

LECCIONES APRENDIDAS DE PROYECTOS NO CONDONADOS DEL FONDO
EMPRENDER DEL SECTOR AGRÍCOLA EN PEREIRA

CATHERINE GARCÍA CASTRO
JUAN SEBASTIÁN GIRALDO GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
PEREIRA
2020

LECCIONES APRENDIDAS DE PROYECTOS NO CONDONADOS DE FONDO
EMPRENDER DEL SECTOR AGRÍCOLA EN PEREIRA

Catherine García Castro
Juan Sebastián Giraldo González

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos

Director: John Miguel Díez Benjumea
PhD Ciencias Económicas y Administrativas

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
PEREIRA
2020

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	9
2.	ANTECEDENTES.....	10
2.1.	SITUACIÓN DE ESTUDIO – PROBLEMA	10
2.1.1.	Antecedentes	10
3.	OBJETIVOS.....	17
3.1.	OBJETIVO GENERAL.....	17
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4.	JUSTIFICACIÓN.....	18
4.1.	DIAGRAMA DE FLUJO	20
5.	MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	26
5.1.	PROYECTOS	26
5.1.1.	Ciclo de vida de un proyecto.....	27
5.1.2.	Preinversión	27
5.1.3.	Inversión	29
5.1.4.	Ejecución.	30
5.1.5.	Fase de operación	38
5.2.	LECCIONES APRENDIDAS.....	40
5.2.1.	Gestión de lecciones aprendidas	41
5.2.2.	Construcción de lecciones aprendidas	44
6.	MÉTODO DE SOLUCIÓN	47
6.1.	FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS.....	48
6.1.1.	Matriz de interesados.....	49
6.2.	ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS	52
6.2.1.	Revisión documental.....	54
6.2.2.	Análisis causales de no condonación según sector económico.....	56
7.	DOCUMENTACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS	60
7.1.	IDENTIFICACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS	60
7.1.1.	Lección aprendida no. 01. Antecedentes	60
7.1.2.	Lección aprendida no. 01. Descripción	61
7.1.3.	Lección aprendida no. 02. Antecedentes	61

7.1.4.	Lección aprendida no. 02. Descripción	62
7.1.5.	Lección aprendida no. 03. Antecedentes	62
7.1.6.	Lección aprendida no. 03. Descripción	63
7.1.7.	Lección aprendida no. 04. Antecedentes	63
7.1.8.	Lección aprendida no. 04. Descripción	64
7.1.9.	Lección aprendida no. 05. Antecedentes	64
7.1.10.	Descripción de la lección aprendida no. 05.....	65
7.1.11.	Lección aprendida no. 06. Antecedentes	66
7.1.12.	Lección aprendida no. 06. Descripción	66
7.1.13.	Lección aprendida no. 07. Antecedentes	67
7.1.14.	Lección aprendida no. 07. Descripción	67
7.1.15.	Lección aprendida no. 08. Antecedentes	68
7.1.16.	Lección aprendida no. 08. Descripción	69
7.1.17.	Lección aprendida no. 09. Antecedentes	69
7.1.18.	Lección aprendida no. 09. Descripción	70
7.1.19.	Lección aprendida no. 10. Antecedentes	70
7.1.20.	Lección aprendida no. 10. Descripción	71
7.1.21.	Lección aprendida no. 11. Antecedentes	72
7.1.22.	Lección aprendida no. 11. Descripción	72
7.2.	REFERENCIAS	73
7.3.	VISUALIZACIÓN DEL IMPACTO DE LAS LECCIONES APRENDIDAS.....	73
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
	ANEXOS.....	92
	ANEXO 1. RESOLUCIÓN 00007 DE 2015.....	92
	ANEXO 2. RESOLUCIÓN 0728 DE 2018.....	95
	ANEXO 3. GUÍA PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS.....	96

