emprendimientos con un alto componente de innovación, en sectores que utilizan la tecnología e industrias creativas.

3.1.2. Evaluación

Posterior a la convocatoria y postulación de los planes de negocios, se realiza el proceso de evaluación, el cual tiene como objetivo valorar el cumplimiento de determinados criterios previamente definidos en los términos de la invitación o términos de la convocatoria, asignando así

un puntaje que permite la comparación, priorización y selección de los planes de negocio para acceder a los servicios o recursos de financiamiento ofrecidos por la entidad.

Ilustración 8. Resultados obtenidos en evaluación

Número de empleos a generar		
13,63% De las entidades estudiadas considera relevante el número de empleos a generar ¹ .	40,90% De las entidades no solicita el número de empleos a generar como un criterio para ser evaluado.	45,45% De las entidades restantes no brinda información o es una característica no evidenciable respecto
Pertinencia y/o relacionamiento regional		
34,84% De las entidades cuenta con pertinencia y/o relacionamiento regional .	22,72% No cuenta con pertinencia y/o relacionamiento regional	42,44% No cuentan con información o no es evidenciable en este ítem
Habilidades blandas		
27,27% Valora el componente de habilidades blandas de los emprendedores en esta etapa de evaluación	16,67% De las entidades no evalúa las habilidades blandas	56,06% No cuenta con información disponible para analizar esta característica.
Oportunidad de negocio como criterio de evaluación		
45,45% De las entidades si valora la oportunidad de negocio como un criterio de evaluación .	15,15% de las entidades revisadas no considera este aspecto .	39,40% Las demás entidades no cuentan con esta información disponible en este punto.

Fuente: Elaboración propia

En algunos casos, no existen criterios de evaluación para los planes de negocio debido a que algunos programas se enfocan en el asesoramiento a los emprendedores. Por otro lado, en algunas entidades cada convocatoria tiene sus propios criterios de evaluación según la entidad, región, sector económico o prestamista de los recursos financieros.

3.1.3. Interventoría o seguimiento a la ejecución de los proyectos

El proceso de interventoría permite el seguimiento a la ejecución de los planes de negocio seleccionados para ser objeto de financiación de parte de la entidad. En este punto, se han evidenciado algunas buenas prácticas realizadas por Fondos Internacionales que aún no se percibe, hayan sido implementadas aún por el Fondo Emprender, y se consideran una oportunidad de crecimiento y fortalecimiento. Las buenas prácticas están asociadas a temas de, periodo de

¹ Estas entidades son Cámara de Comercio de España, Comisión Nacional de economía Creativa, Futurpreneur Canada, House of Entrepreneurship, Innovation Norway, Local Enterprise Office, Ministry of Business, PUNB y Recruitment Entrepreneur

seguimiento, indicadores, conexiones, apoyo soporte y económico y finalmente los mecanismos utilizados para la condonación. Los casos con las entidades y especificaciones de estas se encuentran expuesta en la ilustración 9.

Ilustración 9. Actividades relevantes en el proceso de interventoría para entidades semejantes a Fondo Emprender

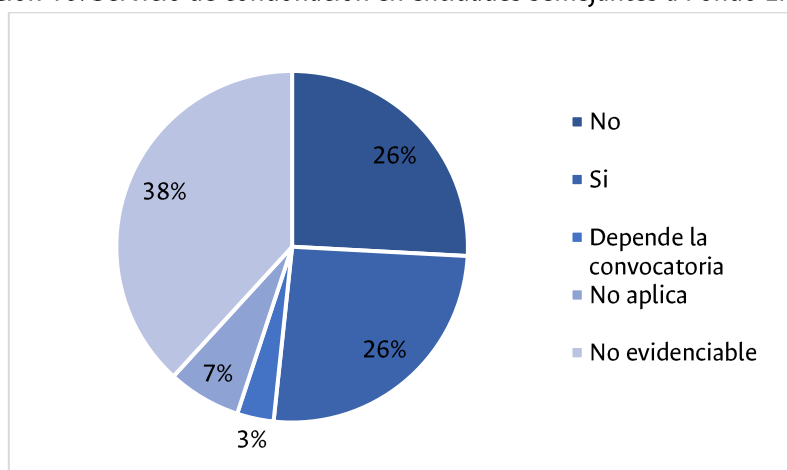
Período de seguimiento		
36 meses FINEP Brasil - Con servicio de prórroga de 24 meses	24 meses Futurpreneur Canada.	60 meses Enterprise Ireland
Indicadores		
CORFO - Chile Validación técnica del producto o servicio, la primera venta facturada durante la ejecución del proyecto o bien, un contrato firmado por la venta de un servicio	ALTERNA - Guatemala Potencial de crecimiento, oportunidad de mercado, tracción, impacto en la economía creativa y cultural en América Latina y un plan de uso de fondos	
Condonación		
Cámara de Comercio de España La mayoría de las convocatorias son de tipo “subvención” por lo que son condonables teniendo como requisito haber sido afectado por el COVID – 19 y demostrar la caída en ventas entre un 30% y 40% en relación con el año 2019	LBAN - Luxemburgo Evalúa para la condonación: Problema / Solución / Propuesta de valor, producto / Servicio, análisis de mercado, análisis competitivo, tracción, modelo de negocio, plan de comercialización, condiciones de inversión y equipo	
Apoyo económico		
SBA – EEUU Brinda financiación a través de los siguientes mecanismos Préstamos 504: plazo máximo de 25 años Microcréditos: plazo máximo de 6 años Prestamos 7(A): Se pagan en plazos mensuales de capital e interés.	House of Entrepreneurship - Luxemburgo Ofrece herramientas de financiación del SNCI (Société nationale de Crédit et d'Investissement), fuentes y tipos de financiación bancaria y no bancaria, definición de los requisitos financieros de una empresa y las soluciones bancarias más adecuadas, recaudación de fondos, la financiación de entresuelo (intermedia) o Garantías solicitadas por instituciones financieras.	PUNB – Malasia Centro de pensamiento que ofrece el reembolso de impuesto en el documento de garantía y financiación, garantía mínima y reembolso de financiamiento.
Apoyo soporte		
SEBRAE - Brasil Apoyo a través de herramientas digitales	LBAN - Luxemburgo Además del capital, Luxembourg Bussiness Angel Network a través de sus inversores ángeles brindan experiencia en	

	gestión empresarial, habilidades y contactos para el emprendedor.
Conexiones	
German Accelerator – Alemania De carácter privado, esta agencia ofrece conexión con inversores durante espacios de mentoría. Funcionan con programas de 2 semanas donde se acerca al emprendedor a capacitaciones e inversores.	

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que el 26% de las entidades analizadas, cuenta con servicio de condonación a los recursos asignados a emprendedores para llevar a cabo la ejecución de los planes de negocio. Con el mismo porcentaje se encuentran las entidades que no permiten condonar recursos. Más especificaciones se encuentran en la Ilustración 10.

Ilustración 10. Servicio de condonación en entidades semejantes a Fondo Emprender



Fuente: Elaboración propia

3.1.4. Gestión de cartera

La gestión de cartera es un proceso que consiste en la toma de decisión que permita gestionar eficientemente la recuperación de la cartera morosa para tener fluidez financiera. La gestión de cartera o cobranza no es fácil, por eso se ha observado la forma en que las entidades semejantes a Fondo Emprender realizan dicho proceso, encontrando información a destacar en la Ilustración 11.

Ilustración 11. Actividades relevantes en el proceso de gestión de cartera para entidades semejantes a Fondo Emprender

Tiempo de recuperación de cartera		
120 meses FINEP Brasil - Con servicio de prórroga de 24 meses	60 meses Futurpreneur Canada.	96 meses CONAMYPE – El Salvador
Entes externos		

SBA – EEUU Para la recaudación, cada prestamista determina los mecanismos de gestión de cartera	Start Up Norway -NORUEGA Todo se reduce a la negociación del emprendedor con el ángel inversionista
Recursos integrales	
Enterprise Ireland - Irlanda Brinda apoyo financiero a empresas sin fines de lucro de base regional que brinden apoyo económico a empresas en sectores y regiones afectadas negativamente por COVID-19 y por la retirada del Reino Unido de la UE (Brexit).	ALTERNA – Guatemala Los recursos se recuperan así: 90% donaciones y capacitaciones a la comunidad; 10% pago en efectivo sin interés
International development Norway (IDN) – Noruega Terceriza su servicio de cartera con NORAD para quien el principal objetivo es garantizar que los fondos de ayuda al desarrollo se gasten de la mejor manera posible e informar sobre lo que funciona y lo que no funciona.	Ministry of Business, Innovation and Employment - Nueva Zelanda Usan sólo sistemas de facturación electrónica entre proveedores y compradores, incluso si estos sistemas son diferentes. Mejora la precisión y la seguridad, reduce el tiempo de proceso y acelera los pagos
Mecanismos de garantía	
CONAMYPE- El Salvador Emplea mecanismos como la hipoteca, fondo de garantía y firma solidaria.	House of Entrepreneurship - Luxemburgo Utiliza hipotecas y pólizas para aseguramiento en la gestión de cartera FINEP – BRASIL La gestión de cartera se hace por medio de la opción de compra, que obliga a la parte beneficiada a asociar a FINEP dentro de la empresa en caso del no cumplimiento del contrato

Fuente: Elaboración propia

3.2. Portafolio de servicios de fondos de emprendimiento de Hispanoamérica

En el caso de América Latina y el Caribe, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha investigado once (11) agencias y fondos de emprendimiento con el objetivo de estudiar y comparar los aspectos institucionales y operativos de estas, con agencias de países desarrollados para obtener recomendaciones que ayuden a mejorar la implementación de las políticas de innovación en la región (Angelelli, Luna, & Suaznábar, 2017). En este grupo, sin embargo, se incluye un fondo español, Madrid Emprende, considerado en este apartado por la similitud del idioma y la referencia de España en materia de emprendimiento e innovación para Colombia.

Estos Fondos, Agencias y Centros de Pensamiento, tienen entre sus clientes beneficiarios de sus programas o públicos objetivos, emprendedores que se encuentran en la etapa de ideación del plan de negocio, o que cumplen con alguno de los siguientes criterios establecidos en el Acuerdo 0010 de 2019 del Fondo Emprender:

1. Apoyar financieramente en forma de capital semilla no reembolsable,

2. Ofrecer líneas de crédito que faciliten el acceso a financiamiento,
3. Sistema de acompañamiento al emprendedor

A continuación, se presenta una breve descripción de estos Fondos, en el cual se resalta las características de su portafolio de servicios al emprendedor y de la orientación de su ruta de atención al emprendedor.

Tabla 3. Breve descripción de Fondos analizados por el BID

Entidad	Descripción	Alcance de su portafolio de servicios
1. FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos  Fuente: (FINEP, 2021)	Institución pública dependiente del Ministerio de Ciencias de la Tecnología que promueve el desarrollo económico y social a través del fomento de la Ciencia, Tecnología e Innovación. Página web: http://www.finep.gov.br/a-finep-externo/sobre-a-finep	- Financiamiento reembolsable - Financiamiento no reembolsable a las TIC - Subsidio económico a empresas - Financiamiento no reembolsable a empresas - Fondos de inversión en capital social - Apoyo capital a través de instrumentos convertibles en participación accionaria
País: Brasil		
2. IRAP  Fuente: (Government of Canada, 2021)	Programa administrado por el Consejo Nacional de Investigación de Canadá (NRC). Página web: https://nrc.canada.ca/en/support-technology-innovation/about-nrc-industrial-research-assistance-program	- Asesoramiento - Conexiones - Financiación no reembolsable
País: Canadá		
3. FONDCE  Fuente: (Ministerio de Desarrollo Productivo de Argentina, 2017)	Fideicomiso de administración bajo autoridad de la secretaría de Emprendedores y de la pequeña y mediana empresa (SEPYME). Página web: https://www.bice.com.ar/fondce/	- Fondo semilla - Asesoramiento técnico – incubadoras
País: Argentina		
4. CORFO  Fuente: (CORFO, 2021)	Servicio público descentralizado, con patrimonio propio y personalidad jurídica de Chile, que tiene como objetivo fomentar la inversión, la innovación y el emprendimiento Página web: https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/sobre-corfo	- Asistencia financiera - Asesoría técnica - Convocatorias regionales
País: Chile		
5. SENACYT -  Fuente: (Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2021)	Institución autónoma que tiene como objetivo fortalecer, apoyar, inducir y promover el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación con el propósito de elevar el nivel de productividad, competitividad y modernización en el sector privado, el gobierno, el sector académico-investigativo, y la población en general. Página web: https://www.senacyt.gob.pa/sobre-nosotros/	- Capital semilla
País: Panamá		

Entidad	Descripción	Alcance de su portafolio de servicios
6. SERCOTEC – Servicio de cooperación técnica  Fuente: (SERCOTEC, 2021)	Corporación de derecho privado dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y turismo de Chile, dedicada a apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país. Página web: https://www.sercotec.cl/	- Aportes económicos no reembolsables (capital semilla, capital adulto mejor emprender y capital abeja emprende (Mujeres)) - Consultoría - Talleres - Asesoría - Capacitación
País: Chile		
7. Startup  Fuente: (Startup Perú, 2021)	Iniciativa del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú), del Ministerio de la Producción Página web: https://www.start-up.pe/	- Capital semilla - Escalamiento para emprendimientos - Cadena de valor - Incubadora o aceleradora
País: Perú		
8. INNPulsa  Fuente: (Innpulsa, 2021)	Agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional que, junto al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, acompaña la aceleración de emprendimientos de alto potencial, así como a los procesos innovadores y de financiación que permiten escalar a las empresas del país. Página web: https://www.innpulsacolombia.com/nosotros	- Portafolio de financiación - Atención especializada - Aceleración y emprendimiento - Escalamiento e innovación - Capital - Operaciones
País: Colombia		
9. Proyecta Uruguay  Fuente: (Proyecta Uruguay, 2021)	Programa impulsado por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación de Uruguay. Página web: https://proyectauruguay.uy/?gclid=CjwKCAjwz_WGBhA1EiwAUAXlccTJZfAZjTuyF2YK5MalC_Gc-YHDcGdu2YRaN1ivW438AXHEpPldkRoC2KgQAvD_BwE	- Apoyo financiero no reembolsable - Asesoramiento técnico - Promoción de un clima favorable a las empresas
País: Uruguay		
10. Madrid Emprende  Fuente: (Madrid Emprende, 2021)	Madrid Emprende está adscrita a la Dirección General de Innovación y Emprendimiento del Área de Gobierno de Economía, Innovación y Empleo del Ayuntamiento de Madrid. Página web: https://www.madridemprende.es/es/apoyo-integral-al-emprendimiento	- No otorga asistencia financiera - Red de apoyo técnico - Asesoramiento (Ventanilla Única del Emprendedor (VUE)) - Viveros de empresas - Asistencia en formación - Networking - Plan de apoyo a la transmisión de empresas
País: España		

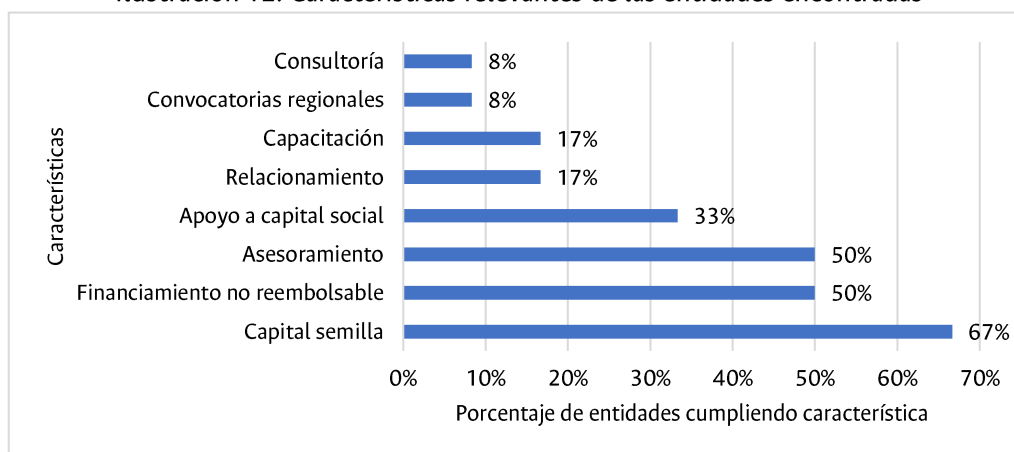
Entidad	Descripción	Alcance de su portafolio de servicios
10. Fondo Emprender  Fuente: (Fondo Emprender, 2021)	Iniciativa de la Corporación Nacional de Desarrollo (CND), el Laboratorio de Tecnología de Uruguay (LATU) y prosperitas Capital Partner (PCP), con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y la Corporación Andina de Fomento (CAF) destinado a promover de manera integral el emprendimiento dinámico.	- Servicios financieros - Apoyo técnico
País: Uruguay	Página web: http://www.fondoemprender.com.uy/	

Fuente: Elaboración propia

Estas entidades han desarrollado en su portafolio de servicios, una propuesta integrada de promoción de iniciativas asociadas a la implementación de las estrategias de innovación y emprendimiento de sus respectivos países, En diez de ellas, la promoción de la innovación está incluida dentro de su misión, y particularmente en tres (FINEP, Startup e INNpuls), gestionan recursos de fuentes estatales nacionales e internacionales, y través de convocatorias abiertas, los colocan al ecosistema emprendedor y empresarial, para estimular la presentación de proyectos de innovación.

