



INFORME CONSOLIDADO OBLIGACIÓN 3

Diseñar, documentar y socializar de forma periódica buenas prácticas, aprendizajes y experiencias relevantes en materia de fortalecimiento empresarial, dirigidas a las regionales, equipos territoriales y actores vinculados a la ruta emprendedora.

3.1. FORMULACION Y ESTRUCTURACION DE PROPUESTA

En atención al requerimiento efectuado por la Coordinadora del Grupo de Emprendimiento Genny García se formuló y estructuró una propuesta para realizar un “Estudio para la determinación de causas de cierre de emprendimientos y pymes apoyadas por el SENA-Fondo Emprender y otros programas de la Ruta de Emprendimiento-”.



PROPUESTA
“ESTUDIO PARA LA DETERMINACIÓN DE CAUSAS DE CIERRE DE EMPRENDIMIENTOS Y PYMES APOYADAS POR EL SENA -FONDO EMPRENDER Y OTROS PROGRAMAS DE LA RUTA DE EMPRENDIMIENTO-”

GRUPO COORDINACIÓN NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO

DIRECCIÓN DE EMPLEO Y TRABAJO

Coordinadora de Grupo de Emprendimiento: Genny García
Elaborado por: Maria Rosa Angarita P.

Febrero, 2026



PROPUESTA

“ESTUDIO PARA LA DETERMINACIÓN DE CAUSAS DE CIERRE DE EMPRENDIMIENTOS Y PYMES APOYADAS POR EL SENA - FONDO EMPRENDER Y OTROS PROGRAMAS DE LA RUTA DE EMPRENDIMIENTO-”

1. JUSTIFICACIÓN

La Ruta de Emprendimiento constituye un instrumento pertinente y eficaz dentro de la oferta institucional del SENA en desarrollo de su misión legal, conformada por un conjunto de etapas dirigidas al fortalecimiento de las habilidades blandas de los emprendedores y al acompañamiento técnico en la formulación de planes de negocio viables para su postulación al Fondo Emprender u otras fuentes de financiación.

En este marco el Fondo Emprender del SENA tiene fin fomentar la creación y sostenibilidad de empresas mediante capital semilla, acompañamiento y fortalecimiento de capacidades empresariales.

No obstante, una proporción de los emprendimientos financiados no logra consolidarse ni superar los primeros años de operación, lo cual hace necesario:

- Identificar causas estructurales y operativas de cierre.
- Generar evidencia que permita contribuir a mejorar la operación, criterios de selección y esquemas de seguimiento.

Este estudio se concibe como un insumo enriquecedor para la identificación de causas internas y externas que inciden en el cierre de operación de empresas o emprendimientos financiados por el Fondo Emprender y la ruta de emprendimiento especialmente durante los primeros tres años de operación, que permita su análisis y generar recomendaciones en pro de orientar ajustes técnicos y operativos del programa que puedan contribuir al mejoramiento de la sostenibilidad de los emprendimientos financiados y apoyados.

2. OBJETIVO DEL ESTUDIO

2.1. Objetivo general

Determinar las causas internas y externas asociadas al cierre de los emprendimientos o PYMES apoyadas por el SENA – Fondo Emprender u otros programas de la Ruta de Emprendimiento, con énfasis en los primeros tres años de operación, a fin de brindar orientaciones que puedan contribuir a la fortalecer la sostenibilidad de los beneficiarios apoyados por estos programas de la entidad.

2.2. Objetivos específicos

- ✓ Plantear el esquema operativo para el desarrollo del estudio: actores participantes, focalización, mecanismos de comunicación.
- ✓ Construir el diseño metodológico del estudio: tamaño de la muestra, definición de variables, construcción y validación de instrumentos de recolección de información.
- ✓ Efectuar la fase de estudio de campo: recolección de información cualitativa y cuantitativa de la información en las unidades de muestreo.
- ✓ Procesar y analizar la información para la elaboración de informes de resultados y su socialización.

3. ESQUEMA OPERATIVO

Para la realización del estudio se hace necesario plantear un esquema operativo en el que se definan los actores institucionales del SENA participantes: Regionales, Centros de formación, profesionales y/o contratistas de la Dirección de Empleo en estas instancias; los roles y acciones a realizar en el marco del estudio. Del mismo modo la participación de aliados territoriales, sectoriales y excolaboradores externos cuando ello aplique.