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Diagrama de flujo atención Fondo Emprender.....	20
Tabla 2 Listado de Involucrados	53
Tabla 3 Relación de proyectos no condonados por sector económico.	56
Tabla 4 Descripción de la Lección Aprendida No. 01	61
Tabla 5 Descripción de la Lección Aprendida No. 02	62
Tabla 6 Descripción de la Lección Aprendida No. 03	63
Tabla 7 Descripción de la Lección Aprendida No. 04	64
Tabla 8 Descripción de la Lección Aprendida No. 05	65
Tabla 9 Descripción de la Lección Aprendida No. 06	66
Tabla 10 Descripción de la Lección Aprendida No. 07	67
Tabla 11 Descripción de la Lección Aprendida No. 08	69
Tabla 12 Descripción de la Lección Aprendida No. 09	70
Tabla 13 Descripción de la Lección Aprendida No. 10	71
Tabla 14 Descripción de la Lección Aprendida No. 11	72
Tabla 15 Visualización de las lecciones aprendidas por Impacto y Tendencia.....	74
Tabla 16 Visualización de las tendencias de las lecciones aprendidas.	75

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1 Tasas totales de actividad empresarial (TEA) en 49 economías, subdividida en cuatro regiones geográficas.	12
Imagen 2 Actividad emprendedora total (TEA) y tasas de discontinuidad entre adultos (edades 18-64) en 49 economías, en cuatro regiones geográficas.....	15
Imagen 4 Fases del ciclo de lecciones aprendidas.....	42
Imagen 5 Descripción de las condiciones, causas o factores.....	45
Imagen 6 Descripción de una situación final, un resultado, una consecuencia.	45
Imagen 7 Descripción de la acción correctiva.....	46
Imagen 8 Proceso de investigación cualitativa	47
Imagen 9 Roles.....	50
Imagen 10 Modelo de prominencia.....	51
Imagen 11 Matriz de una resolución.....	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN

Fondo Emprender es un fondo de capital semilla que apoya el emprendimiento en todo Colombia, sin embargo, no todos sus beneficiarios consiguen ser condonados, por lo que a través de este trabajo de grado, se da cumplimiento al objetivo de documentar las lecciones aprendidas de los proyectos no condonados del Fondo Emprender para el sector agropecuario en Pereira, e identificar variables y tendencias que permitan disminuir el número de estos. Esta documentación se hizo a través de la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo y a través del análisis de los resultados de entrevistas semiestructuradas e información secundaria, se obtuvieron finalmente once lecciones aprendidas, a través de las cuales se identificaron actores y situaciones de ocurrencia repetida y con diferentes niveles de impacto, que finalmente afectan el cumplimiento de los objetivos planteados por los emprendedores y que llevan a la decisión de la no condonación de los recursos asignados por el Fondo. La documentación de estas lecciones aprendidas invita a la organización a generar estrategias de documentación de su gestión y de sus resultados, ya que le permite no solo tener la información precisa sobre su desempeño anterior, sino que a la vez es posible generar estrategias que garanticen la disminución de los proyectos no condonados y, por ende, la mejor aplicación de los recursos financieros asignados al emprendimiento y al fortalecimiento económico de la región.

Palabras clave: lecciones aprendidas, proyectos, gestión de proyectos, Fondo Emprender, emprendimiento

ABSTRACT

Fondo Emprender is a seed capital fund that supports entrepreneurship throughout Colombia, however, not all of its beneficiaries manage to be forgiven, so through this degree work, the objective of documenting the lessons learned from the non-condoned projects of Fondo Emprender for the agricultural sector in Pereira, and identify variables and trends that allow reducing the number of these. This documentation was done through the methodology of the Banco Interamericano de Desarrollo and through the analysis of the results of semi-structured interviews and secondary information, eleven lessons learned were finally obtained, through which actors and situations of repeated occurrence were identified and with different levels of impact, which finally affect the fulfillment of the objectives set by the entrepreneurs and which lead to the decision not to forgive the resources assigned by the fund. The documentation of these lessons learned invites the organization to generate documentation strategies of its management and its results, since it allows it not only to have precise information on its previous performance, but at the same time it is possible to generate strategies that guarantee the reduction of non-condoned projects and, therefore, the best application of the financial resources allocated to entrepreneurship and the economic strengthening of the region.

Keywords: lessons learned, projects, project management, Fondo Emprender, entrepreneurship

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación busca documentar las principales lecciones aprendidas identificadas en los proyectos beneficiarios del Fondo Emprender que no fueron condonados, y que pertenecen al sector agrícola de Pereira (Risaralda).