Tal como se aprecia en la Ilustración 12, el 67% (8) de estas entidades, entregan a los emprendedores capital semilla, el 50% de las entidades ofrecen financiamiento no reembolsable y asesoramiento al emprendedor, tan sólo un 8% ofrecen servicios de consultoría y realizan convocatorias regionales.

Ilustración 12. Características relevantes de las entidades encontradas



Fuente: Elaboración propia

Luego se hizo una comparación de estas entidades, con base en cuatro criterios diferenciadores del Fondo Emprender del SENA, establecidos en el Acuerdo 0010 de 2019 del Fondo Emprender:

1. Apoyar financieramente en forma de capital semilla no reembolsable,
2. Ofrecer líneas de crédito que faciliten el acceso a financiamiento,
3. Sistema de acompañamiento al emprendedor

Se incluyó un “criterio obligatorio”, orientado a brindar acompañamiento a los emprendedores desde la etapa de ideación del plan de negocio. Para efectos de análisis de la Ruta de Atención al

Emprendedor, el cumplimiento del criterio obligatorio da un punto de referencia de las buenas prácticas a incorporar o recomendar al Fondo Emprender, en el caso que no se estén implementando.

Tabla 4. Comparación de criterios con entidades semejantes a Fondo Emprender

Entidad	Criterio Obligatorio	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	¿Cumple con los criterios?
	Acompaña al emprendedor desde la etapa de ideación del plan de negocios	Capital semilla no reembolsable	Cuenta con Líneas de crédito	Sistema de acompañamiento al emprendedor	
FINEP	No	Sí	Sí	No	No
IRAP	No	Sí	Sí	No	No
FONDCE	Sí	No	Sí	Sí	Sí
CORFO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
SENACYT	No	Sí	Sí	No	No
SERCOTEC	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Startup	No	Sí	No	Sí	Sí
INNpulsa	No	No	Sí	Sí	No
Proyecta Uruguay	No	Sí	Sí	Sí	No
Madrid Emrende	Sí	No	No	Sí	Sí
Fondo Emprender (Uruguay)	No	No	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia con base en información de sitios web de cada entidad

En la columna Cumple o no cumple con los criterios propuestos en la tabla 4, se toma un sí a este criterio si la entidad cumple con uno de los tres criterios, pero adicionalmente que cumpla con el “criterio obligatorio”. En una primera referenciación, las entidades seleccionadas para identificar las buenas prácticas de atención al emprendedor son: FONDCE, CORFO, SERCOTEC y Madrid Emrende.

3.3. El Fondo Emprender - SENA

El Fondo Emprender, es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional de Colombia para apoyar el empleo y ampliar la protección social. Se creó como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objetivo exclusivo será financiar iniciativas empresariales. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2021)

Actualmente, el SENA – Fondo Emprender cuenta con tres líneas estratégicos de apoyo a la comunidad emprendedora:

- La ruta CREAR en donde se transforman las ideas de negocio en empresas sostenibles y consolidadas. Adicional de brindar asesorías, herramientas metodológicas y capital semilla;
- El programa SER ofrece recursos para crear un emprendimiento rural, donde se apoya con los procesos de formación y acompañamiento para crear empresa y opciones de trabajo estable en todo el país.
- La línea CRECER de fortalecimiento empresarial, diseñada para brindar recursos a unidades empresariales y apoyar negocios con más de un año de trayectoria, así como asesoría para el crecimiento y la escalabilidad de la empresa.

En la ruta CREAR, se encuentran los siguientes programas (Fondo Emprender, 2021):

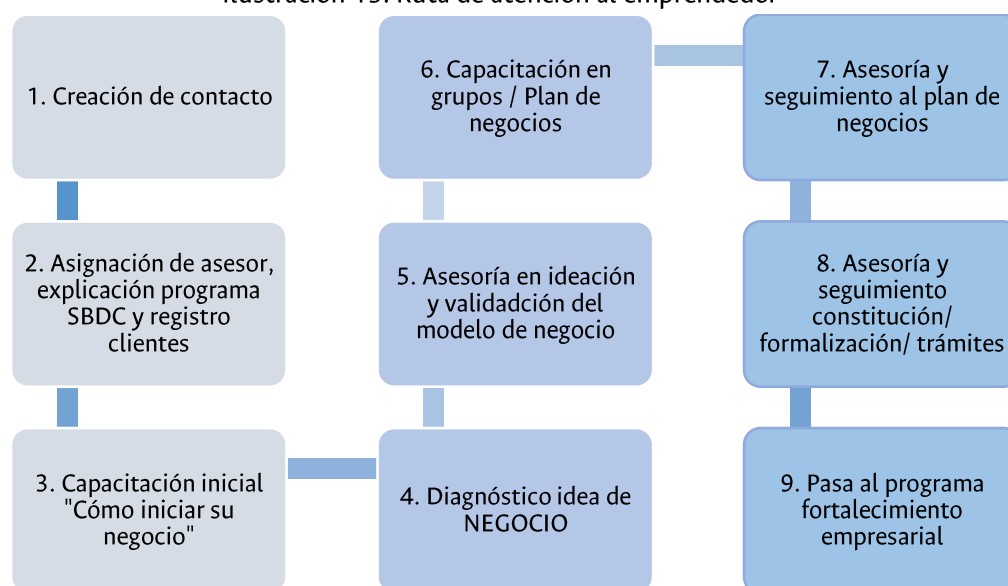
- SENA Emprende Rural: Financiación de unidades productivas para el desarrollo del campo colombiano.
- Emprendimiento: Asesoría para formulación de planes de negocio creación de empresa.
- Fondo Emprender: Capital semilla para la creación de empresas innovadoras en varios sectores económicos.

Esta línea CREAR, cuenta actualmente con una ruta de atención al emprendedor basada en el modelo Small Business Development Center. Este modelo desarrollado en Estados Unidos a través de la oficina de Administración de Pequeños Negocios (Small Business Administration – SBA) con más de 40 años de experiencia, brinda asesoría y capacitación a pequeñas empresas, así como apoyo a las empresas emergentes y la expansión de negocios existentes (U.S. Small Business Administration, 2021).

Este modelo se caracteriza por implementar asesoría en Centros de desarrollo locales, donde se ofrece acompañamiento empresarial y profesional de forma personalizada y de alta calidad. En estas asesorías se ofrece asistencia comercial y técnica, así como asesoría en planificación empresarial, estrategia, gestión financiera, administración de personal, mercadeo, asistencia a la exportación, ventas, entre otras áreas necesarias para que las pequeñas empresas puedan crecer y expandirse (U.S. Small Business Administration, 2021). Dentro de las características esenciales del modelo SBDC se encuentra la asesoría individual de alto valor para impactar económicamente en el sector Mipyme, así como el trabajo simultáneo con varios clientes para tener cobertura y masificación de los servicios (The University of Texas at San Antonio, 2021).

De esta manera y como parte del modelo estándar SBDC, se encuentra una ruta definida para la atención al emprendedor como se expresa en la Ilustración 13.

Ilustración 13. Ruta de atención al emprendedor



Fuente: Recuperado de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2021)

Por medio de esta ruta de atención al emprendedor, el Fondo Emprender se encuentra presente desde el primer momento de acercamiento del emprendedor al SENA, prestando asesoría y acompañamiento en la ejecución del plan de negocio hasta culminar con la creación de la empresa.

Como proceso de soporte, la Ruta Emprendedora de Fondo Emprender cuenta con 117 SBDC – Centros de desarrollo Empresarial ofreciendo a los emprendedores los siguientes servicios (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021):

- Asesoría y capacitación específica para ideación, estructura de un modelo de negocio.
- Valoración temprana de posibles mercados.
- Asesoría cercana y seguimiento a los primeros pasos de la operación inicial de la empresa y la constitución legal de las mismas.
- Capacitación para generación de ideas, identificación de oportunidades y construcción de modelos de negocio, entre otros.
- Diagnóstico temprano de los emprendimientos.
- Capacitación para acceso a tecnologías de la información y comunicaciones.
- Identificación del ecosistema en que se pretenda insertar la idea de negocio.

Además, como un nuevo mecanismo de acompañamiento virtual e integral, el SENA cuenta con un Hub de Emprendimiento, un espacio dedicado a los emprendedores y empresarios para promover la formación, colaboración y el fortalecimiento de la comunidad emprendedora. Este Hub tiene la participación de inversionistas, aprendices, emprendedores, compradores y grandes empresas, y cuenta con servicios de talleres, bootcamps, vitrina virtual, ruedas de negocios y cursos de innovación (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2021). Como resultado, el Hub se convierte en una herramienta poderosa para continuar con la atención al emprendedor con la prestación de nuevos servicios.

3.4. Modelo de operación del fondo emprender

El SENA – Fondo Emprender dentro de sus facultades, puede contratar parcial o completamente a un operador para el manejo de sus recursos. Este operador, puede ser de carácter público o privado según el Acuerdo 0010 de 2019 y tiene las funciones de gestión y operación de los recursos desde la etapa de acreditación hasta la gestión de la cartera (procesos misionales), así como el soporte técnico, administrativo, jurídico y financiero. En la actualidad, el Fondo Emprender cuenta con cuatro operadores: En Territorio, Universidad Nacional de Colombia 2019, Universidad Nacional de Colombia 2020 y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

3.4.1 Convocatoria y evaluación

A los recursos del Fondo Emprender pueden acceder los ciudadanos colombianos, mayores de edad, que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial desde la formulación de su plan de negocio. La convocatoria inicia a partir de la publicación de los términos de referencia en la Plataforma del Fondo Emprender, en algunos casos se realiza un evento de lanzamiento de dicha convocatoria. Los términos de referencia recogen los lineamientos establecidos en el Acuerdo 10 del 2019 del SENA. Actualmente, el Fondo Emprender realiza convocatorias nacionales, regionales, sectoriales, con recursos propios o con recursos de cofinanciación que colocan aliados nacionales o regionales del país.

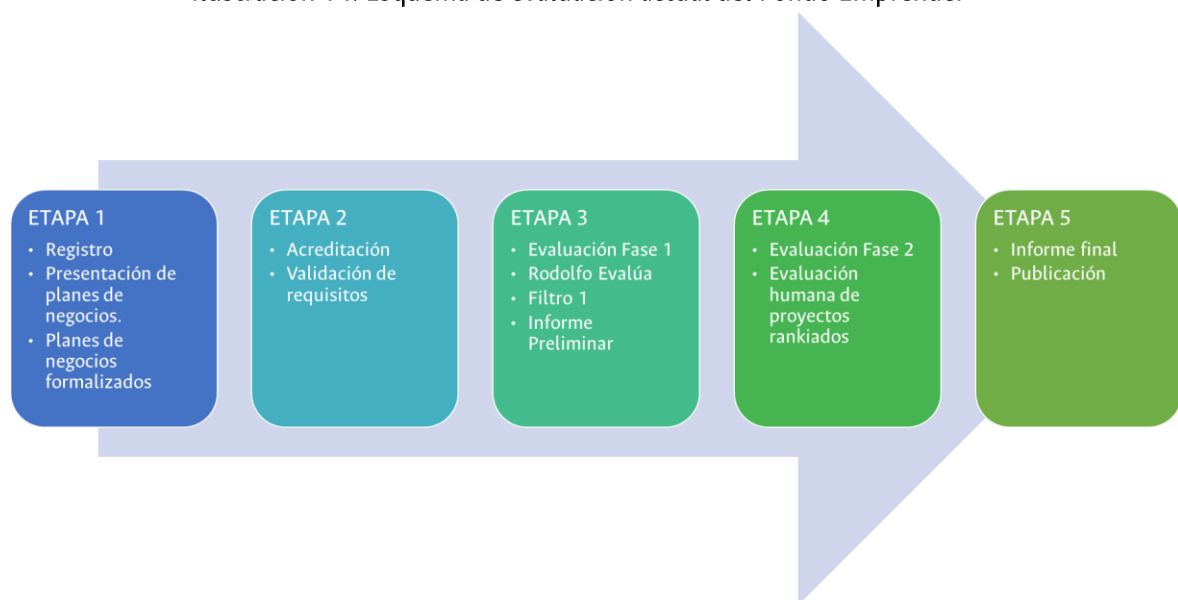
La etapa de evaluación corresponde al proceso de ponderación, viabilización, recomendación y jerarquización de los planes de negocio debidamente formalizados y acreditados, de acuerdo con los lineamientos establecidos en los artículos 19 y 20 del Acuerdo 010 del 2019 del SENA.

El proceso de evaluación actual, se realiza bajo un nuevo modelo de evaluación basado en un desarrollo de inteligencia artificial denominado “RODOLFO IA”. Dicho modelo abarca los 10 criterios de evaluación definidos en el artículo 19 del Acuerdo 010 de 2019 por el cual se establece

el Reglamento Interno del Fondo Emprender (FE), mediante un sistema de evaluación fundamentado en un modelo matemático, en el que se evalúan 101 variables, de las cuales 10 corresponden al componente de evaluación realizado por evaluadores. Por su parte RODOLFO IA toma en cuenta las siguientes variables: Tendencias del mercado, tamaño de mercado y tendencia de crecimiento, nivel de exigencia de la demanda, fortaleza de la competencia, competencias blandas, conocimiento del negocio, factores comerciales, factores financieros, factores técnicos, factores normativos, factores de relacionamiento socio-económico, capacidad de implementación, diferenciación, barrera de imitación, fortaleza del emprendimiento, fortaleza de oportunidad de mercado y afinidad.

El proceso de evaluación cuenta con cinco (5) etapas claves, incluyendo la acreditación como se puede apreciar en la Ilustración 4.

Ilustración 14. Esquema de evaluación actual del Fondo Emprender



Fuente: Adaptado de *Esquema de evaluación* del Servicio Nacional de Aprendizaje (2020)

En términos de viabilidad, se resalta que la viabilidad técnica se da por los indicadores, como, valor presente neto y tasa interna de retorno, la viabilidad jurídica del plan de negocio es entendida como cumplimiento de los requisitos de sanidad, ordenamiento territorial, ambientales, laborales u otros a que haya lugar dentro de la normatividad específica de cada sector, además de a normatividad propia de cada región. Mientras que, la viabilidad financiera se refiere a la evaluación de sostenibilidad que tiene el plan de negocio a largo plazo después de entrar en ejecución. Por último, la viabilidad operativa hace referencia a la consistencia y equilibrio operativo que tenga el plan de negocio para su fase de ejecución.