Por otra parte, se definirá la focalización del estudio, es decir las regionales del SENA en el territorio nacional seleccionadas para ello, acorde a las directrices de la Coordinadora de Emprendimiento.

Del mismo modo se hace necesario definir los mecanismos de comunicación a emplear en pro de asegurar una buena articulación, la participación de los diferentes actores y las unidades de muestreo, y la calidad y oportunidad de la información.

4. DISEÑO METODOLOGICO DEL ESTUDIO

Este componente comprende entre sus partes la determinación del tamaño de la muestra en la población objetivo, la definición de las variables a contemplar para la ejecución del estudio, el diseño de los instrumentos de recolección de información, prueba piloto y ajuste de instrumentos la evaluación. Al respecto seguidamente se exponen

4.1. POBLACIÓN OBJETIVO: UNIDADES DE MUESTREO

La población objetivo serán los beneficiarios del Fondo Emprender del SENA o de la Ruta de Emprendimiento entre los años 2022, 2023 y 2024 cuyos recursos hayan sido condonados. A partir de bases de datos de estos años se realizará la segmentación que corresponda, y se determinará el tamaño de la muestra o unidades de muestreo aplicando criterios de validez estadístico, para lo que se requiere una muestra representativa que garantice resultados confiables y acorde a ello se calculará el tamaño de la muestra. La fuente será Base de datos Fondo Emprender (SENA) y de la Ruta de Emprendimiento.

4.2. VARIABLES DEL ESTUDIO

En el marco del diseño metodológico se efectuará la identificación de variables para aplicar en el estudio, teniendo como variable dependiente el estado actual de operación de la empresa o emprendimiento declarado por el beneficiario de las unidades de muestreo, contemplando las siguientes posibilidades de estado:

- Activo.
- Cerrado antes de 12 meses posterior a la condonación
- Cerrado entre los 12 y los 24 meses después de la condonación.
- Cerrado después de los 24 meses de la condonación.

Por otra parte, se definirán otras variables para el estudio, tales como:

- Variables internas de gestión empresarial
- Variables financieras y uso de recursos del Fondo
- Variables de mercado y competitividad
- Variables del entorno territorial y sectorial

4.3. INSTRUMENTOS

Para la ejecución del estudio se contemplarán instrumentos a construir de tipo cuantitativo tales como:

- Encuesta estructurada para su aplicación a los beneficiarios que representen la muestra.

E instrumentos de tipo cualitativo como:

- Entrevistas semiestructuradas aplicadas a:
 - Emprendedores cerrados.
 - Emprendedores exitosos.
 - Interventores
 - Profesionales SENA.

Para tales efectos los instrumentos serán contruidos, para lo cual se elaborará, validará el contenido correspondiente al cuestionario con un lenguaje claro y comprensible, definición de escalas de respuesta, así como también la elaboración y programación en el medio o plataforma digital que se defina para su montaje y aplicación.

Del mismo modo se elaborará el diseño de las guías de entrevista cualitativa.

Una vez diseñados y montados los instrumentos se procederá con una prueba piloto, en la cual se realizará una aplicación preliminar de los instrumentos a un grupo reducido (5–10 % de la muestra), con el fin de hacer una evaluación de: a)Tiempo de diligenciamiento, b)Claridad de preguntas; c) Consistencia de respuestas. Con ello se procederá a realizar los ajustes finales para aplicación masiva en el marco del trabajo de campo del estudio.

5. FASE DE CAMPO- RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

El desarrollo de esta etapa tiene como supuestos para su ejecución los actores estratégicos participantes institucionales, el tamaño de la muestra definido, la focalización del estudio en el territorio nacional y los tiempos estimados para aplicación de los instrumentos validados; teniendo en cuenta ello se llevará a cabo la planeación y hoja de ruta requerida, con los talleres correspondiente para así proceder a la ejecución de la aplicación de los instrumentos para la recolección de la información y datos cualitativos y cuantitativos; actividad que se realizará de manera presencial y virtual digital en diferentes regiones del país.

