

 UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE BOGOTÁ	AYUDA MEMORIA N°45		
Seguimiento VA Ruta de Atención al emprendedor			
CIUDAD Y FECHA: 18 de mayo de 2022	HORA DE INICIO: 7:30 a.m	HORA FIN: 9:00 a.m	
LUGAR:	Google Meet		
Responsable de la memoria	Edna Johanna Chaparro Amaya		
AGENDA DE LA REUNIÓN 1. Recapitulación de los avances del valor agregado 2. Exponer la propuesta de la universidad para el avance 3. Establecimiento de compromisos			
OBJETIVO(S) DE LA REUNIÓN: • Exponer el Plan de Trabajo propuesto por la universidad • Establecer compromisos para la implementación del Plan de Trabajo			
DESARROLLO DE LA REUNIÓN			
Comentarios Cristian Galindo y Edgar Peña: Reitera la metodología para las reuniones de seguimiento con el objetivo de tener una comunicación más directa en la gestión de valores agregados. la cual consiste en recapitular los avances del valor agregado, luego la exposición de la propuesta y finalmente el establecimiento de compromisos. Adicionalmente, quieren presentar al final de la exposición el trabajo que ha adelantado el SENA. Comentarios Nelsy Cely: Teniendo en cuenta el orden del día propuesto, la tarea asignada la reunión pasada era considerar los documentos completos en la propuesta del valor agregado, la cual se va a exponer en la presentación Edna Chaparro. Adicionalmente, se va a presentar el Plan de Trabajo propuesto para la implementación de la propuesta, donde se pueda acordar los entregables y fechas. Adicionalmente, la presentación inicia con los entregables realizados desde el mes de febrero por el grupo para contextualizar las actividades realizadas. Exposición Edgar Peña: Comparte la metodología usada por SENA, donde se usa una matriz la cual esta categorizada por los valores agregados y cada categoría tiene el producto a desarrollar, en que consiste, el avance actual, y su relación con otros operadores en otras vigencias. El valor agregado deber tener 3 puntos clave: cubrir algún aspecto de las evaluaciones de impacto, coherente con los objetivos COMPES, verificaciones de las necesidades del SENA e identificar en qué fase del HPVA se ubica. Todo esto para establecer su porcentaje de probabilidad de implementación. Exposición Edna Chaparro: En primer lugar, expone la agenda de la presentación la cual inicia con los antecedentes contractuales, el cronograma aprobado, los entregables acordados y los documentos referentes disponibles. En segundo lugar, están las actividades y entregables realizados por el equipo en los años 2020 y 2021. Posteriormente, se expone un resumen de la metodología del benchmarking y donde nos encontramos actualmente. Y finalmente, se muestra el Plan de Trabajo propuesto para avanzar en los entregables. Comienza exponiendo la hoja de ruta propuesta y utilizada por el grupo para las actividades pasadas. Adicionalmente, se muestran las obligaciones contractuales explícitas entre la universidad y el SENA, y se resaltan los tiempos de entrega de los 3 informes propuestos para el componente de mejora de la ruta de procesos. Se aclara cuales			

son los entregables establecidos de manera contractual, los cuales corresponden a: 1) el análisis de mejores prácticas internacionales de fondos semejantes al Fondo Emprender, 2) Proponer un sistema de indicadores de gestión, resultado e impacto derivado del seguimiento en la apropiación de los resultados de informes de la universidad.

Comentarios Claudia Hoyos: Pregunta donde se encuentran las obligaciones específicas para los valores agregados, porque tiene la duda si para los valores agregados se tiene tanta detalle en las obligaciones acordadas. Resalta que, si las obligaciones se encuentran así de específicos por cada valor agregado, el SENA no puede entrar a realizar cambios en lo que se ha acordado contractualmente. Se compromete a revisar las obligaciones en detalle para la siguiente reunión. Con respecto a los plazo, se debe recordar que el contrato fue prorrogado, lo que hace que el cronograma pueda ser modificado para el cumplimiento de las obligaciones.