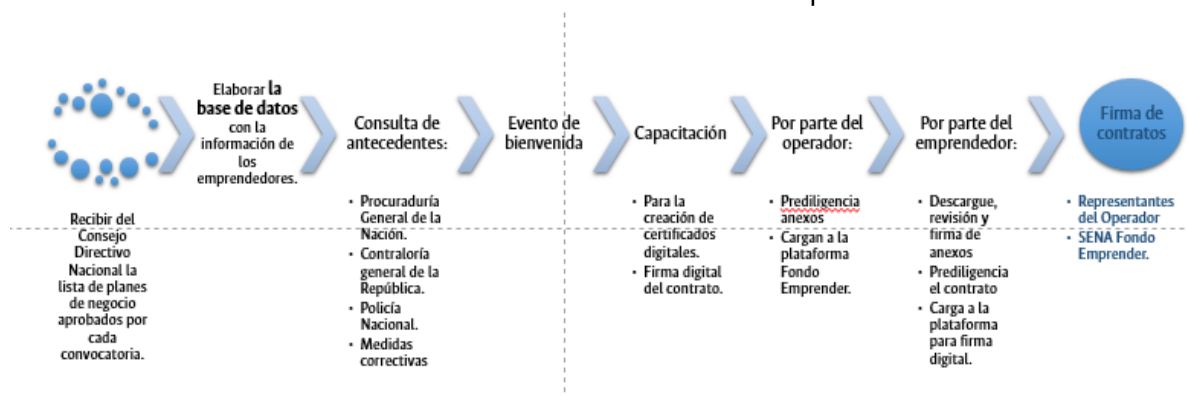
Este nuevo modelo de evaluación permitió menor grado de subjetividad en la valoración o calificación asociada a la evaluación, igualdad de condiciones para todos los planes de negocio, mayor oportunidad de acceso a capital semilla (al realizar la evaluación de los planes de las convocatorias, sin topes de recursos), reducción en tiempos (se estima que con el nuevo modelo de evaluación el tiempo promedio requerido es de 4 horas, mientras que en el modelo anterior, el tiempo promedio oscilaba entre las 8 y 10 horas) y costos de evaluación humana, así como la agilidad en la entrega de resultados.

El modelo de evaluación pasó de ser completamente humano a ser un modelo híbrido con cinco (5) etapas claves incluyendo la acreditación, como se aprecia en la ilustración 14. Una de las etapas con mayor intervención humana es la etapa 4 – Evaluación Fase II (automatizada + humana), no solo por la evaluación del plan sino por las actividades previas y posteriores que deben ejecutarse. Estas actividades están compuestas por la recepción de resultados del primer ranking, la asignación de planes de negocio a evaluadores, el cierre de planes de negocio en plataforma una vez evaluados y la revisión de informes de evaluación previo a su consolidación y publicación.

3.4.2 Puesta en marcha e interventoría

La primera etapa de la interventoría corresponde a la llamada “puesta en marcha”, la cual es sumamente importante, ya que en ella se adelanta todo el proceso de legalización del contrato de cooperación empresarial, que está compuesto por el contrato en sí mismo y cuatro anexos que debe firmar cada emprendedor para iniciar la ejecución de su plan de negocios. Dicho contrato es suscrito por cada emprendedor, por tres representantes del operador y por tres representantes del SENA-Fondo Emprender. Para ello es necesario adelantar una serie de trámites tal y como se discriminan a continuación:

Ilustración 15. Proceso de firma de contratos con emprendedores



Fuente: Adaptado Operación de recursos UN - Servicio Nacional de Aprendizaje (2020).

Por normatividad se establece el plazo de 15 días calendario, para firmar y cargar por parte de los emprendedores en las mismas plataformas. Una vez firmados, los contratos pasan a firma de los representantes del operador y del Fondo Emprender. A los emprendedores que cumplan con todos los trámites dentro de los plazos establecidos, se le darán por legalizados sus contratos, para continuar con la etapa siguiente que es el inicio de la interventoría.

El proceso de Interventoría se lleva a cabo bajo la contratación de un tercero, para que realice una gestión integral del área de Interventoría a los proyectos financiados por el Fondo Emprender y que son operados por el operador, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de la normatividad establecida por Fondo Emprender y demás manuales, guías o documentos que regulen la labor de Interventoría, vigentes o que se aprueben en la ejecución del contrato.

Como se mencionó previamente, el proceso de Interventoría inicia una vez el Operador de los Recursos del Fondo Emprender, genera la entrega de los planes de negocios que culminaron su etapa contractual y suscribieron en forma exitosa el Contrato de Cooperación Empresarial. De esta forma, se procede con el seguimiento de los planes de negocio de la siguiente manera:

- Reunión de Alistamiento: Reunión entre los emprendedores y la Interventoría en la que, se realiza un primer acercamiento de parte de la Interventoría y se resuelven dudas sobre la ejecución de los planes de negocios.
- Visitas de Seguimiento: Corresponden a visitas periódicas que se realizarán cada 3 meses, una inicial en la que se firma el acta de inicio del plan de negocios que enmarca el comienzo de los 12 meses de su proceso de ejecución del Contrato de Cooperación Empresarial, dos visitas intermedias y una final en la que se establece el estado definitivo de cumplimiento del plan de negocios (ver Ilustración 6).

Ilustración 16. Proceso de interventoría - Fondo Emprender



Fuente: Elaboración propia

El proceso de interventoría cuenta con otras actividades que se ejecutan de forma transversal y que contribuyen al correcto seguimiento de los planes de negocio. Estas actividades son:

- Plan por plan: reunión tripartita que se realiza cada 2 meses en la que participan SENA, Operador de Recursos e Interventoría con el fin de analizar cada uno de los planes que se encuentran en ejecución y el estado de avance de los indicadores de cada uno de ellos para determinar si existe la necesidad de realizar un seguimiento más profundo a través de una agenda especial.
- Agendas especiales: Visita de seguimiento extraordinaria que se realiza a planes de negocios que presentan atrasos significativos en sus indicadores y/o presentan inconvenientes en su normal ejecución bien sea por situaciones internas o externas al plan de negocio, con la finalidad de lograr encontrar soluciones entre las partes.
- Pagos: A través de la interventoría se realiza el análisis de cada una de las solicitudes de pagos cargadas por parte de los emprendedores según se encuentran estipuladas en su plan operativo, esto se realiza a través del seguimiento de los documentos cargados en la plataforma del Fondo Emprender y el cumplimiento de estos según la normatividad vigente.
- Trámite de requerimientos: Durante el proceso de seguimiento a la ejecución de planes de negocio se presentan solicitudes por parte de los emprendedores como cambios de municipio, renunciaciones, prórrogas y cualquier situación que se pueda presentar propias del proceso de emprendimiento empresarial.

Finalmente, el proceso de Interventoría culmina con la elaboración del Informe Consolidado de cada uno de los planes de negocios como resultado del seguimiento total del proceso de ejecución y el estado final en la que se encontró el proyecto en la última visita realizada por la Interventoría.

Siguiendo con los requisitos establecidos en la normatividad vigente se genera una recomendación que, posteriormente es revisada y aprobada por el Operador de Recursos y remitida al SENA para que así mismo, se genere la aprobación y reporte al Consejo Directivo Nacional para emisión de resolución de Condonación, No Condonación o Condonación Parcial.

3.4.3 Gestión de cartera

Se constituirá en cartera todas aquellas obligaciones y planes de negocios que, por cualquiera de las causales, el Consejo Directivo Nacional del SENA, en su calidad de máximo administrador de los recursos determine mediante acto administrativo debidamente ejecutoriado la no condonación y reembolso de recursos financiados (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2020).

Posterior al acto administrativo por parte del Consejo Directivo Nacional SENA el operador de los recursos es el encargado de realizar la gestión administrativa, jurídica y contractual para recuperar los recursos resultado de cartera Fondo Emprender. Además, es el encargado de clasificar y categorizar en conjunto con el SENA la cartera del Fondo Emprender, todo esto para articular los procesos de recuperación de la cartera por las diferentes modalidades establecidas en el manual financiero en su CAPÍTULO VI (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2020).

Ilustración 47. Proceso de gestión de cartera - Fondo Emprender	
Gestión de cartera	La cartera generada por las obligaciones de reembolso, instrumentadas mediante los pagarés, será administrada directamente por el Gerente del FONDO EMPRENDER
	La tasa de interés aplicables a los acuerdos de pagos dependerá del monto a reembolsar
	El cobro anticipado del acuerdo de pago se dará cuando los beneficiarios se encuentren en mora en más de dos (2) de las cuotas pactadas.
	El ente encargado de la administración o Gerente del Fondo Emprender deberán realizar el control y seguimiento permanente al cumplimiento del reembolso de los recursos.

Fuente: Elaboración propia con base en el Acuerdo 0010 de 2019

4. IDENTIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE FONDOS Y ENTIDADES INTERNACIONALES

Una vez se ha explicado el estado actual del Fondo Emprender, así como la metodología utilizada para recopilar información sobre entidades similares, en este capítulo son presentadas las buenas prácticas identificadas como resultado del benchmarking realizado con entidades localizadas en Asia, Europa, Oceanía y América. En total, se encuentran 18 entidades con prácticas de interés para el Fondo Emprender – SENA en diferentes aspectos como el acompañamiento, la convocatoria y la interventoría. Adicionalmente, se profundiza en dos entidades encontradas como representativas para la atención al emprendedor (Madrid Emprende y CORFO), cuya operación es detallada en el anexo 2.

De acuerdo con la definición de buena práctica explicada en el apartado 1. Aproximación Conceptual, el benchmarking de entidades, los análisis realizados y la experiencia adquirida por la Universidad Nacional de Colombia en la operación del Fondo Emprender, se pueden consolidar buenas prácticas que se explican en este mismo apartado más adelante. A continuación, se presenta un bosquejo de las mejores prácticas encontradas en los Fondos revisados y se consideran como relevantes y recomendables en la operación del Fondo Emprender para un análisis desde la Coordinación Nacional de Emprendimiento y posterior implementación:

- **SERCOTEC - Chile:** Cuenta con una estrategia de regionalización y con enfoques específicos a la población objetivo de las convocatorias, no solo en el acápite de ¿Quiénes pueden participar? Sino que, en los criterios de evaluación, e incluso en los procesos de interventoría y acompañamiento se particularizan de acuerdo con las necesidades del emprendedor objetivo de cada convocatoria.
- **FONDCE – (Fondo Fiduciario para el Desarrollo de Capital Emprendedor – Argentina):** Cuenta con una plataforma digital BiceDigital, desde la cual financian los emprendimientos 100% digital y permite canalizar las financiaciones de comercio exterior para la comunidad emprendedora.
- **Start-Up Perú:** Ha desarrollado una gestión descentralizada con los operadores, acción desarrollada en el país con las incubadoras de emprendimiento. La integración de las incubadoras de emprendimiento en todo el proceso, desde el acompañamiento en la formulación del plan de negocios, su presentación en las convocatorias, y su rol de supervisión, les ha permitido fortalecer el acompañamiento al emprendedor, así como la participación de otros actores del ecosistema.
- **CORFO - Chile:** Las convocatorias de emprendimiento de CORFO, a diferencia de las de SERCOTEC, tienen un énfasis hacia emprendimientos de base tecnológica y altamente innovadores, permitiendo a los emprendedores chilenos optar por diferentes instrumentos de acuerdo con el grado de sofisticación del plan de negocios. La diferenciación permite que el emprendimiento del país se desarrolle en dos escenarios diversos, el emprendimiento tradicional, y en emprendimiento innovador de alto impacto.

- **Madrid emprende:** Han desarrollado dos servicios de atención al emprendedor: una Ventanilla Única al Emprendedor y los Viveros de Empresas. El acceder a todos los servicios del ecosistema a través de una ventanilla única, no solo facilita trámites, procesos, y acompañamiento; sino que facilita la generación de redes de emprendedores. Por su parte, los Viveros de Empresas como espacios de coworking y trabajo colaborativo, resultan valiosos en la tarea de fortalecer el ecosistema innovador en un territorio y sus interacciones.
- **FINEP - Brasil:** Han fortalecido su portafolio de servicios al emprendedor, a través de la promoción de las alianzas entre emprendedores e inversores privados en Brasil. En el proceso de evaluación de los planes de negocios, el emprendedor obtiene un puntaje adicional si cuenta con aliados estratégicos en su modelo de negocio.
- **IMPACT -Ed-Tech:** Es una incubadora – aceleradora europea que ayuda a las empresas emergentes –Pymes de EdTech a convertir ideas en productos listos al mercado, impulsando la innovación en educación. Financia los emprendimientos hasta que el producto/servicio del emprendedor llegue a su mínimo viable en la primera etapa, y le brinda acompañamiento en el desarrollo de su prototipo en una siguiente fase. Esta modalidad de acompañamiento complementaría el actual modelo del Fondo Emprender.
- **Iniciativa Empresarial Internacional de Taiwán (IEIT):** Al igual que Madrid Emprende, esta agencia de Taiwán ofrece como beneficios finales a las Start Ups espacios de oficinas, equipos e instalaciones, tecnología, obtención de fondos, servicios comerciales, así como servicios de consultoría y gestión. Esta buena práctica, fortalece el networking entre los emprendedores, los articula con la oferta tecnológica del SENA y en particular con los Tecnoparques, e incentiva la cocreación y cooperación con el ecosistema emprendedor.
- **Comisión Nacional de Economía Creativa – Nicaragua Creativa:** Consolidada como una organización gubernamental y con convocatorias dirigidas especialmente al sector de la agricultura, cuenta con cooperativas enfocadas en la transformación y agregación de valor, nuevos sistemas de producción, genética y protección de cultivos y animales, uso intensivo de información y agricultura de precisión, software de gestión y servicios de información para la toma de decisiones, plataformas innovadoras de compra-venta, servicios tercerizados y financiamiento, tecnologías de la cadena logística y de distribución de alimentos, productos y servicios innovadores, bioenergía y biomateriales.
Se recomienda esta buena práctica de articulación con el ecosistema agroindustrial regional, e incentivar el emprendimiento agroindustrial y de transformación industrial en las regiones donde están ubicados los centros de emprendimiento.
- **Start Up Noruega (Start Up Norway):** Esta agencia de carácter privado, enfoca sus convocatorias en Start Ups donde los emprendedores realizan alianzas con inversionistas y son estos quienes definen el tope de los recursos a financiar. Se encuentra que, las Start Ups buscan la recaudación de Fondos para operar su empresa, mediante un programa de siete semanas que ayuda a las nuevas empresas a prepararse para los encuentros y recaudación de fondos.

En el caso del Fondo Emprende, este permite que los emprendedores puedan tener financiación por parte de otras entidades (cofinanciación), en diferentes etapas de su

modelo de negocio, y a través de la su gestión, los emprendedores exitosos en la condonación pueden acceder a otro tipo de fuentes de financiación.

- **Socios de capital de crecimiento de Nueva Zelanda (New Zealand Growth Capital Partners):** Este fondo neozelandés cuenta con un programa denominado Aspire Fund, el cual se asocia con inversores privados de ideas afines para coinvertir en nuevas empresas que muestran potencial de alto crecimiento. La estructura de este programa permite la inversión continua e indefinida, siempre y cuando se generen retornos. Similar al caso de Start Up Noruega, se aconseja diseñar mecanismos que permitan a la comunidad emprendedora construir redes con potenciales inversores.
- **Business.govt.nz:** Como organización gubernamental pública de Nueva Zelanda con enfoque en empresarios que quieran crecer con sus negocios, esta subsidia el costo de talleres, cursos y coaching para desarrollar la capacidad de gestión de las empresas. Básicamente, se conforma un acuerdo de cofinanciamiento lo que significa, que la empresa debe pagar la mitad de los costos de capacitación. En este sentido, se recomienda analizar la oportunidad de realizar alianzas estratégicas con instituciones que ofrezcan servicios adicionales de capacitación para los empresarios, donde se puedan implementar mecanismos de subsidios para cubrir parte de los costos de estas capacitaciones para la comunidad emprendedora marca SENA.
- **Instituto Coreano de Desarrollo de Startups y Emprendimiento (KISED):** Conocido como Korea Institute of Startup & Entrepreneurship Development, esta agencia brinda educación y asesoramiento para desarrollar el espíritu emprendedor. Se encuentran programas para las escuelas de primaria y secundaria, para emprendedores y para StartUps consolidadas según las necesidades. Entre estos programas se encuentran Educación para el espíritu emprendedor, expansión extranjera, mentoría y consultoría, Eventos y Networking. Dentro de la expansión extranjera se destacan las TIPS (Tech Incubation Programm for Startups) que son aceleradoras con potencial de ángel inversionista.
- **Innovación Noruega (Innovation Norway):** Esta agencia pública cuenta con el único programa sostenible para destinos turísticos en los países nórdicos, denominado *Destino Sostenible* y se trata de una herramienta para el desarrollo sostenible de empresas y destinos en relación con el medio ambiente, comunidades locales, patrimonio cultural y economía. Considerando que Colombia es un destino turístico con potencial de crecimiento, se recomienda diseñar e implementar programas y convocatorias específicos para el sector turismo y otros sectores económicos de interés, como se menciona en el literal i. desde este apartado.
- **Aceleradora alemana (German Accelerator):** Aunque la agencia no otorga créditos, conecta a los emprendedores alemanes con inversores durante los espacios de mentoría. Estos funcionan como programas de dos semanas donde los emprendedores acceden a capacitaciones y tienen contacto con inversores. Para el Fondo Emprender, se sugiere implementar ruedas de negocio o encuentros (físicos o virtuales) que permitan este tipo de conexiones para la comunidad emprendedora con inversores como parte de las iniciativas de cofinanciación adicional que pueden tener los emprendedores y empresarios.
- **Ministerio de Negocios, Innovación y Empleo de Nueva Zelanda (MBIE):** El Ministry of Business, Innovation and Employment y New Zealand Trade & Enterprise (NZTE) se ha

desarrollado para ayudar a las empresas neozelandesas con enfoque internacional a utilizar tecnologías digitales para aumentar sus ventas y rentabilidad. Hace parte del programa Better for Business, que es un grupo de 10 agencias gubernamentales comprometidas a facilitar que las empresas neozelandesas traten con el gobierno aprovechando la tecnología digital.