Para la recolección de la información cuantitativa se priorizará la aplicación virtual digital de la encuesta, complementada con estrategias asistidas:

- Encuesta en línea (WhatsApp).
- Encuesta telefónica asistida (cuando sea necesario).

Para efectos de la aplicación se construirá un protocolo de contacto, en el cual se contempla:

- Comunicación institucional previa:
 - Correo o mensaje oficial del SENA informando el propósito del estudio.
- Invitación personalizada:
 - Enlace de la encuesta.
- Seguimiento:
 - Recordatorios programados (2–3 intentos).
- Cierre de aplicación:
 - Verificación de tasas de respuesta.

Se hace necesario en la ejecución de esta etapa llevar a cabo un monitoreo periódico de la tasa de respuestas, así como también el contenido de las mismas.

Para la recolección de la información cualitativa mediante entrevistas, se efectuará una selección de participantes con muestra intencional:

- Emprendimientos cerrados tempranamente.
- Emprendimientos exitosos.
- Interventores del Fondo Empezar

La modalidad de aplicación propuesta son:

- Entrevistas virtuales (videollamada).
- Entrevistas presenciales (cuando aplique).
- Grupos focales sectoriales o territoriales.

Se diseñará un protocolo de entrevista

- Presentación institucional.
- Consentimiento informado.
- Uso de guía semiestructurada.

- Grabación (previa autorización).
- Registro sistemático de información.
- Triangulación entre entrevistadores.

Es pertinente resaltar la gestión de riesgos identificada en la fase de campo y aplicación de instrumentos para la recolección de información:

Riesgo	Medida de mitigación
Baja tasa de respuesta	Estrategia multicanal
Respuestas socialmente deseables	Garantía de confidencialidad
Deserción en entrevistas	Agendamiento flexible

6. PROCESAMIENTO DE DATOS, ANALISIS E INFORMES

Una vez finalizada la fase de campo con la recolección de la información cuantitativa y cualitativa, se procederá a la organización, consolidación y depuración de las bases de datos, y del material de entrevistas, en pro de garantizar la calidad, consistencia y trazabilidad de los registros obtenidos.

Este proceso procurará la verificación de integridad de los datos, la identificación y corrección de inconsistencias, valores atípicos y registros incompletos, así como la homologación de variables y codificación de respuestas conforme al diseño del instrumento.

Posteriormente, se realizará la construcción de la base analítica definitiva, la cual será sometida a análisis estadístico descriptivo para caracterizar la población estudiada, orientados a identificar relaciones significativas en pro de un análisis de supervivencia empresarial, con el fin de identificar los factores críticos asociados al cierre de las empresas y generar evidencia robusta que sustente las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Con ello se procederá a la elaboración del informe final con los resultados y conclusiones, buscando discernir frentes a las causas identificadas, brechas territoriales y sectoriales, identificación de cuellos de botella, análisis de supervivencia empresarial y análisis comparativo entre casos, todo ello puesto a la consideración de uso para la Coordinación de Emprendimiento y su divulgación.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No	ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
----	-------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

1	Reconocimiento de las bases de datos del Fondo Emprender y otros programas de la ruta de emprendimiento.	X					
2	Determinación del tamaño de la muestra	X					
3	Identificación de actores estratégicos SENA participantes, roles y actividades	X					
4	Selección de mecanismos de comunicación		X				
5	Socialización de la iniciativa de propuesta de estudio		X				
6	Diseño de los instrumentos cualitativos del estudio, construcción, prueba piloto, ajustes finales y guía de aplicación.		X	X			
7	Diseño de los instrumentos cuantitativos del estudio, construcción, prueba piloto, ajustes finales y guía de aplicación.		X	X			
8	Planeación y elaboración de hoja de ruta de la fase de campo y socialización a actores participantes SENA.		X	X			
9	Aplicación de encuestas en fase de campo.			X	X		
10	Realización de entrevistas y grupos focales.			X	X		
11	Monitoreo y revisión de registros de datos			X	X		
12	Consolidación, depuración, codificación de los datos en la base final				X	X	
13	Análisis estadístico descriptivo					X	X
14	Talleres de validación con el SENA.					X	X
15	Elaboración de productos finales.					X	X
16	Formulación de recomendaciones técnicas.					X	X

8. PRODUCTOS DEL ESTUDIO

Como los productos resultado del estudio se espera lograr:

- Un documento diagnóstico con los hallazgos de causas priorizadas de cierre de operaciones
- Matriz de factores críticos de cierre.