Comentarios Nelsy Cely: Responde a la pregunta de Claudia Hoyos, recordando que las obligaciones específicas se encuentran en estudios previos, y si se encuentran especificados en detalle como se muestra en la presentación. Adicionalmente, se encuentran divididos por cada valor agregado.

Exposición Edna Chaparro: el tercer entregable es acordar un plan de implementación de común acuerdo con el SENA para las medidas correctivas en la atención al cliente y finalmente proponer un sistemas de indicadores de gestión, impacto y seguimiento al cliente. Se aclara que son 4 los entregables contractuales. Por otra parte, la organización de los entregables dentro del informe se tiene la siguiente estructura: el primer capítulo corresponde al análisis de mejores prácticas internacionales, el capítulo 2 y 3 resumen el sistema de indicadores propuesto y los capítulos 4 y 5 componen el plan de implementación de medidas correctivas. Finalmente, se listan los documentos referentes que se tienen para el avance de este valor agregado, entre los cuales están: los resultados del informe del grupo 2019, el análisis de buenas prácticas identificadas en el benchmarking, y el estudio de impacto compartido por el SENA y realizado por Informétrica y Economía urbana. Posteriormente, se exponen las actividades realizadas por el equipo en los años 2020 y 2021. Se hace referencia a el primer informe entregado en noviembre del 2021, el cual se compone por los siguientes puntos:

1. Aproximación conceptual de los tipos de entidades de acompañamiento a emprendimientos, donde se utilizan 4 criterios, donde uno es obligatorio el cual corresponde al acompañamiento del emprendedor desde la etapa de ideación del plan de negocios. Los otros dos criterios corresponden a tener capital semilla no reembolsable, contar con líneas de crédito y tener sistema de acompañamiento al emprendedor.
2. Análisis situacional y contextual del ecosistema de emprendimiento a nivel nacional y regional.
3. Identificación del estado actual del Fondo Emprender junto con su línea base.
4. Metodología de trabajo que es de tipo mixto, está compuesta por un levantamiento de información secundaria correspondiente al benchmarking y un levantamiento de información primaria donde se identifican las oportunidades de mejora en la ruta de atención.
5. El análisis de buenas prácticas internacionales y tendencias identificadas de identidades semejantes al Fondo Emprender.
6. Finalmente, se propone un sistema de indicadores de gestión que permita generar matrices de riesgo y planes de mejoramiento continuo.

Comentarios Nelsy Cely: Hace la aclaración de que el informe del noviembre del 2021 es un informe interno, dado que el informe entregado al SENA fue el realizado en febrero del 2022.

Exposición Edna Chaparro: A partir del informe preliminar de noviembre se construye el informe entregado al SENA en febrero donde se incluye la aproximación conceptual la cual además de hacer el reconocimiento de instituciones, establece las bases teóricas relacionadas con atención al emprendedor, sistema de seguimiento de indicadores, servicio al cliente y buenas prácticas. Adicionalmente, se incluye la metodología que corresponde a la misma especificada en el informe preliminar. Se resaltan los cuatro criterios utilizados para identificar las entidades similares al Fondo Emprender teniendo como referencia el modelo 4k. Los criterios corresponden a los capitales psicológicos, de soporte, semilla y social. Adicionalmente, se muestran las preguntas clase que se utilizan para la recopilación de información y documentos del primer capítulo del informe. Se muestran algunos ejemplos de las entidades seleccionadas con los criterios y preguntas orientadoras, las cuales se clasifican según el tipo de entidad, país, continente y naturaleza. Adicionalmente,

se muestran las representaciones gráficas de la tipología, continente de origen y naturaleza de las entidades seleccionadas. Debemos recordar que los criterios para el análisis de buenas prácticas se basaron en 4 procesos dentro de la ruta, los que corresponden a convocatoria, evaluación, interventoría y cartera. Adicionalmente, en el informe presentado al SENA se incluye los resultados del benchmarking, la descripción de la operación del Fondo Emprender, las buenas prácticas que pueden ser implementadas, la identificación de oportunidades de mejora y la propuesta de indicadores de seguimiento.