Para el Fondo Emprender y el contexto colombiano, el aprovechamiento de tecnologías digitales significa una oportunidad para divulgar, fomentar, fortalecer y vender no sólo los servicios y productos de la comunidad emprendedora internacionalmente, sino para atraer recursos de otras fuentes tanto nacionales como internacionales. Si bien se han logrado avances importantes como el lanzamiento de la Red de Emprendedores y el Hub de Emprendimiento, se aconseja estudiar la posibilidad de formar otras alianzas (por ejemplo, Ministerio de las TICs) con el objetivo de robustecer las capacidades y habilidades de la comunidad emprendedora en el sector de las tecnologías.

- **Innovate UK:** La agencia de innovación del gobierno británico ofrece subvenciones orientadas a la innovación para que las empresas desarrollen productos, procesos o servicios nuevos y novedosos. A pesar de que es la misma agencia quien realiza el seguimiento a los emprendimientos, el concepto de interventoría como tal no existe en esta agencia. Innovate UK únicamente recibe informes de avances y resultados por parte de los beneficiarios.

Considerando que el mecanismo principal de seguimiento para los emprendedores marca SENA se efectúa mediante la interventoría, se recomienda analizar este proceso con el objetivo de optimizar el tiempo empleado, los recursos invertidos y la consolidación de informes concretos, específicos y oportunos para la toma de decisiones acertada.

- **C – Emprendedor de Uruguay:** En relación con las características de los asesores que atienden al emprendedor, programas como C-Emprendedor de Uruguay, cuenta con un Manual de Buenas Prácticas para el Asesoramiento a Emprendedores, dirigido exclusivamente a sus asesores, lo cual permite una mayor homogeneización en la atención. En este manual se especifican las funciones de los asesores, los resultados esperados, las actitudes o habilidades deseables por parte de estos y se sensibiliza sobre su importancia durante el proceso de emprendimiento. Además, esta asesoría destaca por la composición multidisciplinar del equipo de asesores asignado a cada emprendimiento, el cual está integrado por un especialista en marketing, un especialista en finanzas y un especialista en gestión empresarial.

Por último, cabe destacar que, como parte de los análisis realizados, se encontraron dos entidades en particular que cuentan con un conjunto de buenas prácticas en sus diferentes etapas (Madrid Emprende y CORFO). Aunque estas entidades cumplen con los criterios de selección previamente definidos, difieren del Fondo Emprender debido a algunos aspectos en su naturaleza.

En el caso de Madrid Emprende, esta es una entidad dedicada exclusivamente al acompañamiento de emprendedores, razón por la cual es posible extraer prácticas de atención al emprendedor que pueden ser replicables en el Fondo Emprender. Por otro lado, en el caso de CORFO se encuentra que este posee un ecosistema emprendedor que permite el acompañamiento de los emprendedores a través de diferentes actores. Al igual que los otros fondos seleccionados, CORFO y Madrid Emprende serán explicados con la misma lógica del apartado anterior.

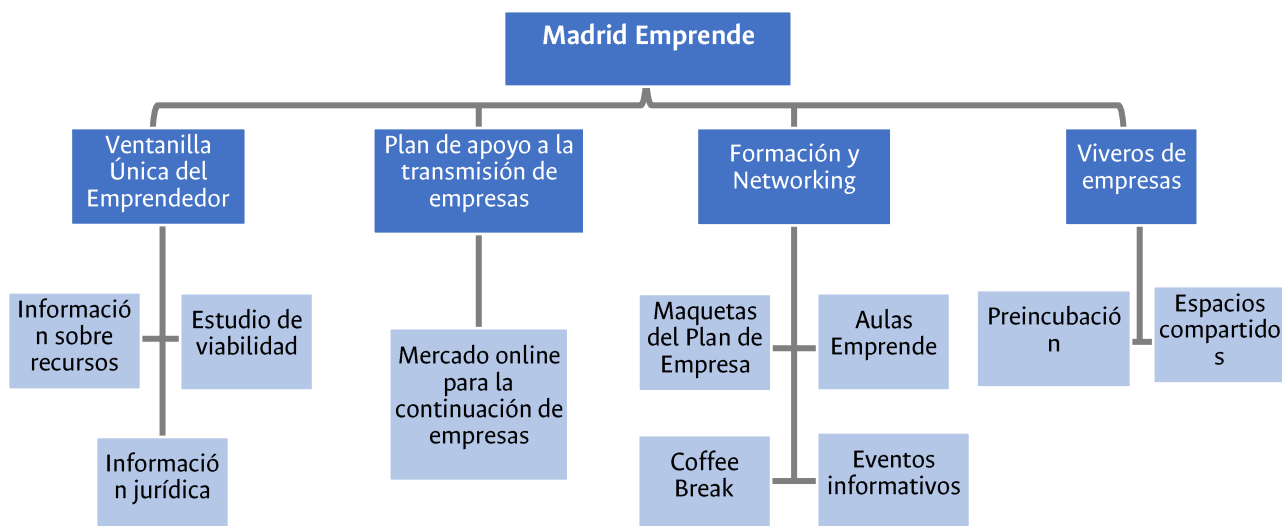
4.1. Madrid emprende (España)

Madrid Emprende es la Agencia de Desarrollo Económico de la ciudad de Madrid y mediante sus servicios de asesoramiento y acompañamiento empresarial, se ha convertido en un referente difundido de acciones de promoción y apoyo a los emprendimientos con las siguientes estadísticas compartidas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el año 2015: 85.000 emprendedores atendidos, 46.000 proyectos empresariales asesorados, 350 empresas incubadas en su red de viveros que generaron 1.500 empleos y facturaron más de 30 millones de euros (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). De hecho, este modelo de funcionamiento fue estudiado y se generó una guía de transferencia de conocimiento relacionada por parte del BID denominada *Guía para implementar estrategias de emprendimiento dinámico: El modelo de Madrid Emprende y dos casos prácticos* (2015).

Su instrumento destacado a nivel internacional es su red de viveros de empresas, compuesta por seis centros localizados en diferentes puntos de Madrid y esta iniciativa puede considerarse como una buena práctica replicable al interior del Fondo Emprender. Dentro de sus servicios de apoyo gratuitos al emprendimiento se encuentran aquellos prestados por incubadora, donde se ofrece mentoría y asesoramiento hasta un período de seis (6) meses para conseguir la viabilidad del proyecto empresarial. Estas incubadoras se encuentran en tres de los seis viveros y al acceder a este servicio de acompañamiento, el emprendedor puede utilizar otro tipo de espacios como encuentros profesionales, cursos de formación y eventos. Según sus cifras, el 72,5% de los emprendedores utiliza la infraestructura física de estas incubadoras (Madrid Emprende, 2019).

Como parte del soporte a los emprendedores, los Puntos de Atención al Emprendedor y la Ventanilla Única realizan encuestas para evaluar la calidad de sus servicios en ítems como: la rapidez en la gestión de la cita del emprendedor, la puntualidad, la preparación técnica del asesor, claridad y comprensión del contenido expuesto, el trato recibido por el asesor, las soluciones propuestas a cada planteamiento y la duración del asesoramiento. Los resultados obtenidos demuestran que el 99,4% de las personas encuestadas volverían a utilizar nuevamente el servicio y en general, la valoración del servicio recibido por los emprendedores es calificada como 4,91/5,00 (Madrid Emprende, 2019). Además, Madrid Emprende cuenta con otra variedad de servicios de interés como se observa en la Ilustración 58.

Ilustración 58. Servicios de Madrid Emprende



4.2. CORFO (Chile)

CORFO funciona similar a una bolsa de convocatorias, con enfoque regional, esto lo hace un organismo de promoción del emprendimiento realmente flexible en la medida en que puede abrir convocatorias para personas naturales o jurídicas muy diferentes entre ellas, cubriendo prácticamente la totalidad de perfiles que podrían requerir de soporte ya sea para emprender o para crecer como Pyme. Esto implica que CORFO, no cuenta con un programa único de capital semilla destinado a emprendedores en la fase de ideación del plan de negocio, y que cuente con unas bases o términos de referencia iguales o al menos similares, sino que logra que los términos de referencia de sus convocatorias cambien de acuerdo con la región, el perfil, el tipo de asistencia ofertada, entre otras (CORFO, 2021). Lo anterior, es una buena práctica replicable para el Fondo Emprender, dadas las características heterogéneas territoriales y económicas del país, y el tipo de aliados con quienes vienen adelantando la cofinanciación de sus convocatorias.

CORFO también cuenta con un programa denominado *Semilla Inicia*, el cual está dirigido a personas naturales mayores de edad o personas jurídicas chilenas cuyo inicio de actividades ante el Servicio de Impuesto Internos (SII) sea menor a 18 meses y sin ventas. El enfoque principal de esta convocatoria son emprendimientos dinámicos, caracterizados por su potencial de crecimiento evidenciado a través de sus indicadores de crecimiento, ingresos o su desarrollo veloz a través de las diferentes etapas y que cuenten con una innovación importante (Resolución Exenta 00084 de 2021 [CORFO]).

El objetivo de este programa *Semilla Inicia*, es el de apoyar a emprendedores que cuenten con proyectos de alto potencial de crecimiento a través de la cofinanciación de actividades que permitan la validación técnica y comercial del producto o servicio. Concretamente, se puede observar que, la principal diferencia de este programa respecto a los programas del Fondo Emprender es que este cofinancia personas jurídicas ya establecidas, mientras que los beneficiarios del Fondo Emprender son personas naturales exclusivamente, en su línea Crear.

Es de resaltar el modelo de gestión de CORFO en las convocatorias. Una de estas convocatorias corresponde al Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Desafíos (SSAF), el cual tiene el objetivo de aumentar la calidad y la cantidad del flujo de emprendedores con ideas de negocios innovadoras (CORFO, 2021). Por ello, los beneficiarios directos del subsidio no son los emprendedores, sino las Administradoras de Fondos SSAF, que están encargadas de realizar el proceso de convocatoria y selección de Planes de Negocio de emprendedores. Para esto, el Programa SSAF Desafíos considera 2 etapas: "Animación" e "Inicio de proyecto".

- La primera etapa de "Animación" consiste en realizar una convocatoria enfocada en ámbitos priorizados por las políticas públicas, levantando una "masa crítica" de emprendedores.
- En la segunda etapa de "Inicio de Proyecto" el emprendedor tendrá acceso a diseñar y construir una versión alfa de la propuesta solución, realizar investigación de mercado con contacto directo con empresa, iteraciones en el modelo de negocio y mejoras en la propuesta de solución hasta llegar a una versión beta del producto.

Estas Administradoras de Fondos SSAF deben presentar a CORFO los siguientes documentos:

1. Antecedentes que muestren la experiencia, la especialización y la cobertura territorial;
2. los resultados esperados, en donde se indique el número de Planes de Negocio a apoyar;

3. El Plan de Trabajo del Fondo;
4. El diseño de la convocatoria para captar emprendimientos,
5. El proceso de evaluación y selección de esos Planes de Negocio;
6. Un esquema de administración del fondo;
7. El presupuesto de operación

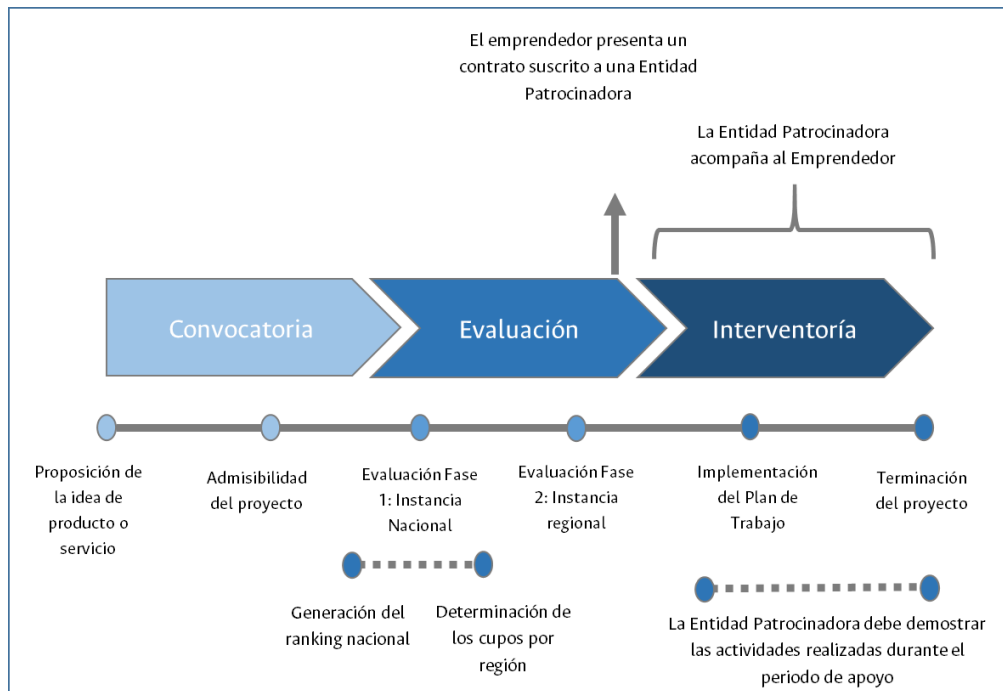
El proyecto SSAF tiene una duración máxima de 12 meses para ambas etapas, plazo dentro del cual tendrá que presentar mínimo un Informe de Gestión que dé cuenta de la gestión del fondo, el estado de avance de los resultados obtenidos por las Ideas de negocio, según este informe se determinará si se continúa el desembolso de fondos a esa administradora o si, por el contrario, se da por terminado el proyecto.

Por otro lado, la segunda de estas convocatorias es el programa Semilla Inicia y, a diferencia de la anterior, esta sí es dirigida directamente a emprendedores en la etapa de ideación del plan de negocio. Aquí, el emprendedor debe proponer un emprendimiento innovador, y deberán contar con al menos una idea de producto o servicio (solución) y con un plan de rápida implementación. Para ello la postulación debe contener:

- Descripción de cómo el producto o servicio es una solución innovadora, justificación de la oportunidad de implementación y descripción del valor agregado que genera
- Escalabilidad: descripción del modelo de negocio, de los factores que determinan su campo de acción comercial y de las condiciones de ejecución dentro de la región.
- Plan de expansión: descripción del conjunto de actividades a desarrollar y de la estructura y estrategia para la validación comercial.
- Capacidades: identificación el equipo y de la dedicación horaria
- Un video de 40 segundos donde se describa el producto y su grado de innovación.