El hecho de documentar las lecciones aprendidas es el primer paso para salvaguardar la experiencia de quienes participan en un proceso determinado. En este caso, las de la ejecución de proyectos beneficiarios de Fondo Emprender, capital semilla del SENA, que busca promover el emprendimiento a través de la creación de empresas, y que además tiene una base de consulta, diagnóstico y referencia para nuevos emprendedores; así mismo, las del propio equipo de trabajo vinculado a la unidad de emprendimiento de la Regional Risaralda, que en conjunto permiten implementar estrategias que mejoren cada vez más la formulación, puesta en marcha y operación de los proyectos candidatos a ser condonados.

Para hacer efectiva la documentación de las lecciones aprendidas se analizaron tanto los resultados obtenidos de entrevistas semiestructuras que se les formularon a diferentes actores vinculados al proceso de emprendimiento como de la información secundaria que se encuentra vinculada al proceso.

Es a partir de los resultados obtenidos a través de este análisis que la información obtenida es procesada aplicando la metodología del BID, en la que se documentan las lecciones aprendidas de acuerdo con la siguiente estructura: antecedentes, descripción, lección aprendida, evidencia, impacto, categoría, tendencia y referencias.

2. ANTECEDENTES

2.1. SITUACIÓN DE ESTUDIO – PROBLEMA

2.1.1. Antecedentes

En el período 2018-er2019 Colombia terminó con indicadores que reflejan la solidez de su economía; por ejemplo, una tasa de desempleo de un dígito, un entorno macroeconómico estable, un buen desempeño del comercio exterior y un notorio aumento de la inversión extranjera tanto petrolera como en otros sectores. Con todo lo anterior, Colombia se sigue mostrando como una de las economías con mayor proyección de la región y así lo perciben las calificadoras de riesgos que le otorgan al país el grado de inversión a través del indicador Riesgo País.

El Plan Nacional de Desarrollo de Colombia para 2014-2018, por su parte, muestra que entre 2010 y 2014 la economía creció un promedio del 5% por año; sin embargo, según el informe de World Economic Forum (2018), para el 2018 en el apartado de competitividad se ubica en el puesto 66 de 137, que reflejan una caída de cinco posiciones, y que se traduce en retos importantes relacionados con los 12 pilares de la competitividad propuestos por el mismo World Economic Forum entre los cuales analiza: infraestructura, instituciones gubernamentales ineficaces, regulaciones fiscales, criminalidad, regulación de moneda extranjera, capital humano, innovación, facilidad para hacer negocios, lucha contra la corrupción e ilegalidad, entre otros. Desde otra perspectiva, según la medición de Doing Business (World Bank Group, 2018)¹, que evalúa la facilidad o dificultad para hacer negocios con respecto a otras economías, se nota un retroceso importante si se

¹ Doing Business es un proyecto del Banco Mundial que proporciona una medición estandarizada de las normas que regulan la actividad empresarial y su aplicación en 190 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional.

analiza en un horizonte de 10 años hacia atrás. En la edición de 2018, donde Colombia descendió cuatro puestos en el *ranking* general, y gracias a este resultado ocupa la posición 59 entre 190 países (p. 5). Y aunque este índice muestra un retroceso en dicho indicador, también destaca a Colombia como un referente para toda la región de Latinoamérica en cuanto a la variable de obtención de créditos, pues el país se mantiene por este año en la tercera posición a nivel mundial.

Con base en diferentes teorías, el emprendimiento se ha comenzado a visualizar como uno de los factores explicativos para el progreso económico de las regiones. En este sentido, el informe (Gómez L, López S, Hernández N, Galvis M, Varela R, Moreno J, Arias A, Pereira F, Parra L, Matiz F, Cediels G, 2017) explica la tasa de actividad emprendedora (TEA, por sus siglas en inglés *total entrepreneurial activity*), como: “porcentaje de personas entre los 18 y los 64 años que son empresarios nacientes o empresarios nuevos” (p.57). Una mirada internacional según este informe destaca, de las 49 economías encuestadas, que, siendo Angola un país tipificado como una economía de bajos ingresos, lidera el índice al ser el país con la mayor TEA (41%). Según este informe, entre las economías de ingresos medios se encuentra Guatemala, con una TEA del 28%, y entre las economías de altos ingresos Chile, con una TEA del 25%. De estas 49 economías solo 6 muestran una equidad de la TEA basada en el género, los cuales son: Indonesia, Tailandia, Panamá, Catar, Madagascar y Angola.