Los medios de verificación son:

- Informe final del estudio
- Base de datos y análisis estadísticos.

Se identifica como supuestos para el logro del estudio

- Alta disponibilidad, apoyo y participación de los grupos de valor: beneficiarios de los programas que constituyen las unidades de muestra y actores estratégicos del SENA.
- Medios y recursos requeridos como plataformas, instrumentos y medios de comunicación.
- Acceso oportuno a la información disponible, bases de datos del Fondo Emprender y de la Ruta de emprendimiento.
- Calidad y veracidad de la información recolectada.

Entre los **RIESGOS** para el desarrollo del estudio y las **MEDIDAS DE MITIGACIÓN** identificadas se tienen:

Riesgo	Medida de mitigación
Baja tasa de respuesta	Estrategia de contacto múltiple
Información incompleta	Cruce con fuentes secundarias
Sesgo de información	Triangulación metodológica
Falta de medios y recursos para la realización del estudio.	Acuerdos previos con el SENA
Baja participación de actores estratégicos SENA	Estrategia de compromiso con los orientadores CDE, profesionales de emprendimiento y apoyos en el territorio nacional

Por último, se considera como los siguientes **INDICADORES DE DESEMPEÑO**:

- % de avance del cronograma del estudio.
- Número de instrumentos diseñados y aplicados.
- Número de reuniones técnicas con el SENA.
- Tiempo promedio de diligenciamiento.
- Tasa de respuesta total y por segmento
- % de encuestas completas.
- Número de entrevistas realizadas vs. planificadas.

Elaborado por:

Maria Rosa Angarita P. – Contratista Fortalecimiento Empresarial – Grupo Coordinación de Emprendimiento.

3.2. ENTREGA DE PROPUESTA

Se entregó la propuesta elaborada, anunciando el contenido de los puntos contemplados en la misma, remitida a la Coordinadora de Emprendimiento y a la profesional líder de Fondo Emprender.



Recorderis bases de datos beneficiarios Fondo Emprender

Desde Maria Rosa Angarita Peñaranda <mrangarita@sena.edu.co>

Fecha Vie 06/02/2026 10:26

Para Maria Dimelza Del Rosario Rodriguez <mdrrodriguez@sena.edu.co>

CC Genny Andrea Garcia Pereira <ggarciap@sena.edu.co>

 1 archivo adjunto (10 KB)

Variables para base inicial Beneficiarios Version01.xlsx;

Buenos días Dimelza

Un saludo cordial con el fin de avanzar en la actividad de análisis inicial requerida por Genny, amablemente recibe un recordatorio por favor me haga llegar las bases de datos de los beneficiarios de Fondo emprendar correspondientes a los años 2022, 2023 y 2024.

Ayer por audio enviado te expresaba lo oportuno que podría ser que me contactes con la o el profesional que te va generar el filtro de las bases de datos, seria muy enriquecedor para el objetivo propuesto poder conocer el universo de variables que contiene la base total, lo cual me da elementos y a partir de allí proponer cual podría ser la base generada para utilizar, sigo considerando que ello es muy valioso y ojala pudiera ser posible.

Salvaguardando lo antes expuesto, y atendiendo que me solicitaste una lista de datos, he preparado una base inicial de variables que considero básicas para poder avanzar en la actividad requerida, la adjunto a la presente y quedo muy atenta al material para realizar el análisis inicial según lo requerido por Genny.

Anticipo mis agradecimientos por tu amable atención y apoyo.

Cordialmente,

Maria Rosa Angarita P.