Una vez aceptada la admisibilidad del proyecto, procede a la etapa de evaluación, en esta fase de la convocatoria se podrá solicitar a los emprendedores que realicen una o más presentaciones sobre su proyecto, que podrán ser presenciadas por los demás postulantes si así se dispone. Una vez el proyecto sea aprobado, el emprendedor deberá presentar un contrato suscrito a una Entidad Patrocinadora, encargada de supervisar y apoyar en el seguimiento y administración del proyecto. Esta Entidad no puede realizar ningún tipo de cobro al emprendedor, y no podrá ser cambiada durante toda la ejecución del proyecto (ver Ilustración 19).

Ilustración 19. Semilla Inicia - CORFO (Chile)



Fuente: Elaboración propia

5. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES DE LA RUTA DE ATENCIÓN AL EMPRENDEDOR

El Fondo Emprender ha mostrado interés por la ruta y la calidad de su servicio entregado a sus diferentes partes de interés, especialmente a los emprendedores como parte de la mejora en sus procesos. Particularmente, se encuentra que en el marco del contrato interadministrativo 1-0168-2019 celebrado entre la Universidad Nacional y el SENA, se realizó un informe de Análisis de la Ruta de Servicio actual que sigue el emprendedor en su relación con el Fondo Emprender (Herrera Jiménez, Cangrejo Castro, & Otalora Cubides, 2021).

En este informe se presentan los resultados obtenidos en la encuesta que evalúa la calidad del servicio prestado por el Fondo Emprender en las diferentes etapas de la ruta de atención al emprendedor en cinco dimensiones, así como los resultados de entrevistas y grupos focales. En los resultados reportados se observa lo siguiente (Herrera Jiménez, Cangrejo Castro, & Otalora Cubides, 2021):

Tabla 5. Resultados obtenidos encuesta de calidad de servicio

- La percepción de la calidad del servicio por parte de los emprendedores encuestados se encuentra en un rango entre el 74% y 88%.
- Se destaca el trato amable y competencias de los colaboradores del Fondo Emprender.
- Se encuentra una percepción negativa relacionada con la modernidad, la funcionalidad de los sistemas de información, el cumplimiento de la promesa para cada etapa del proceso y la velocidad del servicio en cada una de estas. Concretamente, se identifica una baja usabilidad de la plataforma.
- Se aprecia que, dentro de la codificación cualitativa, se identifican un total de 253 expresiones o frases, donde el 60,47% se refiere a aspectos negativos del servicio, el 20,55% está constituido por expresiones neutras y el 18,97% está asociado a referencias positivas. En lo particular, llama la atención que aproximadamente el 67% de la totalidad de las frases con connotación negativa se refieren al proceso de interventoría.
- En cuanto a los resultados específicos obtenidos para el proceso de formulación, se explica que se valora como positivo la claridad de los lineamientos brindados por el modelo SBDC. También se resalta el acompañamiento ofrecido por los orientadores durante el proceso, destacando la escucha activa y el apoyo permanente.
- Mayor número de planes de negocio que ingresan a las convocatorias, gracias a RODOLFO IA. Mayor agilidad en el proceso de formulación de planes con este nuevo modelo de evaluación.
- Como aspecto negativo identificado, se destaca la falta/ausencia de planeación de las convocatorias lo que impacta en la preparación oportuna del plan de negocios. También se observa que hay claridad parcial en cuanto a los lineamientos y el proceso de vinculación a la ruta del Fondo Emprender.
- Se evidencian dificultades con el modelo financiero, considerado como confuso y complejo.
- Se identifican afectaciones como resultados de la elevada rotación de los orientadores, debido a que cada orientador tiene sus propios conceptos, atención y visión del plan de negocios.
- Se encuentra que los canales de comunicación en el proceso de evaluación son simples y ágiles.
- La capacitación constante al grupo de orientadores con temas relacionados al proceso de interventoría se valora como positiva.

-	Se manifiesta que, entre la asignación de los recursos y el inicio de la puesta en marcha, transcurre un tiempo considerable. Esto repercute en los planes de negocio, ya que algunas de las condiciones planteadas para desarrollar el plan pueden haber cambiado.
-	Se menciona la necesidad de tener un mayor acompañamiento por parte de los orientadores e interventores. En el caso de los orientadores, la necesidad de acompañamiento se encuentra dirigida al manejo de la plataforma y a la aprobación de pagos. Mientras que, en el caso de los interventores, se encuentra la falta de atención más personalizada hacia el emprendedor, ya que no se responde de manera oportuna las inquietudes del emprendedor por parte de los interventores.
-	Por último, se expresa que el cargue de documentos en la fecha límite, afecta la aprobación oportuna de los pagos.

Fuente Elaboración Propia, tomado de (Herrera Jiménez, Cangrejo Castro, & Otalora Cubides, 2021)

Los resultados presentados por el equipo Universidad Nacional de Colombia 2019, reflejan situaciones similares que se han presentado durante la operación de los recursos del equipo 2020 en las diferentes etapas, considerando además que una característica del servicio es la capacidad de que toda la organización aporte y sea responsable de una parte del servicio, entregando así un resultado final al cliente que puede o no, estar alineado con sus expectativas.

Tal como se ha mencionado anteriormente, el análisis de la ruta de atención al emprendedor se realiza teniendo en cuenta los procesos misionales de la operación del Fondo Emprender, considerando que hay etapas o actividades con un menor contacto con los emprendedores que otros, su gestión efectiva incide en el resultado final. En consecuencia, es necesario analizar cada una de las etapas y procesos, identificando oportunidades de mejora operacionales que no necesariamente tienen contacto con el emprendedor, pero que, a su vez, se convierten en mejoras para el proceso de atención a los emprendedores.

De esta manera, el desarrollo de este capítulo está orientado a la identificación de aquellas oportunidades de mejora operacionales que inciden directa o indirectamente en la atención al emprendedor.

5.1. Formulación de los planes de negocio

Tal como se describe en el numeral 3.4, la formulación de los planes de negocio es acompañada por los orientadores del SENA, quienes desempeñan un papel técnico y estratégico en la estructuración y formulación del plan de negocio por parte del emprendedor, previo a la postulación de cofinanciación de su plan de negocio.

En este sentido, y con el objetivo de validar las necesidades de capacitación para contribuir a la fundamentación y estructuración de los valores agregados y el fortalecimiento del Fondo Emprender, se realizó un taller de cocreación con la participación líderes regionales de la Coordinación Nacional de Emprendimiento, y se aplicó una encuesta para obtener información que permitiera definir los vectores fundamentales para el desarrollo de capacitaciones durante diciembre de 2020 y febrero de 2021 (ver anexo 3. Informe y análisis de necesidades de capacitaciones SENA – Universidad Nacional de Colombia).

De los resultados obtenidos de la aplicación de estos dos instrumentos, se toman de referencia varios elementos asociados a la formación de competencias técnicas, comportamentales y

tecnológicas que se deben implementar por parte de orientadores y líderes, quienes acompañan a los emprendedores en la formulación del plan de negocio.

Tabla 6. Resultados obtenidos en encuesta de necesidades de capacitación

-	A nivel de competencias técnicas, se aprecia que más del 65% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que componentes como la planeación, normativa y regulación, vigilancia tecnológica, bases para el emprendimiento, marketing y finanzas deben ser fortalecidos.
-	En cuanto a competencias comportamentales, se encuentra que más del 65% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que la Gestión del cambio y las situaciones complejas, Inteligencia emocional y productividad personal, Comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo para emprendedores, orientadores y líderes es relevante.
-	Finalmente, referente a competencias tecnológicas, se observa que más del 65% de los encuestados considera relevante el manejo de aplicaciones y marketing digital para emprendedores y gestores.

Fuente: Elaboración propia tomado de. Informe y análisis de necesidades de capacitaciones SENA – Universidad Nacional de Colombia, 2021.

La buena formulación de un plan de negocio, es una de las claves para que los procesos de evaluación y acreditación sean exitosos. No sólo es la motivación de participar en una convocatoria, sino la capacidad de explicación del plan de negocio, su pertinencia con el mercado y la tecnología, la capacidad de redacción y de venta escrita, la cual permitirá que el evaluador logre ponderar de acuerdo con el plan de negocios presentado por el emprendedor. De ahí que se propone fortalecer las competencias técnicas para la formulación de planes de negocios.

Una buena formulación e interpretación de los requisitos exigidos en cada convocatoria, minimiza los riesgos posibles de planes no acreditados en el proceso de evaluación. Se ha identificado fallas en documentación no legible, en no envío de documentación completa, en el no cumplimiento de los requisitos de postulación o argumentos muy débiles en el análisis de mercado, tendencias, entre otros.

Así mismo, se propone la elaboración de guías para la formulación de los planes de negocio, considerando el modelo de evaluación híbrido y que ya lleva más de un año en su implementación, y su nueva estructura, es necesario mejorar los formularios y guías de formulación de planes de negocio, de tal manera que se identifiquen los ajustes necesarios que sobre la captura de información se deben realizar a fin de garantizar que exista una comprensión adecuada de los insumos requeridos para el proceso de evaluación. Al respecto, la Universidad Nacional de Colombia 2020 remitió un informe denominado “*Oportunidades de mejora identificadas en el proceso de evaluación inteligente*” en noviembre del 2020, el cual incluye el análisis de la guía actual para la formulación de planes de negocio (ver anexo 4).

El plan de negocio es el documento que reúne la idea planteada por el emprendedor, de allí surge la necesidad de que este documento cuente con información clara y suficiente sobre los diferentes elementos del emprendimiento. Por lo tanto, se retoman las siguientes recomendaciones considerando los elementos previamente analizados.

- A pesar de que en la Guía Plan de Negocios del Fondo Emprender se da la instrucción de referenciar el número de la convocatoria, el código ID y el nombre del plan, si este fue presentado en convocatorias anteriores, se recomienda que esta instrucción sea seguida con

rigurosidad y la información sea consignada en el módulo Datos Generales, para que desde el proceso de evaluación se cree la alerta sobre estos planes de negocio en particular.

- En general, se sugiere revisar que la información recogida en los diferentes campos no se repita o se genere duplicidad entre los módulos.
- Es recomendable que, en la descripción del componente innovador o factor diferencial propuesto, se incluya la descripción de la forma como se tiene contemplada la barrera de imitación, entendida como la dificultad de imitación para los competidores y la protección que el plan de negocio plantea para su diferenciación.
- Con respecto al video del perfil del emprendedor, se sugiere que se cree un entrenamiento específico para su elaboración, y que se involucre en el proceso de diseño y creación con el apoyo de los centros de formación del SENA donde exista la oferta de programas en temas audiovisuales. Esta recomendación tiene por objeto equiparar las condiciones de los emprendedores en cuanto a la calidad y contenido de sus videos.
- Se recomienda un planteamiento de metas e indicadores adecuados al entorno y realidad de cada plan de negocios.
- Se propone la revisión de aspectos asociados al emprendedor y el conocimiento que este tiene de su plan de negocios, así mismo se refiere al fortalecimiento de habilidades que deben afianzarse en los emprendedores.
- Se sugiere el fortalecimiento del conocimiento de la normatividad aplicable al sector en el cual se establecerán los planes de negocios para facilitar el avance en la ejecución del proyecto.

5.2. Convocatoria

La evaluación automatizada trajo consigo retos importantes para el Fondo Emprender en las diferentes etapas de la ruta emprendedora. Como parte de las obligaciones que tiene el equipo Universidad Nacional 2020, en el informe de Oportunidades de mejora identificadas en el proceso de evaluación inteligente se incluye el análisis del proceso desde la convocatoria (ver anexo 4), en el cual se dieron recomendaciones para mejorar el proceso de convocatoria y en la estructuración de los términos de referencia en articulación con el nuevo modelo de evaluación.

Un año después de este informe, se resalta que gran parte de las precisiones sugeridas por la Universidad Nacional 2020 fueron implementadas, entre ellas:

Tabla 7. Algunas recomendaciones del informe de análisis evaluación inteligente

-	Se incorporó una explicación detallada del cálculo del puntaje para el proceso de evaluación en los términos de referencia, sin ahondar en las particularidades internas de la operación y de RODOLFO IA.
-	Se explicó que el modelo de evaluación no incluye agendamiento de preguntas o solicitud de aclaraciones al emprendedor. En los términos de referencia de las nuevas convocatorias se aclara que las recomendaciones dadas en el informe de evaluación no son componentes para subsanar, sino que consisten en pautas para mejorar el plan de negocio a futuro. Por lo tanto, las aclaraciones o información adicional que realice el emprendedor sobre las recomendaciones dadas no afectan la evaluación dada para la convocatoria que esté cursando.
-	Se presentó la escala de calificación para cada variable, que va desde 0 hasta 4. Además, se aclaró que el puntaje obtenido con la calificación realizada a partir del modelo de evaluación no corresponde a promedios simples o a promedios ponderados ya que es el resultado de una calificación matricial y sistémica.
-	En los términos de referencia actuales se esclarece que, dentro de las fuentes de información para la fase de evaluación se incluye además del documento del plan de negocios y el anexo financiero, el video de presentación del emprendimiento, así como información estadística de la economía y de los

mercados, utilizando para ello información generada por el DANE como entidad del Estado Colombiano que lidera el Sistema Nacional de Estadísticas.
- Finalmente, se incorporó a los términos de referencia la aclaración donde se indica que únicamente serán visualizados los vídeos de los planes de negocio que superen el primer ranking de la evaluación.

Fuente: Elaboración propia tomado de. informe de Oportunidades de mejora identificadas en el proceso de evaluación inteligente – Universidad Nacional de Colombia, 2021

De las recomendaciones presentadas en el informe mencionado, aún hay elementos importantes que se deben incorporar en el proceso de convocatoria, asociados con la estructuración del plan de negocio con el actual modelo de evaluación híbrido.

Se sigue evidenciando que la captura de información en el proceso de evaluación se enfrenta a una marcada dispersión en la forma en que esta es presentada en el plan de negocio, atendiendo la estructura de módulos que establece la guía del plan de negocio. En otras ocasiones existe información repetida en varias secciones del documento de plan de negocio, o hay información que corresponde a un módulo del documento pero que queda consignada en otro módulo diferente, dificultando que en el proceso de evaluación pueda ser identificada.

5.3. Acreditación

El proceso de acreditación se realiza en dos momentos, el primero realizado por la Unidad de Emprendimiento, en la cual se realiza una revisión del cumplimiento de los requisitos mínimos habilitantes y de los documentos base que habilitan la condición de beneficiario para participar en las convocatorias del Fondo Emprender, según los requisitos planteados en los términos de referencia.

El segundo momento lo realiza el operador, quien verifica que el emprendedor haya cargado en la plataforma del Fondo Emprender, la totalidad de los documentos solicitados en la pestaña destinada para ello, el diligenciamiento de los anexos autogenerados por la plataforma de acuerdo con su documento de identificación y la validez de los documentos cargados. Considerando que existe una acreditación temprana y que, el cargue de los documentos en la plataforma es una tarea relativamente sencilla, se encuentra que para la operación de la Universidad Nacional de Colombia 2020, el 15% de los planes formalizados no han sido acreditados.

Las causas de la no acreditación observadas están relacionadas con errores en la información suministrada por el emprendedor, (nombres incompletos, errores de digitación en los soportes suministrados), documentos incompletos, aporte financiero inferior al 10% de la totalidad del plan de negocio y en algunas convocatorias particulares, la actividad económica del plan de negocios de acuerdo con los lineamientos de los términos de referencia de las convocatorias.

En este sentido, se ratifica la recomendación de fortalecer las competencias técnicas para los emprendedores y orientadores, en la formulación y estructuración de planes de negocios, de tal manera que se disminuya estos errores que se hacen visibles en el proceso de acreditación, en la cual, se explique en detalle la normatividad asociada a los requisitos habilitantes que son revisados y validados en el proceso de acreditación. El análisis de estas variables, se deben tener en cuenta en el nuevo módulo automatizado de Rodolfo – Acredita.

5.4. Evaluación

Este nuevo modelo de evaluación con Rodolfo, sigue promoviendo un cambio estructural en la operación del Fondo Emprender, los resultados obtenidos hasta la fecha siguen demostrando cómo la automatización de los procesos logra la transformación cultural de una organización hasta llevarla a mejorar los niveles de productividad, optimizando tiempos de respuesta, recursos y mejorando las competencias técnicas del capital humano asociado a estas tareas.