Una estadística que llama la atención del *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019* (Bosma & Kelley, 2019) es que entre los países donde el emprendimiento tiene buenas expectativas de crecimiento, considerando la creación de seis o más empleos en los próximos cinco años, se encuentra un índice liderado por Emiratos Árabes Unidos y Colombia.

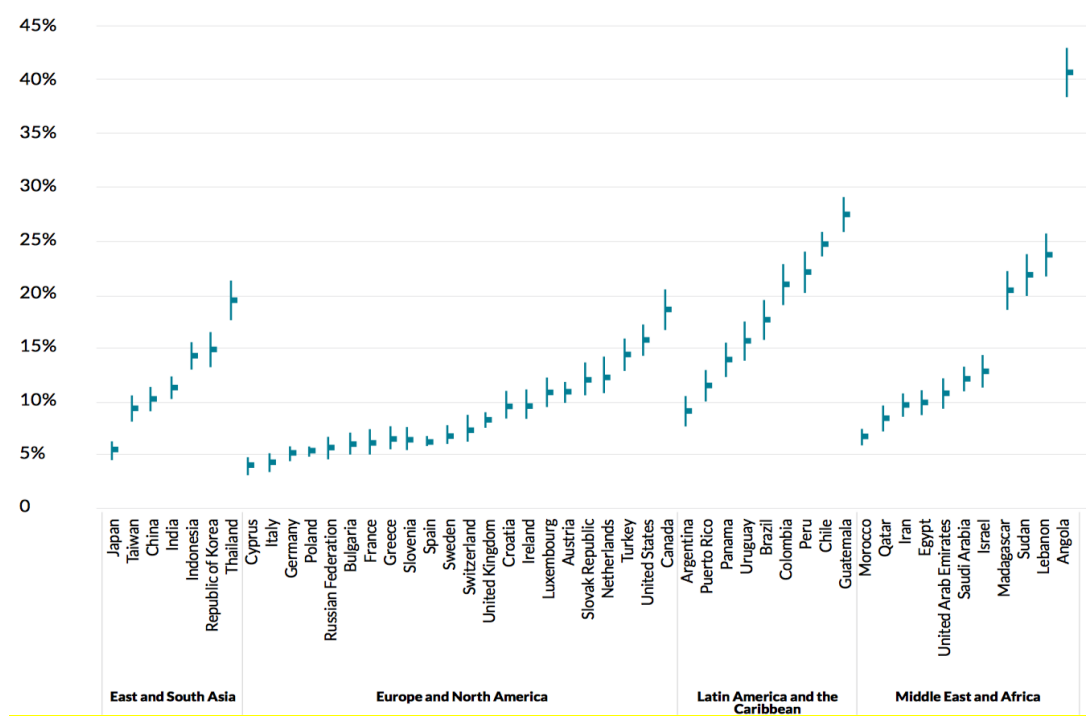
El emprendimiento de innovación e internacionalización son dos variables igualmente analizadas en el informe, y en sus resultados se destaca a la India como

un país en el que un 47% de los empresarios están introduciendo en productos y servicios innovaciones que son nuevas para los clientes, y que al momento de crearlas no han sido ofrecidas por los competidores. A la India le siguen Luxemburgo y Chile, cada uno con 48%. Desde el punto de vista de la internacionalización, son el Líbano, con el 59%, y Marruecos, con el 55%, donde sus emprendedores afirman que de sus ventas el 25% o más son a clientes internacionales (Bosma & Kelley, 2019).

Un panorama global de las tasas totales de actividad empresarial (imagen 1), muestra que en la región de Sudamérica las economías de más altos ingresos tienden a mostrar las tasas más bajas, excepto en Chile, donde una cuarta parte de la población está iniciando o dirigiendo un nuevo negocio.

