



Guía

Para la evaluación de los planes de negocios y planes de inversión que se presentan a las convocatorias del Fondo Emprender

OCTUBRE 2025



ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN DE LA GUÍA DE EVALUACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO Y DE INVERSIÓN DEL FONDO EMPRENDER.....	7
2. OBJETIVO.....	8
3. ALCANCE.....	8
4. PRINCIPIOS	8
5. BANCO DE HOJAS DE VIDA DE LOS EVALUADORES.....	8
6. HERRAMIENTAS PARA ENTREGAR AL EVALUADOR POR PARTE DEL SENA.....	9
7. CRITERIOS NORMATIVOS Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	11
7.1 CRITERIOS NORMATIVOS PARA LA EVALUACIÓN.....	11
7.2 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS Y PLANES DE INVERSIÓN:	12
7.2.1 ESCALA DE VALORACIÓN DE VARIABLES (DE 0 A 4 PUNTOS).....	13
7.2.2 MODELO DE CÁLCULO A PARTIR DE MATRIZ DE RELACIONAMIENTO DE VARIABLES (HERRAMIENTA DE CÁLCULO DEL PUNTAJE).....	14
7.2.3 PROCESO ESTADÍSTICO Y DE NORMALIZACIÓN.....	14
7.2.4 RESULTADOS Y CALIFICACIÓN FINAL.....	14
7.2.5 PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN POR PARTE DEL EVALUADOR.....	15
8. ENTREGABLES DE CADA PLAN EVALUADO.....	24
9. PROHIBICIONES PARA LOS EVALUADORES	25
9.1 RECOMENDACIONES ÉTICAS PARA LOS EVALUADORES.....	26
9.2 CUMPLIMIENTO INSTITUCIONAL	27



Glosario

Acreditación: Proceso mediante el cual el SENA verifica que el postulante y su iniciativa productiva cumplen con los requisitos mínimos para formalizarse y posteriormente pasar a etapa de evaluación. La acreditación garantiza que los documentos, declaraciones y condiciones legales, técnicas y financieras están completos y válidos. Su resultado habilita o no la formalización del plan de negocios o plan de inversión y su posterior evaluación.

Actividad productiva: Conjunto de operaciones económicas realizadas por la unidad productiva o grupo asociativo, en las que se combinan recursos como mano de obra, equipos, materias primas e insumos para producir bienes o servicios de manera sostenible

Análisis de viabilidad: Determinación técnica, comercial, financiera, legal y de impacto que permite establecer si una iniciativa es viable o no viable para recibir recursos del Fondo Emprender. El resultado se expresa en un concepto integral sustentado en evidencias verificables

Asociatividad Forma organizativa mediante la cual dos o más personas se agrupan voluntariamente para desarrollar actividades económicas o sociales comunes, compartiendo recursos y responsabilidades. En el marco del Fondo Emprender, puede expresarse como asociación, cooperativa o grupo asociativo

Autoempleo: Generación de ingresos mediante el desarrollo de una actividad económica por cuenta propia, sin relación laboral subordinada. En el contexto del Fondo Emprender, se reconoce como forma legítima de empleo cuando el beneficiario asume directamente la gestión de su unidad productiva

Beneficiario: Persona natural o jurídica que, una vez acreditada y evaluada positivamente su iniciativa productiva, accede a los recursos del Fondo Emprender. Los beneficiarios deben cumplir los deberes y obligaciones establecidos en el Acuerdo 010 de 2019 y los términos de la convocatoria

Concepto de evaluación: Documento técnico que consolida los resultados de la valoración del plan de negocio o de inversión. Incluye la calificación de los componentes (comercial, técnico, financiero, legal e impacto), las observaciones del evaluador y la conclusión sobre la viabilidad del proyecto



Condonación: Acto administrativo mediante el cual el SENA reconoce el cumplimiento de los compromisos del contrato de cooperación, liberando al beneficiario de la obligación de reembolsar los recursos otorgados. Depende del cumplimiento de los indicadores de gestión y sostenibilidad

Creación: Forma de financiación del Fondo Emprender dirigida a apoyar la puesta en marcha de nuevas iniciativas productivas, unidades económicas o modelos de negocio. Implica la generación de empleo o autoempleo y el desarrollo de actividades económicas sostenibles

Evaluador: Profesional seleccionado por la Agencia Pública de Empleo del SENA, encargado de analizar los planes de negocios o de inversión conforme a los criterios y metodología definidos. Su función es técnica, objetiva y verificable, y su evaluación debe quedar sustentada en la herramienta de calificación

Evaluación: Proceso técnico y metodológico que permite valorar la viabilidad integral de las iniciativas productivas acreditadas. Combina una escala cualitativa (0 a 4) con ponderaciones cuantitativas que, a través de un proceso de normalización, determinan un puntaje global entre 0 y 100.

Fortalecimiento: Modalidad de financiación dirigida a empresas o unidades productivas ya constituidas legalmente, que buscan consolidar, ampliar o modernizar su operación. Aplica a quienes demuestren registro vigente ante Cámara de Comercio o su equivalente con mínimo un año de haberse registrado.

Grupo asociativo: Organización de carácter voluntario y flexible conformada por dos o más personas naturales que comparten recursos, conocimientos y capacidades para desarrollar actividades económicas comunes. No requiere personería jurídica en su fase inicial.

Herramienta de evaluación (Fondo Emprender): Es un sistema metodológico y operativo diseñado para analizar, valorar y calificar de manera estructurada los planes de negocios o planes de inversión. Integra criterios cuantitativos y cualitativos que permiten garantizar objetividad, trazabilidad y comparabilidad en los resultados.

La herramienta combina la evaluación humana, realizada por expertos o evaluadores designados, con procesos automáticos de estandarización, ponderación y normalización, que transforman las valoraciones individuales en un puntaje unificado dentro de una escala de 0 a 100.



Indicadores de gestión: Variables cuantificables que permiten medir el avance y cumplimiento de metas relacionadas con la ejecución, generación de empleo, sostenibilidad y resultados esperados del proyecto. Son base para la condonación de recursos.

Impacto: En el contexto del modelo de evaluación de planes de inversión y planes de negocios, el Impacto se entiende como el componente de mayor relevancia estratégica, que permite valorar la trascendencia, sostenibilidad y contribución real del proyecto en su entorno económico, social, comunitario y ambiental.

El impacto refleja la capacidad del proyecto para generar transformaciones positivas y sostenibles, tanto en la calidad de vida de los beneficiarios directos como en el fortalecimiento de las dinámicas locales, rurales o productivas. Incluye aspectos como la trayectoria y consolidación del grupo emprendedor, la incidencia social, la intención de permanencia y comunitaria, la pertinencia ambiental, la viabilidad de propuestas de autoconsumo y seguridad alimentaria, y el aporte al desarrollo territorial.

Este componente reconoce que, en contextos de economía popular, rural o formativa, la rentabilidad económica no es el único indicador de éxito. Por tanto, el impacto se evalúa de manera integral, considerando el equilibrio entre resultados económicos, beneficios sociales y efectos colectivos, constituyéndose en un eje prioritario dentro del modelo de evaluación multivariable.

Plan de inversión: Documento estructurado que describe la justificación, objetivos, estrategia financiera y técnica para el fortalecimiento de una unidad productiva ya existente. Su evaluación determina la pertinencia y eficiencia del uso de los recursos solicitados

Plan de negocios: Instrumento técnico mediante el cual se estructura la idea emprendedora, definiendo sus componentes comercial, financiero, técnico, legal y de impacto. Es la base para la evaluación de viabilidad dentro del Fondo Emprender

Ponderación: Procedimiento mediante el cual se asigna un peso relativo a cada variable o componente evaluado, según su importancia en la determinación de la viabilidad del plan. La ponderación busca garantizar equilibrio y objetividad estadística en la calificación.

PROMPT: El término PROMPT se refiere a la instrucción, solicitud o comando que una persona formula a un sistema basado en inteligencia artificial (IA), con el fin de obtener una respuesta, análisis o resultado específico. En otras palabras, es el mensaje que orienta la acción del modelo de lenguaje o de la herramienta digital, indicando qué debe hacer, cómo debe hacerlo o qué tipo de información debe generar.