Sin embargo, teniendo en cuenta que el proceso de evaluación automatizada aún se encuentra en la fase de asimilación tecnológica por varios actores del ecosistema de emprendimiento, se hace necesario considerar algunas recomendaciones orientadas a cómo el emprendedor recibe los resultados del proceso, en lo particular se recomienda que, en la publicación de informes, tanto de acreditación y evaluación, cuyo objetivo es informar y socializar los resultados de la evaluación de los planes de negocios presentados por los emprendedores, se recomienda:

Incluir conceptos más claros con respuestas personalizadas, cifras y recomendaciones, de tal manera, que el emprendedor y el orientador reciba un concepto que le permita mejorar su plan de negocio, en el caso que no haya pasado esta etapa o le permita tener en cuenta ciertos puntos de control en la etapa de puesta de marcha.

De otro lado, se hizo un análisis de las implicaciones del nuevo modelo de evaluación dado que existen insumos de la evaluación que son requeridos para el inicio de la ejecución de los proyectos. Así pues, la Universidad Nacional de Colombia 2020 realizó una encuesta tanto a evaluadores como interventores para analizar la incidencia del modelo de evaluación híbrido en la etapa de ejecución de los planes de negocio en el marco del contrato interadministrativo CO1.PCCNTR. 1471299 (ver anexo 5, *Informe de análisis de la incidencia del proceso de evaluación híbrido en la puesta en marcha de planes de negocio de Fondo Emprender*" (2021).

En los resultados obtenidos mediante esta encuesta, se encuentra que, al momento de empezar la ejecución del plan de negocios, el estado general de los planes de negocio es aceptable (con una puntuación de 3.16/5.0). También se observa que tanto el modelo financiero, el plan operativo, así como las metas de empleo y estrategias de comercialización propuestas son coherentes en esta etapa de inicio. No obstante, las metas de ventas en el primer año de ejecución se encuentran como no alcanzables, según los encuestados.

Adicionalmente, se determina que el 66.7% de los encuestados están de acuerdo en que la principal causa que afecta el proceso de puesta en marcha de los planes de negocio es que el emprendedor no tenga calidad o no haya dimensionado las ampliaciones del desarrollo de su plan de negocios. Igualmente, se identifican otras causas que afectan el proceso de ejecución del plan de negocios, como se muestra a continuación

- Inconsistencias en el planteamiento del plan de negocios a pesar de que este obtiene concepto de viable ser viable.
- Las estrategias comerciales previstas por el emprendedor son deficientes y necesitan ser replanteadas
- Necesidad de realizar modificación al plan operativo o presupuesto del plan de negocios.

Desde la percepción del proceso de interventoría, el concepto de evaluación entregado por la herramienta RODOLFO IA, no permite tener una aproximación del comportamiento del plan de negocios en el proceso de puesta en marcha. Es decir, no permite la identificación de posibles riesgos

durante la ejecución. Incluso los participantes indican que el concepto de evaluación no es fundamental para la mejora continua del proceso de atención al emprendedor. RODOLFO IA no permite consultar los conceptos de evaluación generados por los evaluadores durante el proceso de interventoría.

La interventoría prefiere por encima del actual concepto de evaluación generado por Rodolfo, el concepto de evaluación generado por evaluadores, dado que este permite conocer e identificar posibles riesgos y situaciones que puedan presentarse en la fase de puesta en marcha y ejecución de los planes de negocio financiados por el Fondo Emprender.

Al respecto, la recomendación desde esta etapa del proceso misional está orientada a fortalecer el módulo de Rodolfo evalúa con la generación de reportes integrados de la evaluación que hace el algoritmo con los informes del evaluador humano, que estos informes sean personalizados de acuerdo con el plan de negocio presentado, que se le brinden recomendaciones al emprendedor de cómo mejorar, fortalecer o hacer seguimiento a su plan de negocio, y a la vez, le brinde al interventor elementos de control y seguimiento a los indicadores del respectivo plan de negocio.

Y a su vez, ratifica el mejorar las competencias técnicas en la fase de formulación de los planes de negocios, con el fin de robustecer aspectos como la gestión comercial y ventas, análisis, seguimiento y cumplimiento de los indicadores propuestos por el emprendedor.

Otras recomendaciones están asociadas, a establecer en los términos de referencia de las convocatorias, el nivel de detalle esperado en cada uno de los puntos a desarrollar por los emprendedores en el video, de tal manera que sea clara la necesidad de información respecto a la discretización de las variables.

Se recomienda validar si las 10 variables seleccionadas para la evaluación humana, son acordes con el sector del plan de negocios, para evitar en este caso generar calificación de aspectos que no se relacionan directamente con el modelo de negocio expuesto.

5.4.1 Recomendaciones en la generación de informes de evaluación y respuesta a observaciones de los emprendedores

Dado que esta fase tiene como objetivo informar y socializar los resultados de la evaluación de las diferentes convocatorias. Es importante considerar que este es el único punto de contacto con los emprendedores y orientadores, por lo que las respuestas, conceptos y cifras deben ser lo suficientemente claras, precisas, pertinentes y amigables. En ese sentido, se recopilan las siguientes recomendaciones.

- Es clave desarrollar un concepto de evaluación que no sea genérico, sino que se presenten argumentos narrativos que soporten la calificación y que aporte información al emprendedor de la justificación de su calificación (sistema/componente/elemento). Por lo tanto, desarrollar diferentes proformas de argumentación de cada criterio de evaluación específicas a subsectores (agropecuario, manufactura, servicios), teniendo como referencia, por ejemplo, los códigos CIU del plan de negocios formulado es un elemento importante.
- Se recomienda incluir en el informe de evaluación, los textos y recomendaciones que el evaluador humano haya elaborado. Esto permite que el informe generado del proceso de evaluación no sea tan general y muestre especificidad para cada plan de negocio.
- Incluir un resumen del plan de negocios y el componente de innovación que este tiene para contextualizar la información, el cual se puede tomar del plan de negocios cargado por el

emprendedor. Esta redacción es importante para incluirlo en el informe que se entrega a la Comisión Técnica y al Consejo Directivo Nacional.

- Los conceptos de evaluación deben ofrecer recomendaciones específicas e incluir los indicadores de ejecución para la fase de interventoría, en el caso de tener concepto de viabilidad.
- Formular un párrafo final que invite a los emprendedores a realizar el ajuste de su plan de negocio en los aspectos indicados para fortalecer su formulación, y si lo considera, se vuelva a postularse en próximas convocatorias.
- Es necesario que la recomendación de recursos sea consistente con el concepto emitido por RODOLFO, es decir que para aquellos planes que tienen concepto de No Viable se haga recomendación de recursos de financiamiento de \$0, y para los planes con concepto de Viables la recomendación de recursos corresponda al valor de financiamiento solicitado por el emprendedor en el modelo financiero (en la casilla determinada para tal fin).

5.4.2 Recomendaciones de la evaluación automatizada e inicio de la interventoría

En cada una de las etapas mencionadas de la evaluación, existen oportunidades de mejora que son susceptibles de actualización y ajuste, considerando que la herramienta RODOLFO IA puede tener diferentes versiones y actualizaciones de forma periódica. Como aspectos de mejora en el proceso de evaluación automatizada se tienen los siguientes:

- Definir la valoración sobre el alcance y cumplimiento de indicadores que el proceso de evaluación realiza sobre los indicadores propuestos por los emprendedores.
- Integrar el concepto de evaluación emitido, dado que se observa que los conceptos no son claros y no tienen la información completa, información que se considera relevante como apoyo al proceso de interventoría, tales como metas e indicadores que debe cumplir el emprendedor, así como riesgos o situaciones de alarma detectadas por los evaluadores humanos.
- Fortalecer el modelo de evaluación con la inclusión de aspectos sectoriales y regionales para la valoración de los planes de negocios.
- Implementar una adecuada valoración e identificación de riesgos.

5.5. Puesta en marcha

Dadas las condiciones de salubridad por el virus de la COVID-19 y la necesidad imperante de establecer un vínculo con los emprendedores para desarrollar la ejecución del proyecto empresarial, la Universidad Nacional de Colombia 2020 vislumbró una oportunidad otorgada por la virtualidad caracterizadas por la cobertura y la simultaneidad.

De esta manera, previo al inicio de la fase contractual o puesta en marcha y con el propósito de (1) conectar con los emprendedores, (2) presentar y aclarar las dudas sobre las etapas siguientes, (3) definir los roles de las diferentes entidades involucradas en la operación y (4) exponer los derechos y deberes de los emprendedores, se diseñó e implementó el primer evento de bienvenida virtual para los emprendedores de las convocatorias 77 – Multisectorial y 78 – Economía Naranja.

Este evento significó un hito importante en la atención al emprendedor, puesto que no sólo crea un vínculo con los emprendedores, sino que favorece la imagen de unión y pertenencia en la comunidad del Fondo Emprender considerando la presencia y rol de los operadores involucrados. Además, en este evento de bienvenida también se presentan los canales de comunicación dispuestos para atender las solicitudes, consultas e inquietudes de los emprendedores. Por estas razones, el evento de bienvenida se instauró como una práctica para las convocatorias futuras.

No obstante, vale la pena mencionar que el tiempo transcurrido entre la asignación de recursos por el Consejo Directivo Nacional y la firma de contratos de cooperación empresarial puede tomar un tiempo entre 1 y 2 meses. Desde la operación de la Universidad Nacional de Colombia 2020, se ha observado que este período de tiempo es decisivo para los emprendedores, ya que algunos de ellos desisten al ser plenamente conscientes de los compromisos y responsabilidades técnicas, financieras y de dedicación exclusiva que serán adquiridos con el Fondo Emprender.

En este sentido, la recomendación está orientada en explicarle al emprendedor el alcance de la responsabilidad contractual, que más que conocer, sea consciente de las responsabilidades y compromisos de forma temprana y oportuna, y así disminuir la renuncia o desistimiento del emprendedor antes de la firma del contrato.

5.6. Interventoría y fiducia

La ejecución del plan de negocios acompañada de la interventoría es la etapa más extensa de la ruta emprendedora (entre 12 y 16 meses). Esta etapa es determinante, ya que el resultado obtenido de la interventoría son los soportes de ejecución y desempeño para lograr la condonación de los recursos entregados por el Fondo Emprender a los emprendedores.

En cuanto a las diferentes actividades particulares que se surten dentro del proceso de interventoría, se observan dos situaciones específicas que vale la pena resaltar dentro de este análisis. La primera, son los tiempos utilizados en los mecanismos de seguimiento empleados, especialmente en el plan por plan.

Después de realizar una revisión de análisis de tiempos en la ejecución del plan por plan realizado en el año 2021, se logró evidenciar que actualmente esta actividad está tomando más de nueve (9) días hábiles en horarios laborales para el estudio detallado de 381 planes de negocio. Esta situación está trayendo un inconveniente en lograr conciliar las agendas de todos los actores que participan. La revisión de cada plan de negocios toma entre 6 y 8 minutos.

Esta actividad motiva una revisión detallada del actual procedimiento de plan por plan, identificando acciones de mejora en los reportes mensuales entregados por el operador, de tal manera que sean revisados oportunamente por los interesados y de esta forma, se prioricen aquellos planes que están en agendas especiales o reportar retrasos en su ejecución o en el cumplimiento de indicadores.

Por otro lado, la segunda situación presentada tiene que ver con la falta de claridad en los lineamientos del Manual Financiero detectadas en la operación, lo cual ha generado interpretaciones por parte de los orientadores, la fiducia y el equipo de interventoría, y, por ende, el emprendedor recibe mensajes contradictorios que afectan la operación, y lo hicieron evidente en la encuesta realizada por el equipo de la Universidad Nacional 2019.

Al respecto, desde el equipo 2020 se hicieron mesas de trabajo para responder a los requerimientos presentados por el emprendedor, y se ratifica las conclusiones de estas mesas, en las cuales se debe seguir cumpliendo con los lineamientos definidos en el Manual Financiero, desde las diferentes instancias de acompañamiento al emprendedor se le debe explicar al emprendedor de porqué cumplir con estos parámetros y cómo debe cumplirlos, es decir, explicarles el alcance de la normatividad contable y financiera, los tiempos de análisis y respuesta tanto de la interventoría como de la fiducia, y previo al cargue, se le debe explicar la importancia de revisarlos y verificar que estén completos, y así evitar reprocesos y devoluciones.

5.7. Gestión de cartera

La gestión de cartera es uno de los procesos misionales que serán desarrollados por el equipo de la Universidad Nacional 2020 en el año 2022, sin embargo, con el fin de realizar una gestión efectiva de cartera, se propone conformar un comité entre la Universidad Nacional de Colombia y SENA, en el que se establezca la mejor ruta para el reintegro de los recursos y el proceso de gestión de cartera, considerando la particularidad de cada plan de negocio.

Cada proyecto tuvo un desarrollo empresarial diferente y por ende es un sujeto de cobro con características diferenciadas, se deberá establecer una metodología contributiva con el emprendedor previo a categorizar como una cartera sujeta a cobro, esto basado en lograr acuerdos previos a firmar acuerdos de pago, buscando en todo momento la mejor alternativa para lograr disminuir el monto total de deuda.

6. PROPUESTA DE INDICADORES

Un indicador es un parámetro que proporciona información sobre el estado de un fenómeno/sistema y su objetivo es resumir, simplificar y comunicar la información relevante para un determinado fenómeno característico o sistema (objeto). La pertinencia de los indicadores para la estimación de un determinado objeto surge de la interpretación realizada acerca del indicador y su relación con el objeto de interés, representando cuantitativamente la información acerca de características, cambios o fenómenos de la realidad (Departamento Nacional de Planeación, 2018)

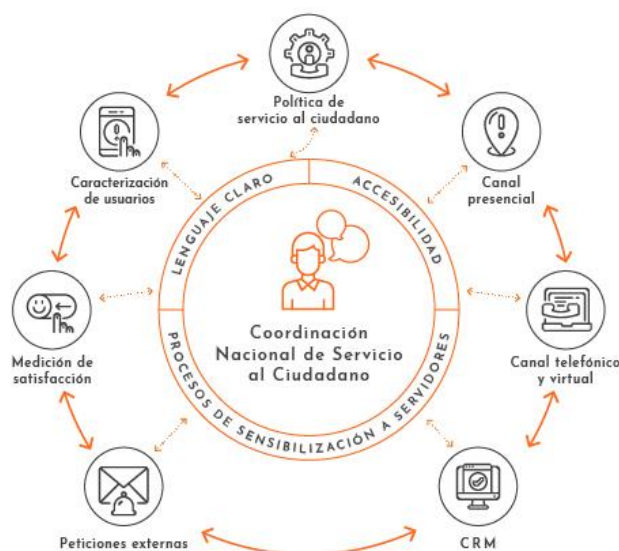
En términos de categorías de indicadores se encuentran los indicadores de gestión, de producto y de resultado. Los indicadores de gestión tienen como objetivo cuantificar y medir la cantidad de insumos utilizados y las acciones de gestión realizadas. Los indicadores de producto miden y cuantifican los bienes y servicios entregados cumpliendo los estándares de calidad definidos y los beneficiarios de estos bienes y servicios. Para finalizar, los indicadores de resultado miden y cuantifican el cambio en las condiciones de bienestar, el cambio de percepción y la generación de conocimiento (Castellanos & Valbuena, 2020).

El SENA como entidad pública, cuenta con un conjunto de indicadores de acuerdo con su sistema de gestión de calidad para sus diferentes coordinaciones. En la Coordinación Nacional de Servicio al Ciudadano se identifican herramientas que miden el nivel de satisfacción de los usuarios en los diferentes servicios prestados a la comunidad emprendedora del país a nivel nacional y regional. Además, cuenta con una infraestructura que permite realizar de forma permanente análisis estratégicos que involucran la captura, administración y gestión del total de la información relacionada con sus grupos de interés y aliados (Observatorio de servicio al ciudadano, 2017).