Con respecto a la metodología del benchmarking, se resaltan los orígenes de la metodología que inicia en los años 80 y tiene como objetivo evitar la formación de monopolios. Adicionalmente, se recuerda la definición de benchmarking la cual se puede ver como un proceso de búsqueda sistemática y continua de las mejores prácticas tomadas desde el interior o el exterior de la industria para promover el mejoramiento del desempeño empresarial. En este sentido, se relaciona con los conceptos de mejoramiento continuo, resaltando que permite generar saltos en la innovación, acelerando la innovación y el cambio. También se resaltan cuales son los objetivos de implementar la metodología del benchmarking y algunas de las características más importantes, se resalta como limitante la prevención para compartir de las otras entidades y las fuentes de información son los líderes en industrias similares. El benchmarking realizado es de tipo competitivo e industrial porque analiza productos, servicios y procesos de la competencia directa o de empresas con productos similares de la misma industria. El benchmarking está basado en el modelo PHVA, en el cual se identifica que la etapa de PLANEAR corresponde a las actividades ya realizadas respecto a la metodología general aplicada al SENA, la definición de preguntas orientadoras y los criterios de selección de entidades.

Por otra parte, la etapa de HACER corresponde a el proceso realizado de recolección de información, la selección de entidades y la comparación de la información. Posteriormente, la etapa de VERIFICAR corresponde al punto donde nos encontramos actualmente, donde los resultados del benchmarking se comparten con el SENA y se planea la estrategia de implementación. Finalmente, en la etapa de ACTUAR se socializan los aprendizajes obtenidos del trabajo y se implementa la estrategia planeada, lo cual se sale del alcance del contrato. Adicionalmente, se relacionan cada una de las etapas del modelo PHVA con la hoja de ruta expuesta al comienzo y propuesta por el grupo. Adicionalmente, se describen cada una de las etapas de la metodología, los procesos específicos de cada etapa. Se reiteran los procesos ya realizados en cada etapa y se identifica que actualmente no encontramos en la formulación de la estrategia de implementación, seguidas del desarrollo del plan y la socialización de los hallazgos. Se especifican los aspecto cualitativos del benchmarking donde se analizan las actividades primarias, las salidas de cada fase y las herramientas específicas o técnicas utilizadas. El alcance del benchmarking se debe limitar a entidades que poseen procesos que coinciden con los proceso del Fondo Emprender, donde aparece el concepto de habilitadores, que se define como recomendaciones sobre el manejo de las etapas del proceso de acuerdo con las mejores prácticas identificadas. Se muestran algunos ejemplos de los habilitadores identificados que se referencian por entidad, país y práctica aplicable; entre los cuales están beneficios de equipos y espacios físicos a los emprendedores, articulación de ecosistema de emprendimiento agroindustrial, asociación directa de los emprendedores con los socios e inversores, subsidio de costos de capacitación, programas dirigidos a destinos turísticos y un manual de buenas prácticas para los emprendedores. Dentro de la etapa de VERIFICAR también se debe realizar un proceso de normalización de datos, donde se tiene en cuenta la escala de la empresa, los ajustes de tiempo, el contexto económico, el método de cálculo y la disponibilidad de datos. Para la formulación de a estrategia de implementación se deben integrar las metas con la organizacional, obtener apoyo de los participantes, anticipar posibles obstáculos, desarrollar equipos de implementación y obtener autorización de apropiación de fondos.

Finalmente, en la etapa de ACTUAR el plan construido se debe implementar y monitorear, luego se debe celebrar la implementación del plan; puesto que el modelo es cíclico, se debe evaluar nuevamente el benchmarking, reciclar los resultados del estudio e identificar nuevas oportunidades para iniciar nuevamente un proceso de implementación. Se resaltan algunas preguntas que pueden ser utilizadas en la nueva evaluación del estudio. Para finalizar la presentación se propone un Plan de Trabajo el cual está organizado por cada uno de los entregables expuestos al comienzo. En primer lugar, está el entregable 1 correspondiente al análisis del mejores prácticas internacionales.