En el contexto de la herramienta de evaluación, el *prompt* permite definir criterios, preguntas o parámetros para que el sistema procese información, apoye la interpretación de resultados y brinde recomendaciones basadas en los datos o valoraciones ingresadas por los evaluadores.

Un buen *prompt* debe ser **claro, específico y coherente** con el objetivo de la evaluación, ya que de su precisión depende la **calidad y pertinencia de la respuesta generada** por la herramienta.

Rubros financiables: Conjunto de gastos y adquisiciones autorizadas por el Fondo Emprender para la ejecución del plan. Incluyen maquinaria, insumos, honorarios, adecuaciones, registros y permisos necesarios, según las condiciones establecidas en el Acuerdo 010 de 2019 y la convocatoria

Sostenibilidad: Capacidad del proyecto para mantener su operación económica, social y ambiental en el tiempo, garantizando la generación de valor, empleo digno y permanencia en el mercado. Es uno de los criterios centrales de la evaluación

Viabilidad: Resultado integral de la evaluación técnica, financiera, comercial, legal y de impacto, que determina si una iniciativa puede ser recomendada para financiación por el Fondo Emprender. La viabilidad de un plan de negocios debe ser de 65 puntos en adelante.



1. Presentación de la guía de evaluación de planes de negocio y de inversión del Fondo Emprender

La presente Guía de Evaluación de Planes de Negocio y Planes de Inversión tiene como propósito establecer los lineamientos metodológicos, técnicos y operativos que orientan el proceso de evaluación de las iniciativas productivas, unidades productivas, unidades económicas, modelos o planes de negocios, apoyadas por el Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, en el marco de las convocatorias del Fondo Emprender para la forma de financiación para la creación o el fortalecimiento.

Este documento consolida el modelo actualizado de evaluación adoptado por la Dirección de Empleo y Trabajo, el cual busca garantizar la transparencia, uniformidad y trazabilidad en la valoración de cada propuesta, fortaleciendo la capacidad institucional para seleccionar y acompañar las iniciativas con capacidad de impactar las comunidades y generación de valor territorial.

La guía define la estructura general de la evaluación, los criterios de análisis y las herramientas de apoyo utilizadas por los evaluadores, en articulación con los procesos de acreditación, interventoría y seguimiento. De esta manera, el Fondo Emprender reafirma su compromiso con la objetividad técnica y la gestión eficiente de los recursos públicos, asegurando que cada decisión esté fundamentada en parámetros verificables y comparables.

La metodología adoptada combina la valoración cualitativa experta (escala de 0 a 4) con un modelo cuantitativo de ponderación estadística, que integra el peso relativo o nivel de injerencia de cada variable dentro del conjunto de componentes evaluados.

Mediante un proceso de normalización y estandarización, el sistema convierte las calificaciones individuales en un puntaje global entre 0 y 100, que representa de forma objetiva el nivel de viabilidad integral del plan.

La aplicación de esta guía garantiza que todos los proyectos sean evaluados bajo las mismas condiciones, criterios y herramientas, contribuyendo a la equidad y transparencia del proceso. Asimismo, incorpora herramientas tecnológicas de apoyo, incluido el uso de inteligencia artificial (IA) asistida para la elaboración de conceptos y consolidación de resultados, lo que mejora la eficiencia, reduce el sesgo humano y fortalece la calidad del análisis técnico.



Esta guía es un instrumento de referencia para que los evaluadores comprendan los parámetros bajo los cuales serán analizadas las iniciativas productivas, unidades productivas, unidades económicas, modelos o planes de negocios. Su implementación responde a la necesidad de consolidar un modelo moderno, confiable y orientado a resultados, que asegure que los recursos del Fondo Emprender se asignen a proyectos viables, sostenibles y con impacto para el desarrollo económico, comunitario, social y ambiental del país.

2. Objetivo

Definir el proceso, metodología y herramientas utilizadas para la evaluación de las iniciativas productivas, unidades productivas, unidades económicas, modelos o planes de negocios presentadas al Fondo Emprender, tanto para la creación como para el fortalecimiento en las modalidades de postulación individual o asociativa, garantizando transparencia, uniformidad y equidad en la valoración.

3. Alcance

Aplica a todas las iniciativas formalizadas y acreditadas en las convocatorias del Fondo Emprender que pasarán a etapa de evaluación una vez finalizado el cierre de la convocatoria. Está dirigida a los evaluadores de planes de negocios y planes de inversión del Fondo Emprender.

4. Principios

- **Uniformidad:** Todos los proyectos son evaluados con los mismos parámetros.
- **Transparencia:** Los resultados se publican en la plataforma del Fondo Emprender.
- **Objetividad:** La calificación depende de la calidad de la propuesta según parámetros de la metodología, no del evaluador.
- **Asistencia tecnológica:** Uso de herramientas con IA para garantizar consistencia.

5. Banco de hojas de vida de los evaluadores

El SENA, a través de la Agencia Pública de Empleo, deberá conformar un banco de hojas de vida de evaluadores para que de allí sean seleccionados para las diferentes convocatorias. No se podrá contratar un evaluador que no haya sido seleccionado a través de la Agencia Pública del SENA.



6. Herramientas para entregar al evaluador por parte del SENA.

Al evaluador se le entregarán los siguientes elementos para realizar el proceso de evaluación de la totalidad de los planes de negocios o planes de inversión asignados por parte del SENA:

1. **Usuario y clave en la plataforma del Fondo Emprender** con la finalidad de que el evaluador descargue el plan de negocios o el plan de inversión de la plataforma del Fondo Emprender www.fondoemprender.com

2. **Usuario y clave de correo institucional** que permite a través de inteligencia artificial, apoyarse para la construcción del concepto de evaluación.

3. **Herramienta para la evaluación:** la cual proporciona al evaluador realizar la calificación y el concepto de evaluación de cada plan de negocios o plan de inversión. Se contará con dos herramientas, para la CREACIÓN y para el FORTALECIMIENTO. Esta herramienta se debe diligenciar por cada uno de los proyectos.

Esta herramienta garantiza que todos los evaluadores apliquen los mismos criterios de evaluación y se reduzcan los sesgos en el proceso. La herramienta proporciona al evaluador cada uno de los variables y el puntaje asociado a un nivel de logro que puede obtener.

La herramienta cuenta con espacios para que el evaluador realice sus observaciones producto del análisis que realice del plan de negocios o el plan de inversión. Cada variable del plan de negocios (cliente, competencia, proceso, mercado, financiero, legal, entre otros.), o del plan de inversión (resumen ejecutivo, descripción del negocio, propósito de la inversión, resultados esperados de la inversión, entre otros), se deben calificar en una escala de 0 a 4, donde cero es nulo y 4 el desarrollo es excelente, cada nivel tiene una puntuación y una descripción para orientar al evaluador.

A manera de ejemplo se presenta uno de los variables a evaluar, en esta misma estructura u orientación, se evalúan la totalidad de variables tanto de la herramienta para la creación como para el fortalecimiento:

FORTALECIMIENTO: Variable: Flujo de producción y requisitos de personal:

Puntaje	Nivel de logro	Descripción
4	Excelente	Expone un flujo de producción completo y detallado desde materias primas hasta el producto final, con tiempos estimados, costos asociados, roles del personal. Se debe tener en cuenta que no debe ser una lista, sino que el evaluador pueda conocer con exactitud la actividad. Las actividades



		deben indicarse desde la adquisición de materia prima en adelante.
3,66	Muy bueno	Presenta de manera clara el flujo productivo, realiza la descripción, pero pudiera mejorarse en cuanto a la inclusión de una u otra actividad que no se consideró, pero en lo que presenta se describe bien.
3,33	Bueno con fortalezas	Presenta de manera clara el flujo productivo, pero no incluye varias de las actividades y de las que incluye falta alguna por describir.
3	Bueno	Explica las principales etapas de producción y los requisitos de personal, pero con vacíos en tiempos o costos asociados y se presentan diferencias con los empleos generados en la variable o variable “indicadores de gestión”
2,66	Aceptable con avances	Muestra un proceso productivo parcial, con roles de personal y costos mencionados, pero sin secuencia clara ni estimación detallada de tiempos.
2,33	Aceptable-bajo	Se enfoca solo en actividades generales de producción, sin una descripción de cada actividad sin detallar tiempos ni roles específicos del personal.
2	Regular	Presenta un listado básico de actividades de producción sin una descripción de cada actividad, sin articulación con tiempos, costos o personal requerido.
1,66	Regular-bajo	Información limitada del proceso, solo lista la actividad, centrada en actividades muy generales o sin conexión con el personal.
1,33	Bajo con avances	Describe de manera vaga 1 o 2 actividades, sin claridad en la secuencia ni en el personal requerido.
1	Insuficiente	Apenas menciona una parte del proceso productivo, sin estructuración ni responsables ni tiempos.
0,66	Bajo	Información mínima y desarticulada, sin utilidad para comprender la operación.
0,33	Muy básico	Texto confuso o desorganizado, sin relación con el flujo de producción.
0	Nulo	No presenta información sobre el proceso ni sobre requisitos de personal.