En cuanto a gestión de la información, se resalta que el SENA cuenta con una política de Atención de Servicio al Ciudadano que está conformada por siete procesos, incluyendo un CRM cuyo objetivo es centrar los esfuerzos en el conocimiento de sus grupos de interés, sus necesidades y aumentar el grado de satisfacción (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2021). De los resultados obtenidos por el SENA respecto a esta gestión a través del CRM se destacan: (1) la obtención de información estructurada que permite a los Gestores Estratégicos, Empresariales, Pymes, Escritorios y a la organización la toma de decisiones de cara a las empresas, (2) Construcción del perfil empresarial con información para la toma de decisiones; (3) Medición de la satisfacción del cliente una vez hace uso de los servicios SENA y (4) la construcción de una visión integral del cliente que le permite al SENA ofrecer sus servicios basados en el conocimiento del mismo (Observatorio de servicio al ciudadano, 2017).

La medición de la satisfacción de los canales de atención y respuestas PQRS del SENA, se realiza de forma trimestral, semestral o cada 9 meses a través de encuestas remitidas por correo electrónico, llamada telefónica y/o mensaje de texto a los grupos de valor evaluando la satisfacción del servicio en los canales de atención y la satisfacción en las respuestas dadas a PQRS. El objetivo de esta medición es obtener información frente al servicio ofrecido como primera atención mediante medios alternativos al canal presencial y respuestas PQRS, identificando las fortalezas y debilidades que tienen los servicios prestados para generar acciones de mejora (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2021).

Ilustración 20. Política de atención de servicio al ciudadano



Fuente: Recuperado de SENA (2021)

Para evaluar la satisfacción en ambos casos es usada la Metodología Net Satisfaction Score (NSS) que mide el nivel neto de la satisfacción de los ciudadanos en porcentaje y clasifica la satisfacción en cuatro zonas: Excelencia (NSS mayor al 75%), Calidad (NSS entre 50% y 74%), Perfeccionamiento (NSS entre 0% y 49%) y Crítico (NSS menor al 0%). Por ejemplo, los resultados obtenidos para el período comprendido entre enero y septiembre de 2021 muestran que, el nivel de satisfacción de los canales de atención para el tercer trimestre de la anualidad se ubicó en la zona de excelencia (84,3%), mientras que a nivel de satisfacción a las respuestas PQRS, esta se ubicó en la zona de calidad (56,2%).

Por otro lado, tal como se ha explicado en el apartado de Análisis de Estado Actual y Línea Base del SENA del presente documento, la Ruta de Atención al Emprendedor definida a partir del modelo de SBDC cuenta con ocho etapas en las que participan diferentes actores tales como orientadores, operadores e interventores para brindar soporte al emprendedor en el desarrollo de su plan de negocios (ver Ilustración 1).

En esta ruta de atención al emprendedor, y haciendo una revisión del tipo de indicadores que miden la atención hacia el emprendedor, en la etapa 2 – Entrenamiento, se implementan encuestas de satisfacción para evaluar el servicio prestado desde las Unidades de Emprendimiento y se identifican oportunidades de mejora como parte de la caja de herramientas que tienen los orientadores (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2021). Así mismo, existe otra encuesta de satisfacción implementada en la finalización de la etapa de Asesoría para creación y puesta en marcha - etapa 6, en la cual evalúan el acompañamiento dado a los emprendedores (Rodríguez & Ruiz, 2021).

En las etapas 5 y 6 de la ruta, son involucrados los operadores de los recursos del Fondo Emprender quienes son los encargados de la operación, gestión y seguimiento de los recursos colocados a los emprendedores a través de diferentes convocatorias nacionales y regionales, y a través de esta operación, los operadores brindan soporte técnico, administrativo, jurídico y financiero a los procesos que se requieran para garantizar la administración de los recursos asignados a los planes de negocio presentados por los emprendedores, como se ha mencionado en apartados anteriores de este documento.

De manera particular, la presente propuesta de indicadores se centra en la etapa 5 y 6 de la operación de los recursos del Fondo Emprender a través de la gestión realizada con los operadores y el acompañamiento al emprendedor en estas etapas de la ruta. Teniendo de referencia, además, el sistema de gestión de calidad diseñado por la Universidad Nacional para atender las obligaciones contractuales asociadas a esta operación.

Tabla 8. Etapas de la ruta en las que se encuentra involucrado el operador de recursos

Etapas	Procesos realizados
5. Fondo Emprender – SENA Otras fuentes de financiación	Convocatoria Acreditación Evaluación
6. Asesoría para creación y puesta en marcha	Formalización del Contrato de Cooperación Empresarial Interventoría Gestión de pagos (Fiducia) Gestión de la cartera (si aplica)

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, los operadores seleccionados cada año por el Fondo Emprender, son una parte clave de la ruta, puesto que en estas etapas se presenta la verificación de condiciones habilitantes de los emprendedores, la evaluación de la viabilidad de los planes, la asignación de recursos, los trámites contractuales con el Fondo Emprender y el operador, la supervisión de la interventoría, de la fiducia y la gestión de la cartera. Son los operadores quienes poseen la información y cifras que pueden alimentar diferentes indicadores, que a su vez permiten el análisis de resultados para la toma de decisiones.

Como indicadores destacados, se pueden resaltar aquellos obtenidos del subproceso de evaluación de planes de negocio que son presentados ante el Consejo Directivo Nacional, el cual funge como la máxima instancia de decisión y asignación de recursos a los emprendedores. Este conjunto de indicadores está conformado por: Número de planes formalizados, número de planes no acreditados, número de planes viables, número de planes propuestos a financiar, empleos proyectados a generar y ventas proyectadas en el primer año de ejecución. Adicionalmente, se suministra información de los subsectores económicos a los que pertenecen los planes de negocio propuestos a generar, el sexo y la edad.

En la formalización de contratos de cooperación empresarial y en la interventoría, se realiza seguimiento a los desistimientos de los emprendedores, entendidos como la renuncia a los recursos otorgados por el Fondo Emprender que se manifiestan a través de la no firma del contrato de cooperación empresarial por parte del emprendedor, la renuncia antes de la primera visita o las renunciaciones que se presentan después del inicio de la ejecución del plan de negocios. Finalmente, la interventoría cuenta con indicadores propios para el seguimiento de los planes de negocio como se indica en el Manual de Operaciones del Fondo Emprender vigente y el Acuerdo 0010 de 2019 con el objetivo de lograr la condonación de los recursos asignados a los emprendedores.

A pesar de que se encuentran métricas como las descritas anteriormente en las diferentes etapas de la ruta, es importante notar que los indicadores deberían reflejar el estado del proceso de una convocatoria en un contexto integral considerando que son etapas consecutivas y que son alimentadas de forma secuencial, lo que permite la visualización del plan de negocios en sus diferentes fases. Comprendiendo que la ruta de proceso de atención al emprendedor es la secuencia

de procesos que brindan atención, soporte, orientación y acompañamiento integral al emprendedor, en todas las etapas de preparación y desarrollo del plan de negocios, a través de procesos capacitación y asesoría personalizada (cuando aplique), se aclara que subprocesos como la acreditación y la evaluación cuentan con interacciones operador – emprendedor limitadas.

Como resultado de lo anterior, el único punto de contacto con el emprendedor es a través de la plataforma del Fondo Emprender cuando este decide radicar una observación, que, a su vez, se responde mediante el informe de respuesta a observaciones por parte del operador tanto en acreditación como en evaluación. Concretamente, la mayoría de las observaciones recibidas se encuentran asociadas a la no acreditación o no viabilidad de los planes de negocio y no es suficiente conocer únicamente cuantos fueron no acreditados o no viables, sino que esta cifra debe ser aterrizada idealmente al universo de cada convocatoria entendiendo las particularidades de esta y promoviendo acciones específicas de mejora.

En cuanto a la formalización de contratos de cooperación empresarial, este subproceso sigue los lineamientos generales dados por la normatividad vigente, así como por el SENA. Por las características del subproceso y de los emprendedores, este requiere mayor contacto y acompañamiento. Sin embargo, un punto clave dentro de esta etapa de la ruta es el evento de bienvenida, donde se explica de forma general los pasos a seguir por los emprendedores. Entre el evento de bienvenida y el inicio de la firma del contrato, algunos emprendedores toman la decisión de renunciar a los recursos entregados por el Fondo Emprender, por lo que sería ideal (1) conocer cuál es la proporción de emprendedores que desisten en esta fase (2) obtener información sobre las razones de sus desistimientos para implementar las acciones preventivas correspondientes a las que haya lugar y (3) identificar el sector de emprendedores que presenta mayor dificultad con estos trámites realizados de forma electrónica. Estos tres últimos puntos también son replicables para el proceso de interventoría.

Alineado con el párrafo anterior y siguiendo la secuencialidad de las etapas, para interventoría y la gestión de pagos (fiducia) durante la ejecución del plan de negocio es clave conocer (1) las causales de los pagos que se rechazan, y (2) la oportunidad del pago, toda vez que el desembolso y ejecución de recursos podría impactar en la etapa de puesta en marcha del proyecto. Además, es pertinente mencionar que, en el contexto del seguimiento al proyecto del emprendedor, los tiempos de respuesta a los diferentes requerimientos de los emprendedores también constituyen un pilar de la atención en estos procesos. Finalmente, para los planes de negocio que no son condonados, se surte la gestión de la cartera que requiere control y seguimiento periódico para facilitar el cumplimiento de los acuerdos de pago definidos con los emprendedores.

Por lo anterior, se considera relevante previo a cualquier formulación o implementación de acción de mejora, medir el estado actual de los subprocesos que constituyen la ruta del emprendedor con un enfoque que permita la implementación de estos indicadores por cada operador que administra los recursos del Fondo Emprender. Como se mencionó en el principio de este apartado, los operadores son poseedores de cifras relevantes que utilizadas y medidas adecuadamente proveen información para la toma de decisiones en cada etapa de la operación. Por esta razón, se presenta a continuación la propuesta de indicadores orientada a la medición de los resultados del proceso con el objetivo de sustentar la implementación de acciones de mejora dirigidas fortalecer la atención del emprendedor. Posterior a esta implementación, será posible evaluar el impacto de las iniciativas de fortalecimiento desarrolladas.

Tabla 9. Propuesta de indicadores por proceso misional en la operación

Subproceso	Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Fórmula del indicador
Acreditación	Porcentaje de planes acreditados	Determinar la proporción de planes que son acreditados por convocatoria	$(\text{Número de planes con concepto de acreditado} / \text{Número de planes formalizados por convocatoria}) \times 100$
Evaluación de planes	Porcentaje de planes viables	Determinar la proporción de planes que son viables por convocatoria	$(\text{Número de planes viables} / \text{Número de planes evaluados por convocatoria}) \times 100$
Evaluación de planes	Porcentaje de planes viables financiables	Conocer la proporción de planes evaluados con concepto de viabilidad	$(\text{Número de planes viables financiables} / \text{Total de planes de negocio evaluados por convocatoria}) \times 100$
Evaluación de planes	Porcentaje de financiamiento de planes viables	Conocer la proporción de planes de negocio viables con asignación de recursos	$(\text{Número de planes viables financiables} / \text{Número total de planes viables}) \times 100$ por convocatoria
Formalización de contratos de cooperación empresarial - Interventoría - Supervisión a la Fiducia	Tiempo promedio de respuesta a los emprendedores	Determinar y reducir los tiempos de respuesta a los emprendedores u orientadores	$(\text{Total de días utilizados para responder a todas las solicitudes recibidas en el mes} / \text{Número de solicitudes recibidas})$ por convocatoria
Formalización de contratos de cooperación empresarial	Número de desistimientos acumulados	Conocer el número de planes de negocio que desisten de los recursos otorgados por Fondo Emprender antes y durante de la firma del CCE	Número de emprendedores que no terminan la legalización de CCE por convocatoria
Supervisión a la Interventoría - Supervisión a la Fiducia	Porcentaje de recursos recibidos ejecutados	Establecer el porcentaje de ejecución de los recursos recibidos en los convenios de cofinanciación suscritos	$(\text{Recursos ejecutados} / \text{Recursos de recibidos}) \times 100\%$
Supervisión de la interventoría	Número de desistimientos acumulados en interventoría	Conocer el número de planes de negocio que desisten de los recursos otorgados por Fondo Emprender durante la interventoría	Número de contratos finalizados unilateralmente por el emprendedor (renuncia), operador o SENA
Supervisión de la interventoría	Porcentaje de planes de negocio que solicitan prórroga	Determinar el porcentaje de planes de negocio que solicitan prórroga	$\text{Planes de negocio que solicitan prórroga} / \text{Número de planes de negocio en ejecución por convocatoria}$
Supervisión de la interventoría	Proyectos activos por región a la fecha	Establecer el número de proyectos activos en la actualidad por región	Proyectos activos por región a la fecha
Supervisión de la interventoría	Porcentaje de planes en estado activo que requieren o han requerido agenda especial	Conocer y reducir las agendas especiales de los planes de negocio	$\text{Número de planes de negocio con 1 agenda especial} / \text{Total de proyectos activos de la convocatoria}$

Subproceso	Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Fórmula del indicador
Supervisión de la fiducia	Porcentaje mensual de pagos extemporáneos (es decir, mayor a 3 días hábiles)	Verificar la eficacia de la operación de la fiducia y el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con el SENA y los emprendedores	$(\text{Número de pagos extemporáneos} / \text{Número de pagos totales}) \times 100\%$
Supervisión de la fiducia	Porcentaje mensual de pagos rechazados (entendidos como los pagos que no fueron debidamente abonados a las cuentas de los beneficiarios - proveedores)	Identificar el porcentaje de pagos no exitoso	$1 - ((\text{Número de pagos exitosos} / \text{Número de pagos totales}) \times 100\%)$
Supervisión de la interventoría	Empleos generados por convocatoria	Determinar el porcentaje de empleos homologados por convocatoria	$\text{Empleos homologados o validados} / \text{Totalidad de empleos propuestos de la convocatoria}$

Fuente: Elaboración propia

Como complemento, desde la data del equipo de la Universidad Nacional 2020, se logra hacer un análisis de la operación para el año 2020 y 2021.

CONCLUSIONES

La atención al emprendedor en la operación y la ejecución de los procesos son dos elementos que deben ser articulados con el objetivo de cumplir la promesa básica de los emprendedores y las partes interesadas. Tras la revisión y análisis de las diferentes entidades de apoyo al emprendimiento, así como de la operación de cara al emprendedor se obtienen las siguientes conclusiones.

- A nivel de América Latina y el Caribe, son indiscutibles las fortalezas y capacidades instaladas del Fondo Emprender del SENA, ya que no solo ofrece las líneas de capital semilla no reembolsable más robustas y continuas de la región; sino que posee instrumentos de acompañamiento sólidos, aunque sujetos de oportunidades de mejora.
- Las oportunidades de mejora para el Fondo Emprender se centran en fortalecer los procesos de particularización de convocatorias a las necesidades específicas de los públicos objetivos, y a fortalecer los instrumentos de apoyo integral al emprendedor.
- Las fases de formulación de emprendimientos resultan vitales en el impacto de programas como el Fondo Emprender, en ese sentido es necesario fortalecer asesores, líderes, coordinadores y formuladores de planes de negocio en todas las regionales del SENA.
- El SENA, a través del Fondo Emprender, debe seguir fortaleciendo su liderazgo en la política pública de emprendimiento en el país, y en ese sentido se presenta como ventana de oportunidad, la de permitir mayor interacción de agentes del ecosistema de emprendimiento en los procesos del Fondo Emprender, generando sinergias y economías de escala.
- Es necesario fortalecer los esquemas de regionalización y focalización de las convocatorias según los grupos de interés. Dichos esquemas no se deben centrar únicamente en la apertura de convocatorias cerradas como se está dispuesto a la fecha, sino que los términos de referencia, los procesos de evaluación (criterios de selección), y los procesos de interventoría; deben ser particularizados al público objetivo. Dentro de los requisitos para la suscripción de contratos de adhesión, se recomienda tener en cuentas las agendas y las vocaciones productivas de los adherentes, así como la caracterización del público objetivo de las convocatorias.
- Respecto a los esquemas de acompañamiento integral al emprendedor, se sugiere reforzar desde la óptica de la formación a los formadores, gestores y coordinadores de emprendimiento en las regionales del SENA. Se recomienda desarrollar un programa de formación específico para este segmento clave en el ecosistema emprendedor, y de ser necesario, establecer la obligatoriedad en la certificación de este programa para acompañar a los emprendedores.
- Por otro lado, también es clave el fortalecimiento de diferentes actores del ecosistema de innovación en los procesos del Fondo Emprender, con el fin de tener un mayor grado de alcance en el territorio. En este sentido, se sugiere al SENA, incluir en los procesos de

acompañamiento en la formulación y postulación de planes de negocios, a otros agentes del ecosistema tales como universidades, incubadoras, centros de desarrollo tecnológico y empresarial, Cámaras de Comercio, etc.