Comentarios Nelsy Cely: Hace la aclaración de que el Plan de Trabajo parte de los documentos ya entregados, entonces está enfocado en complementar los documentos que ya se entregaron.

Comentarios Claudia Hoyos: Pregunta sobre la vigencia de los resultados del benchmarking, dado que tiene la preocupación de que el análisis de los resultados se encuentra en constante actualización.

Comentarios Nelsy Cely: Algunos resultados pueden tener vigencia de 3 años, en el caso de patentes la vigencia puede ser reducida. Un ejemplo, son los de Colombia Productiva que son de vigencia tecnológica aún sigue teniendo vigencia porque las prácticas aun no se han implementado en el país, entonces los resultados son validos aún, aumentado la fecha del vigencia.

Comentarios Claudia Hoyos: Resalta la necesidad de tener en cuenta esa vigencia de 3 años en el proceso de análisis y dentro del Plan de Trabajo que propone la universidad.

Comentarios Nelsy Cely: Comenta que la vigencia se tiene en cuenta y adicional en esta etapa se considera un proceso de socialización, con el objetivo de actualizar la lista de habilitadores identificados, los cuales pueden ser modificados en el caso en que algunas de las prácticas ya se estén realizado y hayan perdido vigencia.

Comentarios Claudia Hoyos: Pregunta sobre el alcance del benchmarking realizado, en que etapas de la ruta se consideran los análisis de las prácticas de las entidades identificadas. La pregunta es saber si se toma en cuenta también la puesta en marcha. Adicionalmente, resalta que queda más claro el punto donde se encuentra el valor agregado, teniendo en cuenta las obligaciones contractuales y la explicación de la metodología. En este sentido, la modificaciones que se estaban pidiendo deben ser revisadas si caben en las obligaciones acordadas en el contrato. Queda muy claro el enfoque del grupo 2019 de recolección de datos, y como el grupo 2020 parte de esos resultados y se enfoca en el análisis de prácticas internacionales por medio del benchmarking. Adicionalmente, como se integran las recomendaciones del benchmarking con el estado actual real del Fondo Emprender. Adicionalmente, se pide se que excluya el estudio de impacto porque no hay autorización aun para compartir ese documento y porque aun falta completar la versión que se tiene.

Comentarios Edgar Peña: Resalta que la presentación sirvió para aclarar mucho más la estructuración de las actividades realizadas y que hizo falta la revisión a profundidad de las obligaciones contractuales para estar claros en el alcance del proyecto. Adicionalmente, iba a recordarle a Claudia el tema del estudio de impacto. Propone que la metodología aplicada en este valor agregado puede ser utilizada en lo otros valores agregados, dado que es de mucha claridad.

Comentarios Nelsy Cely: La información primaria sobre los procesos específicos no se tiene, entonces se entra a revisar los términos especificados por las entidades en las etapas de convocatoria, evaluación, interventoría y cartera. Se resalta que se puede hacer un énfasis en el proceso de interventoría, lo cual se tienen en cuenta en el Plan de Trabajo. Resalta que dentro del Plan de Trabajo se tienen en cuenta espacios de socialización de los resultados y los análisis realizados, con el objetivo de estar encaminados con las necesidades del Fondo desde la perspectiva de ellos mismos y no de percepciones externas. Reitera que tanto para el entregable 1: análisis de buenas prácticas y el entregable 2: sistema de indicadores, se tienen ya productos completos, en el Plan de Implementación se tiene el objetivo de verificar y revisar que es necesario modificar y refinar de lo que ya se tiene. Finalmente, en el caso del entregable 3: plan de implementación de medidas, se tiene en cuenta los resultados del informe del grupo 2019, dado que el levantamiento de datos ya está realizado.