Fuente: Elaboración propia

3. Formato de concepto de evaluación

Este deberá aplicar para la totalidad de los planes evaluados. Las variables de cada plan de negocio o plan de inversión son agrupadas en cinco componentes: i) comercial, ii) financiero iv) legal 4) impacto iv) técnico.

El formato de concepto de evaluación consolida el análisis realizado por el evaluador en cada uno de estos componentes y, posteriormente, incluye un capítulo de recomendaciones, en el cual el evaluador deberá registrar las observaciones o ajustes sugeridos al emprendedor. Finalmente, el documento presenta un capítulo de conclusiones, que recoge la valoración integral del plan y sustenta la decisión emitida.

7. Criterios normativos y metodología de evaluación

7.1 Criterios normativos para la evaluación

Para evaluar los planes de negocios y planes de inversión de las postulaciones al Fondo Emprender, la metodología de evaluación debe garantizar que se dé cumplimiento a los criterios de Evaluación (Art. 20, Acuerdo 010 de 2019), a saber:

1. Viabilidad técnica, económica y financiera, tales como: valor presente neto y tasa interna de retorno.
2. Viabilidad jurídica, 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 la normatividad propia de cada región.
3. Metas en generación y sostenibilidad de empleo, autoempleo o puesto de trabajo productivo de manera directa, confiriendo mayor puntaje al plan de negocio que más empleo genere.
4. La necesidad de los empleos, autoempleos o puestos de trabajo generados por la iniciativa productiva, unidad productiva, unidad económica, modelo o plan de negocios, su tipo de vinculación y proyección en el tiempo de ejecución.
5. Estructura y coherencia de la propuesta en términos de los antecedentes, justificación, estudio y avances en la validación del mercado, resultados esperados, esquema de ejecución del presupuesto y producto mínimo viable para los proyectos del sector de tecnología.



6. Valoración del nivel de competencia del equipo humano asignado a la iniciativa productiva, unidad productiva, unidad económica, modelo o plan de negocios y necesario en la puesta en marcha de la empresa.
7. (...)
8. Forma en que la iniciativa productiva, unidad productiva, unidad económica, modelo o plan de negocio, se relacionará con los sectores establecidos en la Política de Desarrollo Productivo de acuerdo con las prioridades de la región en la que se desarrollará la actividad empresarial.
9. Compatibilidad con el desarrollo sostenible del país, generando alternativas que favorezcan la preservación del medio ambiente.
10. Valoración del nivel de competencia del equipo humano asignado al proyecto y necesario en la puesta en marcha de la empresa.
11. Estrategia de vinculación del proyecto con el ecosistema local de emprendimiento, en términos de participación y promoción de la industria de apoyo a emprendedores.

El proceso de evaluación será realizado directamente por el SENA y se evaluarán los aspectos técnicos, comerciales, financieros, legales y de impacto. Seguido, se emitirá un concepto de viabilidad o no viabilidad.

7.2 Metodología para la evaluación de planes de negocios y planes de inversión:

El modelo de evaluación se fundamenta en la estructura típica de un proceso de análisis de un plan de inversión o plan de negocios, donde todas las variables incluidas son relevantes, pero cada una presenta diferentes niveles de relación e influencia dentro del sistema. En este sentido, el modelo reconoce que la evaluación no puede depender únicamente de una suma de puntajes, sino de la interacción y correlación entre las variables evaluadas.

El modelo se basa en la evaluación humana, donde el evaluador asigna una puntuación individual a cada variable según su criterio técnico y los parámetros definidos. Estas puntuaciones se registran y se mantienen intactas, y luego son procesadas por la herramienta de cálculo, que internamente realiza un procedimiento de relacionamiento entre las variables y sus puntajes. Este proceso identifica y pondera la influencia que cada variable ejerce sobre las demás, otorgando prioridad a las variables asociadas al componente de impacto, por su mayor peso en los resultados del fortalecimiento o desempeño global.

Finalmente, el modelo aplica un proceso de normalización, que ajusta los valores obtenidos a una escala estándar de 0 a 100, permitiendo comparar resultados entre diferentes



evaluaciones y garantizando la coherencia del análisis. De esta manera, el modelo integra la valoración humana con un tratamiento cuantitativo que estandariza y equilibra la información, ofreciendo un resultado final objetivo, comparable y representativo de la realidad evaluada.

El modelo se fundamenta en los siguientes aspectos:

- **Objetividad:** las calificaciones se derivan de criterios observables y verificables.
- **Equidad:** el proceso pondera la relevancia real de cada variable, evitando sobrevaloraciones subjetivas.
- **Normalización:** todos los planes son evaluados bajo una misma escala ajustada estadísticamente.
- **Rastreo técnico:** cada resultado puede ser trazado hasta las calificaciones base y pesos de inferencia.
- **Automatización:** la herramienta emplea algoritmos de cálculo que reducen el margen de error humano y permiten comparabilidad entre evaluadores y convocatorias.

7.2.1 Escala de valoración de variables (de 0 a 4 puntos)

Se evalúan los variables, estos son cada uno de los aspectos que se solicitan en cada una de las herramientas de captura de información. Cada variable es evaluada individualmente por el evaluador, utilizando una **escala cualitativa y cuantitativa** que va de **0 a 4**, donde el valor asignado refleja el nivel de logro y calidad de la información presentada:

Calificación	Nivel de logro	Descripción general
0	Nulo	No se presenta información o es irrelevante para la variable.
0,33 – 1,00	Básico	Información insuficiente o poco desarrollada; requiere revisión o ajuste.
1,33 – 2,00	Regular	La variable está parcialmente desarrollada, pero con debilidades conceptuales o técnicas.
2,33 – 3,00	Aceptable-bueno	Cumple en general con los requisitos, con evidencias adecuadas y consistentes.



3,33 – 4,00	Muy bueno – Excelente	Desarrolla con amplitud, precisión y coherencia el aspecto evaluado, aportando información estratégica y verificable.
--------------------	--------------------------	---

El uso de intervalos intermedios (0,33; 0,66; 1,33; 1,66; 2,33; 2,66; 3,33; 3,66) permite capturar con mayor sensibilidad las diferencias de calidad entre los planes, fortaleciendo la capacidad comparativa y la objetividad del proceso. Para ese procedimiento se cuenta con la herramienta de evaluación, la cual contiene la totalidad de variables.

7.2.2 Modelo de cálculo a partir de matriz de relacionamiento de variables (herramienta de cálculo del puntaje)

La herramienta de evaluación apoya en el cálculo del puntaje con el procedimiento metodológico que se tiene para lograrlo. Las calificaciones asignadas a cada variable se integran dentro de una **matriz de relacionamiento**, la cual determina la **injerencia o peso relativo** de cada variable en el resultado global. Esta matriz representa la estructura lógica del plan de negocio o plan de inversión, reconociendo que no todos los variables tienen el mismo impacto en la viabilidad final.

La injerencia se establece mediante ponderaciones derivadas de análisis técnicos y estadísticos (análisis factorial y regresión múltiple sobre bases históricas de evaluación), lo que permite definir el peso real de cada variable dentro de su componente.