Imagen 1

Tasas totales de actividad empresarial (TEA) en 49 economías, subdividida en cuatro regiones geográficas



Nota. Tomado de Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report. 20th anniversary of GEM. *Global Entrepreneurship Monitor* (Bosma & Kelley, 2019).

Así mismo, según se aprecia en la imagen anterior, en la región de Asia Oriental y Meridional, Japón y Taiwán registran las tasas más bajas, pero la República de Corea muestra el segundo nivel más alto de TEA en este grupo, con un 15% (Bosma & Kelley, 2019).

Según el informe del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (Gómez y otros, 2017), en el 2017 Colombia obtuvo una TEA del 18,9%, compuesta en mayor proporción por emprendedores nacientes (60%), frente a nuevos empresarios (40%). Son estadística que ha permanecido estables durante los últimos cinco años, como resultado de una cultura creciente hacia el emprendimiento y a la alta tolerancia al riesgo cuando de nuevas iniciativas se trata.

Para el emprendedor colombiano existen varias alternativas de financiación, tales como capital semilla, ángeles inversionistas, *crowdfunding*, familiares y amigos, ahorros, subsidios, concursos y convocatorias, además de instituciones públicas, entre las cuales se incluyen el Fondo Emprender, Colciencias, Bancóldex y Fonade, y privadas, entre las cuales están la Fundación Coomeva y la Fundación Bavaria, entre otras.

Una de las mayores fuentes de financiación al emprendimiento colombiano con capital semilla la ha otorgado el Fondo Emprender, creado por el Gobierno nacional en el 2002, con la (Congreso de Colombia, 2002), y cuyo objetivo exclusivo es:

Financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

En este sentido, el Fondo Emprender (2019) se define de la siguiente manera:

El Fondo Emprender se rige por el Derecho privado, y su presupuesto está conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el artículo 34 de la Ley 789 de 2002, así como por los aportes del presupuesto general de la nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados (párr. 3).

En el 2016, el Fondo Emprender reveló que había destinado \$342.000 millones para apoyar 4909 planes de negocios, que generaron 17.000 empleos en 630 municipios (Diario del Huila, 2017). Mientras que tres cuartas partes de esos recursos se destinaron a proyectos de empresarios solitarios, la otra cuarta parte fue para equipos de dos o más emprendedores. Así mismo, se solicitó un promedio de \$133 millones por proyecto, y la mayoría de los proyectos apoyados fueron para el sector manufacturero. Específicamente en el departamento de Risaralda, el Fondo ha apoyado 246 empresas, en 13 municipios, que han generado 856 empleos. Para el 2019, en Risaralda se abrió la convocatoria No. 158, con un presupuesto de \$1.926 millones, con la cual se pretendía beneficiar entre 18 y 20 planes de negocio, buscando, a su vez, crear aproximadamente 90 nuevos empleos en el departamento (El Diario, 2019).

2.1.1.1. *Discontinuidad empresarial.* Según el estudio de la actividad empresarial de Gómez y otros (2017), conducido por GEM para el 2017, la discontinuidad empresarial se define como:

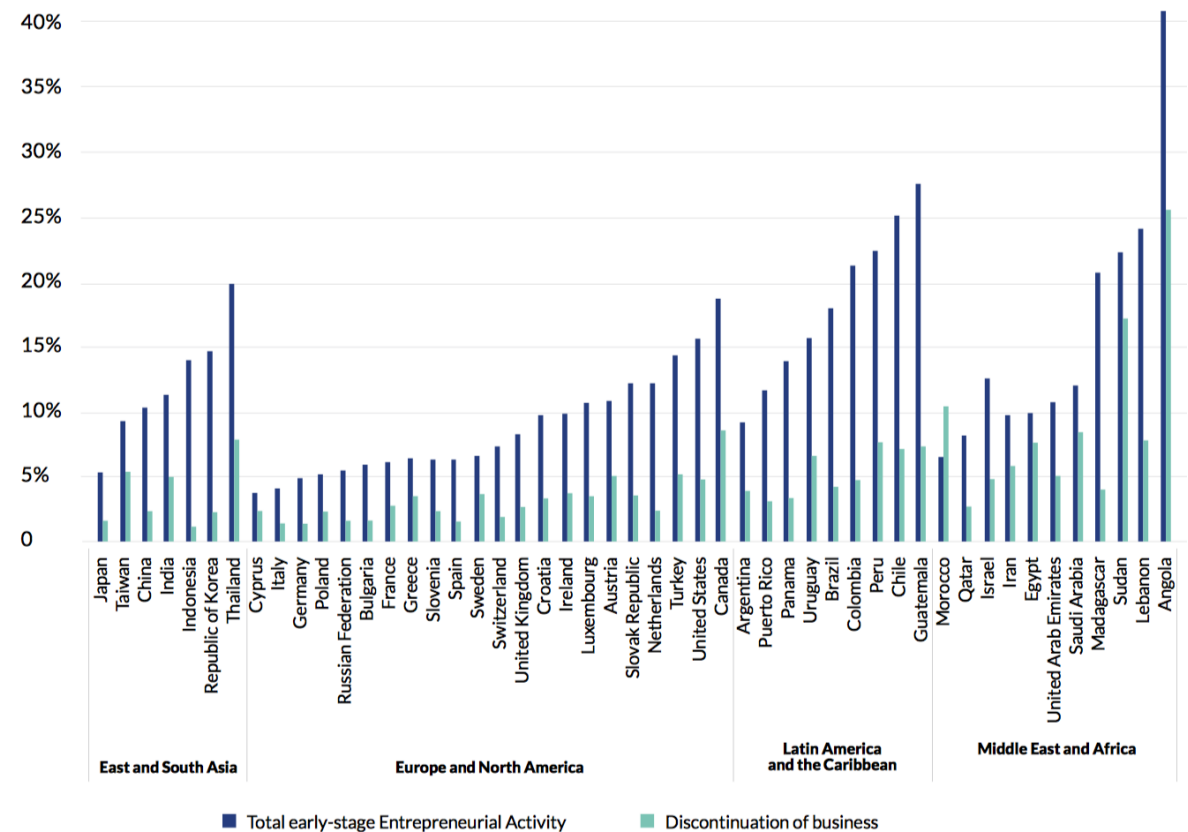
Porcentaje de personas entre los 18 y los 64 años que en los últimos 12 meses ha discontinuado una empresa, bien sea por venderla, cerrarla,

reubicarla o cualquier otro mecanismo que lleve a la separación de él o de ella de la empresa.

En la imagen 2, se muestra a continuación que en la mayoría de los casos la discontinuación está altamente correlacionada con la TEA. Por ejemplo, en Tailandia, Chile, Guatemala y el Líbano, las tasas de discontinuación son altas, pero así también lo es la TEA. Por el contrario, en muchos países europeos la discontinuidad es baja y está acompañada de índices de TEA bajos. Esto nos puede llevar concluir que aunque en Europa se crean menos emprendimientos, para los pocos que se inician es más viable llegar a establecerse como empresas formales durante los años siguientes a su creación.

Imagen 2

Actividad emprendedora total (TEA) y tasas de discontinuidad entre adultos (edades 18-64) en 49 economías, en cuatro regiones geográficas



Nota. Tomado de Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report 20th anniversary of GEM, de Bosma y Kelley (2019).

Cabe destacar que, según el *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report* (Bosma & Kelley, 2019), el 45% de los motivos para dar por finalizado el emprendimiento han sido la falta de rentabilidad o de capital. En el caso de Colombia, la discontinuidad empresarial fue constante en el período 2013-2014, para luego aumentar durante el período 2015-2017. Así mismo, su fluctuación en el período 2014-2017 se da de la siguiente manera: de 3,0% en el 2014, de 4,7% en el 2015, de 5,3% en el 2016, y de 4,4% en el 2017. Esto comparado con la misma estadística del resto de la región, sigue siendo un índice menor en 1,2 puntos porcentuales que el de la tasa del promedio de países de Latinoamérica y el Caribe. Con base en los resultados de las encuestas, el informe de GEM muestra que las principales razones que durante el 2017 llevaron a la discontinuidad empresarial en Colombia fueron: no rentabilidad del negocio (35,6%), razones personales (18,1%), problemas financieros (16,1%) y la oportunidad de vender el negocio (11,61%).