Comentarios Claudia Hoyos: Esta de acuerdo y queda claro la metodología para el Plan de Trabajo, pero pide que en el documento se resalte que las recomendaciones salen de la perspectiva del operador y no desde la vista integral de todos los procesos. Ella ve que las recomendaciones que se van a hacer vienen de buenas prácticas de otras entidades, pero no ve como el grupo sabe si esas recomendaciones corresponden a problemáticas que tienen dentro del Fondo. Entonces debe quedar claro que las recomendaciones se hacen desde la visión del operador, de lo que el grupo entiende puede ser relevante para el Fondo.

Comentarios Cesar Domínguez: Pregunta sobre cual es el papel del grupo Biogestión en el desarrollo de estas actividades. La pregunta es importante porque se busca que las recomendaciones que se den partan de una base teórica y sea sustentable fuerte.

Comentarios Nelsy Cely: Se va a tomar en cuenta la recomendación de Claudia Hoyos con respecto a la aclaración de la perspectiva del operador en las sugerencias generadas. Por otra parte, resalta que el director del grupo es Oscar Castellanos, gerente del contrato con el SENA. La metodología expuesta ha sido implementada hace más de 10 años, presentan en varios libros escritos, la metodología tiene un base desde la parte teórica, conceptual y práctica. La parte metodológica ha sido desarrollada por el profesor Castellanos en calidad de su doctorado. El grupo ha participado desde la coordinación de todos los valores agregados. Les podemos compartir el material escrito donde se evidencia la implementación de la metodología en cadenas agroindustriales. También se ha implementado con la Cámara de Comercio y el Ministerio de Agricultura. Con respecto a las recomendaciones de Claudia, la idea es seguir compartiendo en los espacios con el SENA y si se considera necesario considerar otros actores en las mesas de trabajo. Se confirma que dentro de dos semanas se va a realizar la reunión donde se presentan los avances de los otros valores agregados.

Conclusiones

- Las obligaciones contractuales especificadas para cada valor agregado deben ser revisadas nuevamente por el SENA para tener claridad en el alcance del contrato.
- El SENA pide que el estudio de impacto no se incluya entre los documentos referentes, debido a que este estudio aun se encuentra en proceso de finalización.
- La reunión aclara al SENA el punto donde se encuentra el valor agregado dentro del modelo PHVA, que corresponde a la etapa de VERIFICAR.
- Se debe hacer la diferenciación en el documento de que las recomendaciones generadas son desde la percepción del operador y no desde la visión integral que es lo hecho por el grupo 2019.
- Dentro del Plan de Trabajo se tienen en cuenta espacios de mesas de trabajo con el SENA y si se requiere incorporar otras personas del SENA se pueden tener en cuenta.

COMPROMISOS

1. Por parte del SENA
 - ✓ Revisar las obligaciones contractuales de los valores agregados, las cuales se encuentran detalladas en el ANEXO 3 del contrato.
2. Por parte de la universidad
 - ✓ No incluir en la presentación ni en las actividades el estudio de impacto como documentos de referencia.
 - ✓ Iniciar la implementación de Plan de Trabajo para las complementación de los entregables.
 - ✓ Programar reunión en dos semanas donde se trate el avance de los otros valores agregados diferentes a ruta de atención.

ASISTENTES

NOMBRE	CARGO/DEPENDENCIA/ENTIDAD	FIRMA
Nelsy Cely	Coordinadora Operativa UN	(ver Imagen: Constancia de la asistencia a la reunión virtual)
Edna Chaparro Amaya	Profesional de Apoyo UN	
Naydu Villamizar	Profesional de Apoyo UN	
Juliana Castellanos	Profesional de Apoyo UN	
Natalia Pabón	Profesional de Apoyo UN	
Fabian Gómez	Profesional de Apoyo UN	
Oscar Castellanos	Gerente del proyecto UN	
Cesar David Domínguez	SENA	
Edgar Alberto Peña Guerrero	SENA	

Cristian Galindo	SENA	
Claudia Milena Hoyos	SENA	