7.2.3 Proceso estadístico y de normalización

La herramienta por sí misma, aplica un **proceso estadístico de normalización y estandarización de puntajes**, que transforma los valores cualitativos (escala 0–4) en un **puntaje cuantitativo entre 0 y 100 puntos**.

7.2.4 Resultados y calificación final

Como se mencionó previamente, el evaluador se apoyará para el cálculo del puntaje con la herramienta de evaluación, con la cual se logra calcular el puntaje del plan de negocios, a medida que puntúa cada variable, se encuentra automatizada, permitiendo que, una vez el evaluador vaya evaluando cada variable, el evaluador, conozca el puntaje de evaluación que está otorgando el plan de negocios o el plan de inversión.

Adicionalmente, a través de asistencia de Inteligencia Artificial, y el proceso estructurado de secuencia de evaluación por parte del evaluador, se genera una instrucción (PROMPT), el



cual facilita que el evaluador se apoye para la construcción del concepto con la herramienta de Inteligencia Artificial entregada por el SENA. El producto final del proceso es un puntaje estandarizado entre 0 y 100 que refleja el nivel de viabilidad integral del proyecto, sustentado en criterios cuantificables y comparables. Con la instrucción (PROMPT), el evaluador construye el concepto final en el formato establecido por el SENA. Debe tenerse en cuenta que todo lo que realice la inteligencia artificial es responsabilidad del humano. En este sentido el evaluador debe revisar y validar el concepto, así como complementarlo, para que este sea consistente y coherente.

Este modelo combina evaluación experta cualitativa (0–4) con tratamiento estadístico cuantitativo, asegurando que la decisión de viabilidad sea consistente, transparente y verificable ante cualquier instancia técnica o ente de control.

Para el Fondo Emprender y según la metodología, un plan se considera viable según criterio de evaluación del experto y la puntuación de cada una de las variables, con un resultado igual o superior a 65.

7.2.5 Procedimiento para la evaluación por parte del evaluador

Una vez asignados los planes de negocios al evaluador, este debe realzar el siguiente procedimiento para lograr realizar la actividad:

a. Descargar del plan de negocios a evaluar de la plataforma del Fondo Emprender

Se debe ingresar a la página web del fondo emprendar www.fondoemprender.com, y con el usuario y claves asignados por el SENA, se genera la descarga del plan de negocios o plan de inversión. Una vez esté en la plataforma, con el ID del plan de negocios, lo digita en la sección de consulta, para seguido acceder a la pestaña Anexos, donde se realiza la descarga del plan de negocios o plan de inversión el cual está dispuesto en formato Excel.

b. Dar lectura técnica al plan de negocios o al plan de inversión:

Se debe dar lectura a la totalidad del proyecto para conocer su estado, teniendo en cuenta los lineamientos y las herramientas entregadas por el SENA.

A continuación, se presenta la estructura de las herramientas de captura de información para los proyectos presentados a Fondo Emprender por parte de los postulantes:



Para la CREACIÓN (Plan de negocios)	Para el FORTALECIMIENTO (Plan de inversión)
1. ¿Quién es el cliente de su proyecto? 2. Planteamiento del problema o necesidad que se pretende solucionar 3. La competencia. 4. Descripción del proyecto. 5. Productos o servicios. 6. Proceso técnico. 7. Trámites legales. 8. Canales. 9. Proyección de ventas. 10. Costos y gastos. 11. Necesidades y requerimientos. 12. Avances del proyecto. 13. Valor del proyecto. 14. Plan operativo. 15. Equipo de trabajo. 16. Indicadores. 17. Impacto. 18. Mapa de actores. 19. Asociatividad (para los casos que aplique).	1. Resumen ejecutivo 2. Descripción del negocio 3. Análisis de mercado y competencia 4. Plan de Marketing y Ventas 5. Flujo de producción y requisitos de personal 6. Necesidades y requerimientos 7. Propósito de la inversión 8. Resultados esperados de la inversión 9. Estrategia de la inversión 10. Presupuesto y uso de fondos 11. Análisis financiero 12. Plan operativo 13. Indicadores 14. Impacto 15. Mapa de actores

Fuente: Elaboración propia

La herramienta de evaluación permite que el evaluador consigne observaciones a medida que va avanzando con la evaluación.

c. Validar condiciones para la evaluación del plan de negocios o plan de inversión

Con la lectura del plan de negocios o plan de inversión el evaluador debe identificar las siguientes condiciones para que el plan sea evaluado. De no se cumplirse, el plan no podrá ser evaluado y se devolverá al SENA, quien lo clasificará **como no acreditado**:

1. **Tasa Interna de Retorno negativa (TIR):** En caso de no evidenciarse la Tasa Interna de Retorno o que esta se presente de manera negativa (TIR), o mensaje de error de cálculo.



2. **Generación de empleo (variable indicadores):** En la variable “Indicadores”, el postulante debe evidenciar el compromiso de generación o retención de empleo, según corresponda. Este componente es obligatorio, ya que hace parte de los compromisos que el postulante o la asociación asume con el Fondo Emprender. No es válido dejar esta sección en blanco.

*En el caso de los planes de inversión (Fortalecimiento), el postulante podrá optar por generar empleos, retenerlos o combinar ambas opciones, según las necesidades y características del proceso de fortalecimiento. No es obligatorio cumplir con las dos opciones de empleo.

3. **Rubros financiables:** Se debe validar los recursos solicitados al Fondo Emprender, distribuidos en los diferentes rubros que estos sean financiables:

Para la CREACIÓN	Para el FORTALECIMIENTO
1. Pago de salarios u honorarios.	1. Pago de salarios u honorarios.
2. Insumos para el ciclo productivo (materia prima y bienes en proceso) que contribuyan de manera directa o que forman parte del proceso de producción.	2. Insumos para el ciclo productivo (materia prima y bienes en proceso) que contribuyan de manera directa o que forman parte del proceso de producción.
3. Adquisición de maquinaria, equipos y software.	3. Adquisición de maquinaria, equipos y software.
4. Costos que se generen por permisos, licencias y registros, requeridos por la ley para el normal funcionamiento del proyecto.	4. Costos que se generen por permisos, licencias y registros, requeridos por la ley para el normal funcionamiento del proyecto y la iniciativa empresarial.
5. Adquisición o arriendo de bienes muebles y vehículos automotores, que tengan relación y sean indispensables para el desarrollo del objeto del plan de negocio, cuyos montos no podrán ser superiores al quince por ciento (15%) del valor total de los recursos asignados por el Fondo Emprender.	5. Las adecuaciones o remodelaciones estructurales y locativas del inmueble donde desarrollará el proyecto y la iniciativa empresarial.
	6. Financiar las adecuaciones técnicas necesarias para el proceso productivo o



6. Las adecuaciones o remodelaciones estructurales y locativas del inmueble donde se desarrollará el plan de negocios, siempre y cuando el monto no supere el veinte por ciento (20%) del valor total de los recursos asignados por el Fondo Emprender. 7. Financiar las adecuaciones técnicas necesarias para el proceso productivo o montaje industrial, siempre y cuando el monto no supere el cincuenta por ciento (50%) del valor total de los recursos asignados por el Fondo Emprender. Para estos fines, se entiende por adecuación técnica toda obra civil que sea indispensable para el desarrollo de la actividad y ejecución del plan de negocio, rubro que en ningún caso podrá ser utilizado con fines de vivienda del beneficiario. 8. Adquisición e implementación de franquicias, siempre y cuando, además de los criterios señalados en el presente Acuerdo, este modelo de negocio genere valor agregado sustentado. 9. Pago de tasas para el registro de derechos de propiedad intelectual o industrial que no superen el 20% del total de recursos asignados y cuando estas sean indispensables para la ejecución del plan de negocio.	montaje industrial. Para estos fines se entiende por adecuación técnica toda obra civil que sea indispensable para el desarrollo de la actividad y ejecución del proyecto o la iniciativa empresarial, rubro que en ningún caso podrá ser utilizado con fines de vivienda del beneficiario. 7. Expansión mediante el modelo de franquicias, de acuerdo con los lineamientos que para el efecto emita el SENA, siempre y cuando, además de los criterios señalados en el presente Acuerdo, este modelo de negocio genere valor agregado sustentado. 8. Pago de derechos referentes a la propiedad intelectual (marcas y patentes) relacionados con el proyecto o la iniciativa empresarial. 9. El Consejo Directivo Nacional del SENA, podrá autorizar la inclusión de nuevos rubros financiables en los pliegos de las convocatorias del Fondo Emprender, cuando de acuerdo con las características de esta, se determine técnicamente su necesidad.
---	--



10. El Consejo Directivo Nacional del SENA, podrá autorizar la inclusión de nuevos rubros financiables en los pliegos de las convocatorias del Fondo Emprender cuando, de acuerdo con las características de esta, se determine técnicamente su necesidad.	
--	--

4. **Permisos fundamentales para la puesta en marcha:** Si el plan de negocio o plan de inversión presenta omisiones en la identificación, estimación de costos o incorporación de permisos esenciales, estructurales, sanitarios o ambientales, requeridos para su correcta implementación, esto debe ser señalado por el evaluador.