Es a partir del alto porcentaje de emprendimientos que no alcanzan a perdurar en el tiempo y de aportar al desarrollo económico de sus ciudades que se determinó la importancia de documentar las experiencias y de identificar las tendencias de las principales causas de fracaso de dichos emprendimientos. Esto con el fin crear no solo un documento de consulta y base de conocimiento, sino un instrumento para identificar perfiles emprendedores y definir alarmas tempranas, para garantizar la implementación de acciones preventivas y aumentar la probabilidad de la ejecución exitosa de un proyecto de emprendimiento beneficiario de los recursos económicos del Fondo Emprender.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Documentar las lecciones aprendidas de los proyectos no condonados del Fondo Emprender para el sector agropecuario en Pereira, e identificar variables y tendencias que permitan disminuir el número de estos.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar por sector económico los proyectos beneficiarios del Fondo Emprender que no fueron condonados.
- Identificar las lecciones aprendidas en los proyectos no condonados.
- Categorizar las lecciones aprendidas a través de la identificación de variables y tendencias de fracaso o éxito de los proyectos del Fondo Emprender.

4. JUSTIFICACIÓN

En Colombia, el emprendimiento es considerado como una de las alternativas más importantes a la hora de luchar contra los altos índices de desempleo y de informalidad laboral; sin embargo, no todos los que se inclinan por este camino logran llegar a tener una empresa sostenible y exitosa. Según el artículo *¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años?*, publicado por *El Espectador* (2018), solo sobrevive el 29,7% de las empresas que se crean.

Un gran número de documentos y de literatura similares, entre los que se incluye el anterior artículo, pueden ser encontrados en diferentes fuentes de consulta, en las que se encuentran cifras que dan una perspectiva cuantitativa sobre el emprendimiento; sin embargo, sus causas y su acercamiento a ámbitos locales, así como la descripción de las lecciones aprendidas, son un campo que aún está en desarrollo.

A partir de lo anterior, sumado a la necesidad de darle la importancia apropiada al hecho de documentar las experiencias obtenidas por los emprendedores beneficiarios del Fondo Emprender en Pereira, se identificó la necesidad de evidenciar las experiencias de aquellos proyectos que no fueron condonados, así como de crear un documento base de consulta para evitar repetir errores. Se trata de actividades que hasta ahora no ha sido desarrolladas, y que traen beneficios tales como permitir capturar evidencias, identificar tendencias y sugerir recomendaciones que sean prácticas y útiles.

El documento que se obtenga del análisis y consolidación de las lecciones aprendidas de los proyectos no condonados del Fondo Emprender en Pereira puede ser utilizado por los Gestores de Emprendimiento vinculados a la Unidad de

Emprendimiento, así como por los emprendedores que se encuentren en fase de formulación para el Fondo Emprender, de modo que puedan utilizar experiencias de otros emprendedores.

Para tener una mejor comprensión sobre el proceso por el que atraviesan las personas que están interesadas en ser beneficiarias del Fondo Emprender, a continuación en la tabla 1 se relaciona el diagrama de flujo de atención del Fondo Emprender, en la ciudad de Pereira.

4.1. DIAGRAMA DE FLUJO

Tabla 1

Diagrama de flujo de atención del Fondo Emprender


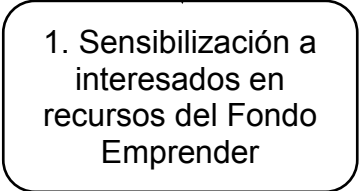
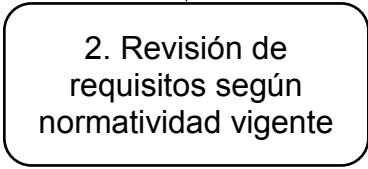
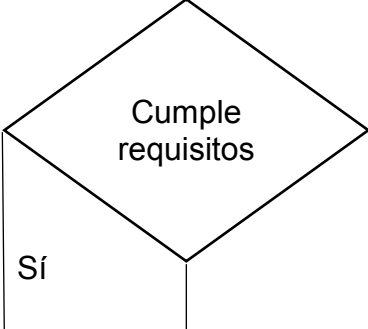
Diagrama de flujo	Descripción de la actividad	Responsable de la actividad
		