3.3 MESA DE TRABAJO PARA PRESENTACIÓN DE PROPUESTA

Se realizó mesa de trabajo con el fin de exponer la propuesta de estudio estructurada, en ésta participaron la Coordinadora de Emprendimiento Genny García y la Profesional de la Dirección de Empleo Carolina Ospina, se elaboró una ayuda de memoria que recoge los aspectos relevantes de la actividad efectuada

AYUDA DE MEMORIA	
TIPO ACTIVIDAD	Mesa de trabajo
MODO DE REALIZACIÓN	Presencial realizada en Oficina Coordinadora de Emprendimiento
FECHA	Febrero 16 de 2016
PARTICIPANTES	Genny García- Coordinadora de Emprendimiento - Dirección de Empleo y Trabajo – Dirección General SENA. Carolina Ospina Profesional de la Dirección de Empleo Maria Rosa Angarita P. Contratista Fortalecimiento - Grupo Emprendimiento - Dirección de Empleo y Trabajo – SENA
PROPOSITO DE LA ACTIVIDAD	Exponer la propuesta elaborar para realizar el “Estudio para la determinación de causas de cierre de emprendimientos y pymes apoyadas por el SENA-Fondo Emprender y otros programas de la Ruta de Emprendimiento-”.
PUNTOS CLAVES A RECORDAR	✓ En el marco de la reunión se expuso detalladamente el contenido de la propuesta formulada se incluye los siguientes componentes: - 1. Justificación - 2. Objetivo del estudio - 2.1. Objetivo general - 2.2. Objetivos específicos - 3. Esquema operativo - 4. Diseño metodológico del estudio - 4.1. Población objetivo: unidades de muestreo - 4.2. Variables del estudio - 4.3. Instrumentos del estudio - 5. Fase de campo- recolección de la información - 6. Procesamiento de datos, análisis e informes - 7. Cronograma de actividades - 8. Productos del estudio. ✓ Al respecto se resaltó que en atención a lo requerido elaborar, esta propuesta concibe el estudio como un insumo enriquecedor para la identificación de causas internas y externas que inciden en el cierre de operación de empresas o emprendimientos financiados por el Fondo Emprender y la ruta de emprendimiento del SENA, especialmente durante los primeros tres años de operación, que permita su análisis y generar recomendaciones en pro de orientar ajustes técnicos y operativos del programa que puedan contribuir al mejoramiento de la sostenibilidad de los emprendimientos financiados y apoyados

	✓ Se ratifico se plantea trabajar con los beneficiarios de tres años: 2022, 2023 y 2024. ✓ Se dio un espació de mayor dedicación para iniciar el análisis de lo concerniente al esquema operativo, en el que se definan los actores institucionales del SENA participantes: Regionales, Centros de formación, con los equipos de profesionales y/o contratistas de la Dirección de Empleo y de estas instancias; los roles y acciones a realizar en el marco del estudio. Se definirá la focalización del estudio y definir los mecanismos de comunicación ✓ Por otra parte, también se dio espacio a puntualizar el diseño metodológico del estudio, que comprende entre sus partes la determinación del tamaño de la muestra en la población objetivo, la definición de las variables a contemplar para la ejecución del estudio, el diseño de los instrumentos de recolección de información, prueba piloto y ajuste de instrumentos la evaluación. ✓ Se reviso minuciosamente el cronograma propuesto de seis meses, iniciando en febrero. ✓ Frente al universo y tamaño de la muestra se resalto que la estimación se haría con aplicando criterios de validez estadístico, para lo que se requiere una muestra representativa que garantice resultados confiables y acorde a ello se calculará el tamaño de la muestra. La fuente será Base de datos Fondo Emprender (SENA) y de la Ruta de Emprendimiento. Con respecto a ello, se quedo el compromiso de avanzar en este calculo para ser presentado prontamente. ✓ En el marco del cronograma del estudio, el cronograma de las convocatorias, se propuso que la fase de campo con instrumentos cuantitativos y cualitativos se ejecutara con los orientadores. Se dio a conocer que revisada literatura, se estima que una persona aplica en promedio entre 8 y 10 encuestas días, y que por ello contando con el apoyo y participación de todos los Orientadores podría realizarse esa etapa en una semana, abarcando el universo total de los beneficiarios incluidos en la base de datos de los tres años. ✓ Quedo como compromiso hacer una mesa de trabajo especifica con la profesional Carolina Ospina para involucrar las variables sociales del análisis que ella propuso.
--	---