Entre los principales trámites se incluyen el registro INVIMA, licencias ambientales, permisos sanitarios o permisos de funcionamiento, indispensables para la legalización y operación formal de la actividad productiva.

La ausencia o subestimación de estos requisitos dentro de la formulación puede afectar de manera significativa la puesta en marcha del proyecto, generando retrasos o incluso impidiendo su ejecución dentro de los plazos establecidos por el Fondo Emprender.

Nota 1: Para el caso de uso de suelo tanto para la creación y fortalecimiento, no se devuelve el plan de negocios al SENA, en este caso se evalúa, se debe hacer la recomendación de gestionarlo para la puesta en marcha y presentarlo máximo en la firma del Acta de Inicio.

5. Validación de topes en recursos versus empleos a generar o a retener

De acuerdo con lo establecido en la normatividad del Fondo Emprende y los términos de referencia, los recursos asignados a cada iniciativa productiva, unidad productiva, modelo o plan de negocios, están relacionados con el número de integrantes de la asociación y los empleos a generar o retener. Para este caso, la herramienta de evaluación permite que el evaluador consiga la información de los recursos solicitados y el número de socios que integran la asociación y de no cumplirse, genera la alerta de cumplimiento o no cumplimiento.

d. Realizar la evaluación del plan de negocios o el plan de inversión

Dada la lectura y análisis estructurado del plan, se inicia la evaluación, iniciando la evaluación cualitativa y cuantitativa de cada variable en la herramienta de evaluación,



conforme a las alternativas de valoración establecidas en la hoja de cálculo “evaluador”, la cual forma parte integral de esta guía.

Para la calificación se utiliza una escala de 0 a 4 puntos, según el nivel de cumplimiento observado en el plan de negocio o plan de inversión y de acuerdo con la información presentada en esta guía, respecto a la metodología de evaluación.

- La herramienta de evaluación además de contar con la puntuación por cada variable cuenta con espacios para anotaciones técnicas en cada una de las variables (opcional).
- El evaluador debe dar un concepto con lo encontrado en cada componente: Comercial, Técnico, Legal, Impacto y Financiero: Los variables se encuentran clasificados por cada componente de la siguiente manera:

Componente	Plan de inversión	Plan de negocios
Comercial	Análisis de mercado y competencia	Cliente de su Proyecto
	Plan de marketing y ventas	Planteamiento del Problema
		La Competencia
		Canales
Financiero	Estrategia de la inversión	Proyección de Ventas
	Presupuesto y uso de fondos	Costos y Gastos
	Componente financiero (resumen financiero)	Equipo de Trabajo
	Indicadores de cumplimiento	Necesidades y Requerimientos
		Valor del Proyecto
Impacto		Indicadores
	Resumen ejecutivo	Avances del Proyecto
	Propósito de la inversión	Impacto
	Resultados esperados de la inversión	Mapa de actores
	Impacto	Metas en generación y sostenibilidad de autoempleo y puesto de trabajo
	Mapa de actores	Proyección y sostenibilidad (social y comunitaria y financiera), intención en la permanencia
	Metas en generación y sostenibilidad de autoempleo y puesto de trabajo	Asociatividad
	Proyección y sostenibilidad (social y comunitaria y financiera), intención en la permanencia	
Legal	Descripción del negocio (incluye permisos)	Trámites Legales
Técnico	Flujo de producción y requisito de personal	Plan Operativo
	Necesidades y requerimientos	Descripción del Proyecto
		Productos o Servicios
		Proceso Técnico

Estos conceptos son obligatorios ya que son el insumo principal para que, de manera automática, la herramienta de evaluación construya la instrucción (PROMPT).

Una vez, evaluadas cada uno de los variables y consignados los conceptos técnicos por parte del evaluador en cada uno de los componentes, se genera de manera automática el puntaje



que alcanzó el plan evaluado. Adicionalmente, también se genera la instrucción (PROMPT) para la IA.

e. Construcción del concepto de evaluación

El evaluador debe acceder a la cuenta de correo institucional SENA y acceder a la licencia de la aplicación Copilot 365, donde hará uso de asistencia de la Inteligencia Artificial, y con la instrucción (PROMPT) generada en la herramienta de la evaluación, se carga el plan de negocios o plan de inversión descargado de la plataforma y se copia y pega en el chat de Copilot365 la instrucción (PROMPT), seguido se ordena realizar la tarea.

La IA genera el concepto en el formato establecido por el SENA. Este debe ser copiado y pegado en el formato en Word entregado por el SENA.

Nota 1: Es necesario que el concepto tenga coherencia, sea personalizado y claro, se den las razones por las cuales el plan es viable o no es viable, se den recomendaciones tanto para la puesta en marcha (si el plan es viable) o de reformulación si el plan es no viable. Adicionalmente la conclusión general debe abordar el concepto completo.

El informe debe contener la siguiente información:

- Número de la convocatoria
- ID del plan de negocios o plan de inversión
- Nombre completo del postulante
- Sector
- Puntaje obtenido
- Concepto: Viable / No viable
- Desarrollo del concepto: desagregación por componente, recomendaciones y conclusión.

Posteriormente, el informe se convierte en formato PDF y se carga en la carpeta o espacio virtual dispuesto por el SENA con los demás entregables del proceso de evaluación a indicarse en esta guía.

Nota 2: El evaluador debe cumplir con los tiempos y criterios establecidos por el SENA para la entrega de estos informes.

Nota 3: La viabilidad no implica asignación de recursos; la decisión final corresponde al Consejo Directivo Nacional conforme al Acuerdo 010 de 2019.



e.1 Recomendaciones para la evaluación:

Es importante tener en cuenta algunos aspectos que se mencionan en esta guía:

1. Si se encuentra información de campos de variables en blanco

En este caso el plan de negocios se evalúa, sin embargo, teniendo en cuenta la variable, (ejemplo descripción del proyecto), el evaluador debe identificar las demás variables que debilita el no contar con esta información. Se califica la totalidad de variables, pero la ausencia de información genera que el proyecto sea no viable. La formulación está diseñada para generar dependencia y coherencia entre ellas.

2. Tasa Interna de Retorno (TIR):

Criterio para la interpretación de TIR extremas: Cuando en la evaluación de un plan de inversión se identifiquen TIR atípicas, ya sean muy altas (por ejemplo, superiores al 100%) o muy bajas (por debajo del 10%), el evaluador no debe calificar automáticamente como positivo o negativo el resultado. En estos casos, se recomienda analizar la coherencia del flujo financiero y la naturaleza del proyecto, considerando el contexto, el impacto y las características del o los postulantes.