- La implementación de esquemas de acompañamiento más visibles al emprendedor, permiten consolidar la atención a este. Iniciativas como Ventanilla Única y espacio de coworking, fortalecerán las redes de emprendimiento en las diferentes regionales del SENA.
- Desde una perspectiva integral, cada uno de los procesos del Fondo Emprender contribuye a la entrega de un servicio satisfactorio a la comunidad emprendedora. Por lo tanto, cualquier cambio, ajuste o actualización en algún proceso impactará en los procesos anteriores y siguientes. De allí la importancia de analizar los riesgos e impactos de los cambios que se implementen en la operación.
- El monitoreo de indicadores similares o estándar para cada uno de los operadores, permite el seguimiento y análisis de los datos recolectados en la operación para apoyar la toma de decisiones e ideación de acciones de mejora.
- Finalmente, es necesario que el Fondo Emprender lidere en el país todo el ecosistema emprendedor, permitiendo articular los diferentes programas públicos y privados, de manera que el impacto de la oferta de apoyo al emprendimiento sea concatenada, coherente, y atienda eficazmente a las necesidades de emprendimiento en el país. Y se pueda articular aún más con la oferta de servicios al emprendedor que tienen otros instrumentos del gobierno nacional como Innpulsa y a nivel regional, con las iniciativas lideradas en regiones como Bogotá – Región a través de su observatorio de emprendimiento.

Tal como se planteó en la metodología, se propone esta segunda fase con el fin de realizar un levantamiento de información primaria a partir del análisis de un mapa de viaje (Voorhees, y otros, 2017) del emprendedor (*entrepreneur journey map*) lo que permitirá dar cuenta de asuntos como acciones clave para el emprendedor, respuestas emocionales, analizar los puntos de contacto, las dificultades que se le presentan o momentos de insatisfacción, para así proponer y haya oportunidades de mejora. Esta segunda fase, se plantea mediante un conversatorio con directores internacionales de Fondos de Emprendimiento y/o una visita de reconocimiento presencial de algunos fondos internacionales.

De forma complementaria, se propone un conversatorio con las entidades identificadas en el benchmarking (CORFO y MADRID EMPRENDE) realizado que cuentan con buenas prácticas identificadas en los diferentes procesos que surten como soporte a los emprendedores. Estas propuestas serán revisada y discutidas con la Coordinación Nacional de Emprendimiento para su análisis e implementación.

Estas recomendaciones dadas por la Universidad Nacional e implementadas por el SENA – Fondo Emprender inciden en la claridad del emprendedor en la ruta del Fondo Emprender para la formulación y creación de empresas. No obstante, los emprendedores son una fracción del ecosistema que requiere de estas precisiones y claridades, razón por la que orientadores, unidades externas de formulación, actores de la puesta en marcha donde se realiza un rol fundamental de seguimiento y control deben considerar las particularidades del modelo de evaluación automatizada y sus incidencias en cada uno de los procesos del Fondo Emprender.

REFERENCIAS

- Acuerdo 0010 de 2019 [Servicio Nacional de Aprendizaje]. (2019). Por el cual se establece el reglamento interno del Fondo Emprender (FE) y se deroga en su totalidad el acuerdo 0006 de 2017. 11 de julio de 2019. Bogotá, Colombia.
- Angelelli, P., Luna, F., & Suaznabar, C. (Octubre de 2017). Agencias latinoamericanas de fomento de la innovación y el emprendimiento: Características y retos futuros. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). *Guía para implementar estrategias de emprendimiento dinámico: el modelo de Madrid Emprende y dos casos prácticos*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gu%C3%ADa-para-implementar-estrategias-de-emprendimiento-din%C3%A1mico-El-modelo-de-Madrid-Emprende-y-dos-casos-pr%C3%A1cticos.pdf>
- Bogotá Escala. (21 de Diciembre de 2021). *Ruta del emprendimiento*. Obtenido de Bogotá Escala: Emprendedores: <https://www.bogotaescala.com/emprendedores/ruta-emprendimiento/>
- Bosma, N., Hill, S. I., Kelley, D., Jonathan, L., & Tarnawa, A. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor: 2019/2020 Global Report*. Londres: Global Entrepreneurship Research Association.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D. G., & Schott, T. (21 de Diciembre de 2021). *GEM 2021/2021 GLOBAL REPORT*. Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50691>
- Breznitz, Ornston, & Samford. (2018).
- Caribenet.info. (2006). Qué es el observatorio del Caribe colombiano.
- Carmona, G., & Planas, A. (2014). Desarrollo del talento emprendedor: estrategias y buenas prácticas. *Seminario InterUniversitario de Teoría de la Educación*, 113 - 128.
- Castellanos, Ó., & Valbuena, A. (2020). *MANUAL GESTIÓN INTEGRADA DE LA CALIDAD: CONTRATO INTERADMINISTRATIVO CO1.PCCNTR.1471299*. Bogotá, Colombia.
- Cobo, C. (24 de Enero de 2012). Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo. *Proyecto Avanz@: Competencias para la productividad de las Mipymes centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación*. Fundación Omar Dengo - IDRC - OIT/CINTERFOR.
- CORFO. (Mayo de 2021). *Programas y convocatorias*. Obtenido de CORFO: <https://www.corfo.cl/sites/cpp/programas-y-convocatorias>
- CORFO. (Mayo de 2021). *Sobre CORFO*. Obtenido de CORFO: <https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/sobrecorfo>
- Creswell, J. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. doi:<https://doi.org/10.2307/3152153>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (21 de Diciembre de 2021). *Mercado laboral de la juventud*. Obtenido de DANE: Información para todos: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/juventud/Boletin_GEIH_juventud_ago21_oct21.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores*. Bogotá, Colombia. Recuperado el Noviembre de 2021, de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf

- Departamento Nacional de Planeación. (30 de Noviembre de 2020). Documento CONPES 4011. *Política Nacional de Emprendimiento*, 16. Bogotá, Colombia.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2019). *MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Fenwarth, A. E. (2021). Centros de Pensamiento de Excelencia Global. *Portafolio*.
- FINEP. (Mayo de 2021). *Sobre a Finep*. Obtenido de FINEP: <http://www.finep.gov.br/a-finep-externo/sobre-a-finep>
- Fondo Emprender. (Mayo de 2021). *Home*. Recuperado el 2021, de Fondo Emprender: <http://www.fondoemprender.com.uy/>
- Fundación Acción Contra el Hambre. (2013). *La persona emprendedora y la idea de negocio*. Obtenido de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/u.d.1_la_persona_emprendedora.pdf
- Garcia, A. (2019). Cultura de servicio en la optimización del servicio al clienet. *Telos*, 18(3), 381-398.
- GEM. (2017). *GEM Colombia: estudio de la actividad empresarial en 2017*. Obtenido de <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8370/9789587890563%20eGEM%20Colombia%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Government of Canada. (Mayo de 2021). *About the NRC Industrial Research Assistance Program*. Obtenido de Support for Technology Innovation: <https://nrc.canada.ca/en/support-technology-innovation/about-nrc-industrial-research-assistance-program>
- Government of United Kindgdom. (Mayo de 2021). *About us*. Obtenido de GOV.UK: <https://www.gov.uk/government/organisations/innovate-uk/about>
- Herrera Jiménez, A., Cangrejo Castro, N., & Otalora Cubides, L. (2021). *Informe de Análisis de la Ruta de Servicio actual que sigue el emprendedor en su relación con el Fondo Emprender*. Bogotá.
- Herrero, P. P., Carmona, G., & Planas, A. (25 de Noviembre de 2014). *DESARROLLO DEL TALENTO EMPRENDEDOR: ESTRATEGIAS Y BUENAS PRACTICAS*. Sevilla.
- Innpulsa. (2021). *Nosotros*. Obtenido de Innpulsa Colombia: <https://www.innpulsacolombia.com/nosotros>
- Instituto Interamericano de Cooperación (IICA). (2006). *Observatorio-IICA*.
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2020). *La funcion social de los observatorios. La funcion social de los observatorios. El caso del Observatorio Latinoamericano de la Administración Pública*.
- Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2021). *Las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico durante la pandemia*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2021, de https://prodem.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2021/12/informe-2021_VF.pdf
- Laverde, F. P. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. *Hacia una visión sistémica y humanista*. 11-37.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: Muchas Empresas y poca innovación*. Washington: Banco Mundial.
- Madrid Emprende. (2019). *Balance Red de Viveros de Empresas 2019*. Recuperado el 2021, de Portal web de Madrid Emprende: <https://www.madridemprende.es/es/publicaciones/balances-de-la-red-de-viveros>
- Madrid Emprende. (2021). *Apoyo integral al emprendimiento*. Obtenido de Madrid Emprende: <https://www.madridemprende.es/es/apoyo-integral-al-emprendimiento>
- Marina, J. A. (2010). La competencia de emprender. *Revista de Educación*, 49-71.
- Martínez, F. M., & Carmona, G. (2009). *Aproximación al concepto de “competencias emprendedoras”: valor social e implicaciones educativas*. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar (RINACE).

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (24 de 11 de 2021). *MI PYMES*. Obtenido de Programa de centros de desarrollo empresarial -CDE- Small Business Development Centers - SBDC: <https://www.mipymes.gov.co/programas/centro-de-desarrollo-empresarial>
- Ministerio de Desarrollo Productivo de Argentina. (2017). *Bases y condiciones de la Convocatoria del Programa "Fondo Semilla"*. Obtenido de Fondo Semilla: <https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2017/09/00.FS-2017-Bases-y-Condiciones.pdf>
- Ministerio de educación. (s.f.). *Guía buenas prácticas*. Colombia. Recuperado em Noviembre de 2021
- Observatorio de servicio al ciudadano. (2017). Descripción de los aspectos para la identificación y documentación de una buena práctica en la gestión de servicio al ciudadano para SENA - Servicio Nacional de aprendizaje. Recuperado el Noviembre de 2021, de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/07_B_P_SENA.pdf
- Oosterbeek, H., Praag, M., & Ijsselstein, A. (2010). El impacto de la educación en el espíritu empresarial en las habilidades y la motivación del espíritu empresarial. *Revista Económica Europea*, 442-454.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK GUIDE* (Sixth ed.). Newton Square: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK GUIDE*. Newton Square: Project Management Institute, Inc.
- Proyecta Uruguay. (2021). *¿Qué ofrecemos?* Obtenido de Proyecta Uruguay: Un país para tus ideas: https://proyectauruguay.uy/?gclid=CjwKCAjwz_WGBhA1EiwAUAXlccTJZfAZjTuyF2YK5MaLC_Gc-YHDcGdu2YRaN1ivW438AXHEpPldkRoC2KgQAvD_BwE
- Quivy, R., & Carnpenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. Limusa.
- Real Academia Española. (2021). *Servicio*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/servicio>
- Resolución Exenta 00084 de 2021 [CORFO]. (s.f.). Por la cual se modifica el instrumento de financiamiento "Semilla Inicia" y aprueba el nuevo texto de sus bases. 28 de enero, 2021.
- Ribeiro, A., Uechi, N., & Plonski, G. (2018). Building builders: entrepreneurship education from an ecosystem perspective at MIT. *Triple Helix*, 5(3). doi:<https://doi.org/10.1186/s40604-018-0051-y>
- Rodriguez, R. E. (2004). Efectividad del Curso de Emprendedores, en el desarrollo del perfil emprendedor del alumno. *Análisis de la contribución del curso sello: Desarrollo de Emprendedores* (OR 00802), en el desarrollo de las características básicas del perfil del emprendedor, de los alumnos del Tecnológico de Monterrey.
- Rodríguez, W., & Ruiz, J. (2021). Metodología para la dirección y gestión de proyectos fondo emprender bajo los lineamiento del PM en el centro de desarrollo empresarial del SENA-Regional Putumayo [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás]. *Repositorio Institucional - Universidad Santo Tomás*. Bucaramanga, Colombia. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/38326/2021RuizJeniffer1.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Pearson Educación Limited.
- Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. (Mayo de 2021). *Sobre nosotros*. Obtenido de SENACYT: <https://www.senacyt.gob.pa/sobre-nosotros/>
- Segura, M., Barragán, J., & Alarcón, G. (Abril de 2018). La ruta del servicio del cliente, una herramienta alternativa para iniciar la mejora en el servicio e innovación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(1), 14-27.

- SERCOTEC. (2021). *Capital Semilla Emprende*. Obtenido de SERCOTEC:
<https://www.sercotec.cl/capital-semilla-emprende/>
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (Diciembre de 2021). *Hub de emprendimiento*. Obtenido de
<https://www.fondoemprender.com/hubdeemprendimiento/SitePages/Inicio.aspx>
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (Agosto de 2020). *Manual Financiero Fondo Emprender*. 26-36.
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (Noviembre de 2021). *Entrenamiento - Te entrenamos para fortalecer tus habilidades*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2021, de Fondo Emprender:
<https://www.fondoemprender.com:42021/PasoDos/PasoDosJornada>
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (20 de 11 de 2021). *Fondo Emprender*. Obtenido de Qué es Fondo Emprender:
<https://www.fondoemprender.com/SitePages/oldQue%20es%20FondoEmprender.aspx>
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (25 de 11 de 2021). *Fondo Emprender*. Obtenido de Programas Crear 2020:
<https://www.fondoemprender.com/SitePages/FondoEmprendeProgramasCrear2020.aspx>
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (30 de Noviembre de 2021). *Satisfacción al usuario*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2021, de SENA: <https://www.sena.edu.co/es-co/ciudadano/Paginas/Satisfacci%C3%B3n-de-Usuarios.aspx>
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (30 de Noviembre de 2021). *Servicio al ciudadano*. Obtenido de SENA: <https://www.sena.edu.co/es-co/ciudadano/Paginas/default.aspx>
- Startup Perú. (Mayo de 2021). *Nosotros: Startup Perú*. Obtenido de Startup Perú:
<https://www.start-up.pe/>
- StartupBlink. (Junio de 2019). *Informe de Rankings del Ecosistema de Startup 2019 por StartupBlink*. Obtenido de StartupBlink: <https://www.startupblink.com/blog/informe-de-ranking-del-ecosistema-de-startup-2019-por-startupblink/>
- Stone, D. (2001). *Think Tanks, Global Lesson-Drawing and Networking Social Policy Ideas*. Department of Politics and International Studies, University of Warwick, UK, 338-360.
Department of Politics and International Studies, University of Warwick, UK, 338-360.
- The University of Texas at San Antonio. (2021). *Modelo SBDC*. Obtenido de SBDCGLOBAL:
<https://www.sbdcgloba.com/es/modelo-sbdc>
- Thunert, M. (2012). *Vom Think-Tank zum Do-Tank: Wohin steuern die Denfabriken?* CRS-News, 18-21.
- Tschohl, J. (2018). *Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Service Quality Institute.
- U.S. Small Business Administration. (2021). *Centros de desarrollo de pequeñas empresas (SBDC)*. Recuperado el Diciembre de 2021, de ¿Qué es un SBDC?: <https://www.sba.gov/local-assistance/resource-partners/small-business-development-centers-sbdc#section-header-0>
- Varela, R., Arango, C., & Soler, J. (2021). *Efectos de la COVID-19 en el ritmo empresarial colombiano*. Cali, Colombia: Universidad ICESI. doi:<https://doi.org/10.18046/EUI/GEM.2021>
- Voorhees, C. M., Fombell, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, 269-280.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014>
- Xifra, J. (2005). Los think tank y advocacy tank como actores de la comunicación política. *Anàlisi*, 73-91.