- Una TIR muy alta puede deberse a supuestos optimistas o debilidades en la proyección, por lo que el evaluador debe revisar si las cifras son realistas y pueden ser ajustables en la ejecución del proyecto. Una TIR baja, en cambio, puede ser coherente en proyectos de base comunitaria, ambiental o social, donde el impacto no se refleja únicamente en el retorno económico, sino en beneficios intangibles y sostenibles.
- En todos los casos, el componente de impacto debe mantenerse como referente central para la valoración general del proyecto. Esto significa que, aunque la TIR oriente sobre la viabilidad económica, no debe invalidar ni sobreponderar los aportes sociales, comunitarios, ambientales o formativos del plan. El juicio final del evaluador debe reflejar una visión integral que reconozca tanto la sostenibilidad financiera como el propósito de desarrollo del proyecto.



En estos casos es fundamental que el evaluador realice recomendaciones en el concepto de evaluación encaminada a tenerlas en cuenta en la ejecución del proyecto (de ser viable).

3. Generación de empleo

En los planes de negocios para la creación, el postulante debe proyectar la generación de nuevos empleos, en coherencia con los recursos solicitados y la capacidad operativa del proyecto.

En los planes de inversión para fortalecimiento, se espera que se indique la retención si los trae contratados o la creación si se generan con la ejecución de los recursos del Fondo Emprender. Se recuerda que el empleo es condicionante para lograr la condonación de los recursos del Fondo Emprender.

Teniendo en cuenta que el Fondo Emprender financia el 100% del proyecto y no se solicita aporte por parte del postulante, es necesario que se evidencie relación directa de los empleos generados o retenidos y lo requerido en capital de trabajo (recursos humanos) o cualquier otra denominación dada por el postulante. Lo anterior garantiza que este indicado se cumpla y los recursos sean condonados.

Nota 1: En los casos del autoempleo o el puesto de trabajo sea retenidos se intuye que los empleos vienen creados, por lo que, si no se solicitan al fondo emprender, puede viabilizarse, dejando la recomendación y la condición de su cumplimiento.

4. Impacto de los planes de negocio o de inversión

El componente de Impacto constituye uno de los criterios de mayor peso en la evaluación de los planes de negocio o de inversión. En este sentido, el evaluador debe analizar no solo los resultados económicos proyectados, sino también la capacidad transformadora del proyecto en su entorno social, productivo y ambiental.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para orientar la evaluación del impacto:

1. **Enfoque integral:** Considerar el impacto desde sus distintas dimensiones: social, económica, comunitaria, ambiental y de fortalecimiento organizativo— valorando cómo cada una se articula al propósito del proyecto.



2. **Trayectoria y proyección del grupo:** Valorar la experiencia, compromiso y permanencia de los integrantes del grupo, así como la claridad en su visión de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.
3. **Impacto comunitario y social:** Evaluar la incidencia del proyecto en la comunidad, su potencial para generar empleo, promover inclusión, equidad y cohesión social, y fortalecer la economía local o rural.
4. **Aporte al autoconsumo y a la seguridad alimentaria:** Reconocer las iniciativas que promuevan producción para el autoconsumo, aprovechamiento sostenible de recursos y generación de excedentes para comercialización, especialmente en zonas rurales.
5. **Pertinencia ambiental:** Analizar si el proyecto incorpora prácticas de producción limpia, uso racional de recursos naturales y adaptación al cambio climático, en coherencia con los principios de sostenibilidad.
6. **Sostenibilidad e impacto a largo plazo:** Valorar si el proyecto tiene potencial para mantener resultados positivos en el tiempo, tanto en la generación de ingresos como en los beneficios sociales y ambientales.
7. **Evidencia y coherencia:** Revisar que los elementos descritos en el plan (beneficiarios, resultados esperados, alcance territorial, alianzas, entre otros) sean consistentes y verificables, garantizando la solidez del impacto planteado.

Nota 1: De acuerdo con los términos de referencia, lo postulantes podrán objetar los resultados de la evaluación de su plan de negocios o plan de inversión; para este caso, el SENA trasladará al evaluador respectivo la observación para que sea resuelta en tiempo indicado por el SENA. Para este caso, el SENA entregará el formato de respuesta.

8. Entregables de cada plan evaluado

El SENA dispondrá del espacio virtual para el cargue de información por cada plan de negocios o plan de inversión por parte del evaluador, donde se deben entregar los siguientes productos:

1. Plan de negocios o plan de inversión descargado de la plataforma del Fondo Empezar
2. Herramienta de evaluación complementada diligenciada
3. Concepto de evaluación en formato Word guardado con la denominación que se entrega en el formato original (solo se debe cambiar el ID del plan de negocios)



4. Concepto de evaluación en formato PDF guardado con la misma denominación del formato en Word.
5. Base de datos con el consolidado de los planes evaluados (la cual será suministrada por parte del SENA). El SENA entregará la estructura de la base de datos”. En esta, se recomienda copiar y pegar la información de la hoja de resultados de la herramienta de evaluación para evitar errores en el traslado de información.

Nota 1: El equipo de la Coordinación Nacional de Emprendimiento del SENA realizará controles de calidad, lo cual puede derivar en devoluciones de los conceptos de evaluación para que estos sean ajustados, dentro de los tiempos establecidos.

9. Prohibiciones para los evaluadores

Los evaluadores deberán **abstenerse** de realizar cualquiera de las siguientes conductas, consideradas faltas graves en el marco de los principios de evaluación del Fondo Emprender y la administración pública:

- Conflicto de interés

- Evaluar proyectos de los cuales sean autores, coautores, consultores, asesores o beneficiarios directos o indirectos.
- Evaluar proyectos en los que tengan vínculos familiares, laborales o contractuales con el postulante o con miembros del grupo asociativo y con los equipos encargados de asesorar la formulación de planes de inversión y planes de negocios en el SENA a nivel nacional.

- Uso indebido de información:

La información contenida en los planes de negocio o de inversión tiene carácter confidencial y está protegida por la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales y por los principios de reserva administrativa:

- Divulgar, compartir o utilizar con fines personales, académicos o comerciales información contenida en los planes de negocio o inversión evaluados.
- Reproducir total o parcialmente los contenidos, cifras, modelos financieros o ideas innovadoras de los planes evaluados sin autorización expresa del SENA.
- Almacenar documentos evaluados en dispositivos personales fuera de los canales institucionales autorizados.

- Conductas contrarias a la objetividad



- Alterar o modificar calificaciones sin justificación técnica documentada.
- Utilizar criterios personales, subjetivos o de conveniencia para favorecer o desfavorecer un plan de negocios o de inversión.
- Omitir observaciones relevantes que puedan afectar la conclusión sobre la viabilidad del plan.
- Calificar sin haber realizado la lectura técnica completa del documento o sin aplicar la herramienta oficial de evaluación.
- **Intervención externa**
 - Recibir presiones, sugerencias o solicitudes de terceros relacionadas con la calificación o concepto del proyecto.
 - Establecer contacto directo con los postulantes, o con los equipos regionales encargados de orientar la formulación de planes de inversión o planes de negocios o con terceros interesados en el resultado del proceso.
 - Delegar o subcontratar la evaluación a personas no registradas o ajenas al banco de evaluadores de la Agencia Pública de Empleo del SENA.
- **Uso indebido de herramientas tecnológicas**
 - Emplear herramientas de inteligencia artificial diferentes a las autorizadas por el SENA o sin la debida supervisión humana.
 - Generar conceptos automáticos sin validación crítica, omitiendo el análisis técnico del evaluador.
 - Modificar la estructura o ponderación de la herramienta de evaluación oficial.

9.1 Recomendaciones éticas para los evaluadores

Con el propósito de fortalecer la calidad y coherencia del proceso de evaluación, se establecen las siguientes recomendaciones técnicas y éticas:

1. Ética y confidencialidad

- Mantener reserva absoluta sobre los resultados y documentos evaluados hasta su publicación oficial.
- Declarar por escrito, al inicio de cada proceso, la inexistencia de conflictos de interés.



- Respetar y acatar los canales institucionales para reportar irregularidades o inconsistencias detectadas.

2. Rigor técnico

- Cumplir a cabalidad con cada una de las obligaciones contractuales suscritas.
- Aplicar los criterios de evaluación conforme a la metodología definida en la presente Guía y las herramientas oficiales.
- Basar toda calificación en evidencias verificables y coherentes con la información contenida en el plan de negocio o plan de inversión.
- Registrar observaciones precisas, constructivas y argumentadas que aporten valor al proceso de retroalimentación del postulante.

3. Coherencia y trazabilidad

- Mantener correspondencia entre las observaciones, calificaciones parciales y el concepto final de viabilidad o no viabilidad.
- Evitar contradicciones entre componentes (por ejemplo, entre coherencia técnica y viabilidad financiera).
- Garantizar que toda decisión pueda ser sustentada ante instancias de control interno o externo.

4. Uso responsable de la Inteligencia Artificial (IA)

- Emplear la herramienta de IA como apoyo para la redacción del concepto de evaluación, pero no basarse solamente en lo que la IA pueda generar para realizar la evaluación integral.
- Revisar, editar y validar los textos generados por IA, asegurando su precisión, coherencia y adecuación a los hallazgos técnicos.
- Reconocer la responsabilidad exclusiva del evaluador en la versión final del concepto.

9.2 Cumplimiento institucional

- Respetar los plazos, formatos y procedimientos establecidos por el SENA.
- Diligenciar de manera completa la herramienta de evaluación y el formato de concepto.



- Entregar los productos conforme a los cronogramas y medios definidos en la convocatoria.



Anexo 1. Criterios para evaluar un plan de negocios (CREACIÓN)

El presente anexo presenta los criterios que orientan el proceso de evaluación de los planes de negocio presentados en las convocatorias del Fondo Emprender para la forma de financiación para la creación. Cada variable se califica en una escala de 0 a 4 puntos, conforme a los niveles de logro definidos en esta guía. La herramienta de evaluación integra una matriz de relacionamiento, donde cada variable posee un nivel de injerencia o peso relativo dentro del modelo. Mediante una fórmula estadística y un proceso de normalización, las calificaciones se transforman en un puntaje global entre 0 y 100, que determina la viabilidad integral del plan.

#	Componente	Variable	Criterios de evaluación
1	Comercial	Cliente / Consumidor	Identifica y caracteriza claramente al cliente o consumidor objetivo, describiendo su perfil demográfico, económico y comportamental. Se evalúa el nivel de detalle y coherencia con el producto o servicio.
2	Comercial	Problema o necesidad para solucionar	Define de manera precisa y verificable la necesidad o problema del cliente. Se evalúa la claridad, relevancia y sustentación del problema frente a la oportunidad de negocio.
3	Comercial	Competencia	Identifica competidores directos e indirectos, sus ventajas, desventajas y precios. Se valora el análisis comparativo y la diferenciación de la propuesta frente al mercado.
4	Comercial	Propuesta de valor	Explica con claridad el beneficio diferencial del producto o servicio frente a la competencia. Se evalúa la coherencia entre cliente, problema y propuesta de valor.



5	Comercial	Productos o servicios	Describe los productos o servicios ofrecidos, sus atributos, unidades de medida y presentación. Se valora la precisión y coherencia con la necesidad identificada.
6	Técnico	Proceso técnico	Detalla el proceso productivo o de prestación del servicio, las actividades, recursos, responsables y buenas prácticas técnicas o ambientales. Se valora el orden y la coherencia operativa.
7	Legal	Trámites legales (permisos y licencias)	Identifica los registros, permisos y licencias necesarios para operar. Se valora el conocimiento del marco normativo y la viabilidad legal del proyecto.
8	Comercial	Canales de comercialización y promoción	Define las estrategias de comunicación, promoción y distribución. Se evalúa su pertinencia, viabilidad y coherencia con el público objetivo.
9	Financiero	Proyección de ventas	Presenta estimaciones de ventas en unidades y valores para los tres primeros años. Se evalúa la coherencia con el mercado, la capacidad productiva y los precios proyectados.
10	Financiero	Costos y gastos	Identifica costos fijos, variables y gastos administrativos de manera detallada. Se evalúa la claridad, coherencia y consistencia con el proceso técnico y comercial.
11	Técnico	Equipo de trabajo	Describe los cargos, funciones, tipo de contratación y asignaciones mensuales. Se valora la coherencia con la escala del



			negocio y la pertinencia del talento humano.
12	Financiero	Necesidades y requerimientos	Presenta los recursos necesarios para ejecutar el proyecto, diferenciando los rubros financiables y el aporte del emprendedor. Se evalúa la pertinencia y justificación técnica.
13	Financiero	Valor total del proyecto	Consolida el valor total del plan, diferenciando el aporte del emprendedor y el monto solicitado al Fondo Emprender. Se evalúa el cumplimiento de topes y coherencia normativa.
14	Impacto	Avances del proyecto	Evidencia los progresos previos en aspectos técnicos, comerciales, legales o ambientales. Se valora la existencia de resultados verificables y la madurez del proyecto.
15	Técnico	Plan operativo	Organiza la ejecución mensual de actividades y recursos durante los primeros 9 meses. Se evalúa la claridad, coherencia temporal y cumplimiento de la regla de ejecución máxima.
16	Impacto	Impacto económico, social, ambiental y tecnológico	Identifica los efectos esperados del proyecto en las dimensiones económica, social, ambiental y tecnológica. Se evalúa la concreción, coherencia y pertinencia territorial.
17	Financiero	Indicadores de cumplimiento	Define metas e indicadores verificables (empleos, ventas, producción, contrapartidas). Se valora la claridad, cuantificación y coherencia con la información del plan.



18	Impacto	Mapa de actores	Identifica y clasifica los aliados institucionales y estratégicos relevantes para el negocio. Se evalúa la pertinencia y el nivel de articulación con el entorno.
19	Impacto	Metas en generación y sostenibilidad de autoempleo y puesto de trabajo	Se valorará el cumplimiento de metas en la generación de puestos de trabajo.
20	Impacto	Proyección y sostenibilidad (social y comunitaria y financiera), intención en la permanencia	Se valorará el impacto que la asociación presente y que haya tenido en comunidades, territorios o que proyecte que generará con el proyecto, no solo con el grupo de socios que la conforman sino también con las comunidades y territorios donde operará
21	Impacto	Antigüedad: Tiempo de Funcionamiento	Se valorará la experiencia previa en cuanto al trabajo asociativo no necesariamente en el proyecto productivo; que permita evidenciar que el colectivo tiene intención de permanencia.
22	Impacto	Asociatividad	Aplica a proyectos colectivos. Se evalúa la justificación del modelo asociativo, la existencia de objetivos comunes y la importancia del trabajo conjunto para la sostenibilidad del negocio.



Anexo 2. Criterios para evaluar el plan de inversión

El presente anexo establece los criterios que orientan el proceso de evaluación de los planes de inversión formulados en el marco de las convocatorias para la forma de financiación de Fortalecimiento. Cada variable se califica en una escala de 0 a 4 puntos, conforme a los niveles de logro definidos en esta guía. La herramienta de evaluación integra una matriz de relacionamiento, donde cada variable posee un nivel de injerencia o peso relativo dentro del modelo. Mediante una fórmula estadística y un proceso de normalización, las calificaciones se transforman en un puntaje global entre 0 y 100, que determina el nivel de viabilidad integral del plan.

#	Componente	Variable	Criterios de evaluación
1	Impacto	Resumen Ejecutivo	Analiza la síntesis general del plan de inversión, incorporando propósito del fortalecimiento, logros previos, objetivos, resultados esperados y el aporte del proyecto al desarrollo territorial.
2	Legal	Descripción del negocio (incluye permisos)	Evalúa la claridad y coherencia de la descripción del negocio, su objeto social, misión, visión, estructura organizativa y las políticas de sostenibilidad ambiental, social o de calidad implementadas. En este aspecto se deben mencionar los permisos que se tienen actualmente o los permisos a gestionar.
3	Comercial	Análisis de mercado y competencia	Revisa la caracterización del mercado, segmentación de clientes, tendencias, análisis de competidores y estrategias de diferenciación o posicionamiento. Se valora la existencia de soportes o datos actualizados.
4	Comercial	Plan de Marketing y Ventas	Examina las estrategias de promoción, comunicación y comercialización, la coherencia de los precios con el mercado, los canales de distribución y las metas de crecimiento o fidelización de clientes.



5	Técnico	Flujo de producción y requisitos de personal	Evalúa la descripción técnica del proceso productivo o de prestación del servicio, la secuencia de actividades, el uso de recursos, la capacidad instalada y el perfil del talento humano requerido.
6	Técnico	Necesidades y requerimientos	Analiza la pertinencia y justificación técnica de los recursos solicitados, la coherencia de los rubros financiables y del aporte propio, y su contribución al fortalecimiento empresarial.
7	Impacto	Propósito de la inversión	Analiza la justificación del fortalecimiento y su coherencia con las necesidades identificadas, mostrando cómo la inversión contribuirá a la sostenibilidad, expansión o innovación del negocio.
8	Impacto	Resultados esperados de la inversión	Evalúa los logros tangibles proyectados: incremento en ventas, productividad, cobertura de mercado, generación o retención de empleo y mejora en competitividad.
9	Financiero	Estrategia de inversión	Evalúa la planeación general de la inversión: etapas de ejecución, cronograma, proveedores, administración de recursos, identificación de riesgos y medidas de mitigación.
10	Financiero	Presupuesto y uso de fondos	Verifica la correcta asignación, coherencia y justificación de los rubros presupuestales; la relación entre valores, cantidades y objetivos del proyecto; y el cumplimiento de los topes definidos en la convocatoria.
11	Financiero	Componente Financiero	Examina la estructura financiera del negocio: ingresos, costos, utilidades y flujo de caja proyectado. Evalúa indicadores de rentabilidad, sostenibilidad y punto de equilibrio.



12	Impacto	Impactos	Examina los efectos del fortalecimiento en las cuatro dimensiones de impacto: crecimiento económico, inclusión social, sostenibilidad ambiental y adopción tecnológica.
13	Financiero	Indicadores de cumplimiento	Revisa la claridad y pertinencia de los indicadores de gestión y resultado (ventas, empleos retenidos o generados, productividad, impacto social o ambiental), conforme al Acuerdo 003 de 2024.
14	Impacto	Mapa de actores	Revisa la identificación, clasificación y articulación con actores y aliados estratégicos (instituciones, asociaciones, entidades públicas o privadas) que aportan al desarrollo y sostenibilidad del negocio.
15	Impacto	Metas en generación y sostenibilidad de autoempleo y puesto de trabajo	Se valorará la generación de metas propuestas en la creación y mantenimiento de puestos de trabajo y oportunidades de autoempleo.
16	Impacto	Proyección y sostenibilidad (social y comunitaria financiera), intención en la permanencia	Se valorará la capacidad de la asociación para generar y mantener impactos positivos en el tiempo, tanto en el ámbito social y comunitario como en el financiero. Se considerará la proyección que el proyecto tenga más allá del grupo de socios, destacando su potencial para fortalecer el tejido social, dinamizar los territorios donde opera y contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades involucradas. Asimismo, se evaluará la intención de permanencia de la iniciativa, evidenciada en estrategias concretas que aseguren su continuidad, autonomía s. Se tendrán en cuenta las acciones orientadas a la sostenibilidad financiera, la consolidación de alianzas, la



			apropiación comunitaria del proyecto y la capacidad institucional para sostener sus resultados a largo plazo.
17	Impacto	Antigüedad: Tiempo de Funcionamiento	Se valorará la trayectoria y experiencia del colectivo en el trabajo asociativo, aun cuando no sea en el ámbito productivo, como evidencia de su consolidación e intención de permanencia..
18	Impacto	Asociatividad	Analiza la composición societaria de la empresa, la participación de los socios o asociados, su nivel de compromiso y la relación entre estructura organizativa y sostenibilidad institucional.



Anexo 2. Criterios para evaluar el plan de inversión

El presente anexo establece los criterios que orientan el proceso de evaluación de los planes de inversión formulados en el marco de las convocatorias para la forma de financiación de Fortalecimiento. Cada variable se califica en una escala de 0 a 4 puntos, conforme a los niveles de logro definidos en esta guía. La herramienta de evaluación integra una matriz de relacionamiento, donde cada variable posee un nivel de injerencia o peso relativo dentro del modelo. Mediante una fórmula estadística y un proceso de normalización, las calificaciones se transforman en un puntaje global entre 0 y 100, que determina el nivel de viabilidad integral del plan.

#	Componente	Variable	Criterios de evaluación
1	Impacto	Resumen Ejecutivo	Analiza la síntesis general del plan de inversión, incorporando propósito del fortalecimiento, logros previos, objetivos, resultados esperados y el aporte del proyecto al desarrollo territorial.
2	Legal	Descripción del negocio (incluye permisos)	Evalúa la claridad y coherencia de la descripción del negocio, su objeto social, misión, visión, estructura organizativa y las políticas de sostenibilidad ambiental, social o de calidad implementadas. En este aspecto se deben mencionar los permisos que se tienen actualmente o los permisos a gestionar.
3	Comercial	Análisis de mercado y competencia	Revisa la caracterización del mercado, segmentación de clientes, tendencias, análisis de competidores y estrategias de diferenciación o posicionamiento. Se valora la existencia de soportes o datos actualizados.
4	Comercial	Plan de Marketing y Ventas	Examina las estrategias de promoción, comunicación y comercialización, la coherencia de los precios con el mercado, los canales de distribución y las metas de crecimiento o fidelización de clientes.



5	Técnico	Flujo de producción y requisitos de personal	Evalúa la descripción técnica del proceso productivo o de prestación del servicio, la secuencia de actividades, el uso de recursos, la capacidad instalada y el perfil del talento humano requerido.
6	Técnico	Necesidades y requerimientos	Analiza la pertinencia y justificación técnica de los recursos solicitados, la coherencia de los rubros financiables y del aporte propio, y su contribución al fortalecimiento empresarial.
7	Impacto	Propósito de la inversión	Analiza la justificación del fortalecimiento y su coherencia con las necesidades identificadas, mostrando cómo la inversión contribuirá a la sostenibilidad, expansión o innovación del negocio.
8	Impacto	Resultados esperados de la inversión	Evalúa los logros tangibles proyectados: incremento en ventas, productividad, cobertura de mercado, generación o retención de empleo y mejora en competitividad.
9	Financiero	Estrategia de inversión	Evalúa la planeación general de la inversión: etapas de ejecución, cronograma, proveedores, administración de recursos, identificación de riesgos y medidas de mitigación.
10	Financiero	Presupuesto y uso de fondos	Verifica la correcta asignación, coherencia y justificación de los rubros presupuestales; la relación entre valores, cantidades y objetivos del proyecto; y el cumplimiento de los topes definidos en la convocatoria.
11	Financiero	Componente Financiero	Examina la estructura financiera del negocio: ingresos, costos, utilidades y flujo de caja proyectado. Evalúa indicadores de rentabilidad, sostenibilidad y punto de equilibrio.



12	Impacto	Impactos	Examina los efectos del fortalecimiento en las cuatro dimensiones de impacto: crecimiento económico, inclusión social, sostenibilidad ambiental y adopción tecnológica.
13	Financiero	Indicadores de cumplimiento	Revisa la claridad y pertinencia de los indicadores de gestión y resultado (ventas, empleos retenidos o generados, productividad, impacto social o ambiental), conforme al Acuerdo 003 de 2024.
14	Impacto	Mapa de actores	Revisa la identificación, clasificación y articulación con actores y aliados estratégicos (instituciones, asociaciones, entidades públicas o privadas) que aportan al desarrollo y sostenibilidad del negocio.
15	Impacto	Metas en generación y sostenibilidad de autoempleo y puesto de trabajo	
16	Impacto	Proyección y sostenibilidad (social y comunitaria y financiera), intención en la permanencia	
17	Impacto	Antigüedad: Tiempo de Funcionamiento	
18	Impacto	Asociatividad	Analiza la composición societaria de la empresa, la participación de los socios o asociados, su nivel de compromiso y la relación entre estructura organizativa y sostenibilidad institucional.



Versión	Fecha	Cambio principal	Responsable
1.0	Oct-20	Documento inicial de evaluación	Coordinación Nacional de Emprendimiento