	El SENA, a través de los gestores vinculados a la Unidad de Emprendimiento, realiza jornadas de sensibilización, para aprendices SENA, universitarios y público en general, que cumplan los requisitos y que puedan llegar a estar interesados en acceder a los recursos del Fondo Emprender.	Gestores de Emprendimiento
	Una vez se identifica la iniciativa emprendedora de los interesados, se revisa el cumplimiento de los requisitos establecidos en los requerimientos del Fondo Emprender.	Gestores de Emprendimiento
	Además de los requerimientos establecidos para cada convocatoria, es necesaria la revisión del cumplimiento de los requisitos establecidos para los emprendedores, en cuanto a nivel de formación, experiencia	Gestores de Emprendimiento

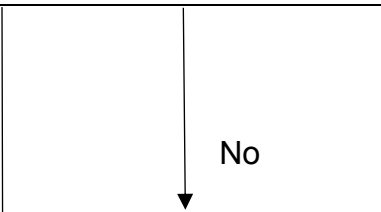
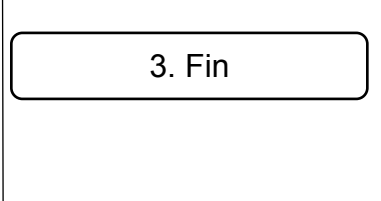
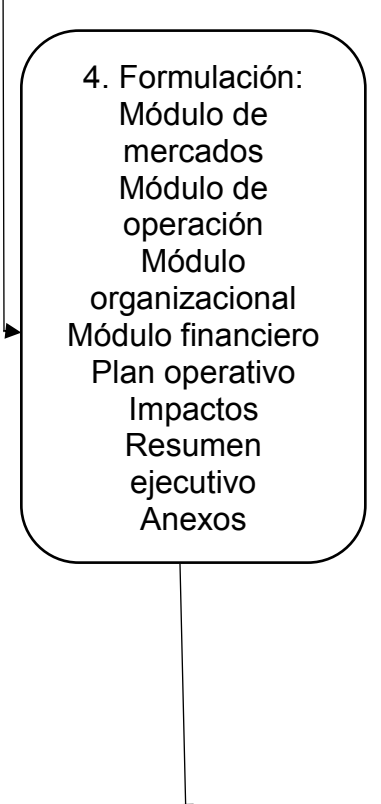
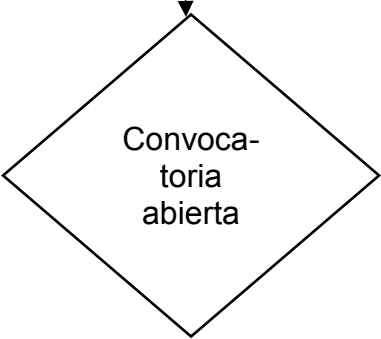
Diagrama de flujo	Descripción de la actividad	Responsable de la actividad
	<p>laboral asociada a la iniciativa empresarial y disponibilidad.</p>	
	<p>Se explica al interesado cuáles son las causales que le impiden acceder al proceso de acompañamiento de formulación del plan de negocios para Fondo Emprender.</p>	<p>Gestores de Emprendimiento</p>
	<p>Para quienes cumplan todos los requisitos y opten por continuar el proceso, se les asigna un gestor de emprendimiento que los estará asesorando y acompañando en el proceso de formulación de cada uno de los módulos que componen el plan de negocios. Posteriormente, se le asigna una contraseña al aplicativo de fondo emprender para que esta información sea diligenciada allí, y finalmente pueda ser presentada en una convocatoria y después evaluada.</p>	<p>Líder Unidad de Emprendimiento y Gestores de Emprendimiento</p>
	<p>Desde la Dirección General se hace la planeación, búsqueda de recursos y asignación de dinero para cada convocatoria del Fondo Emprender. Se establecen las fechas de apertura de las</p>	<p>SENA Dirección General</p>


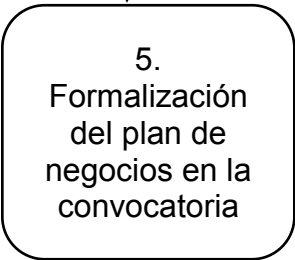
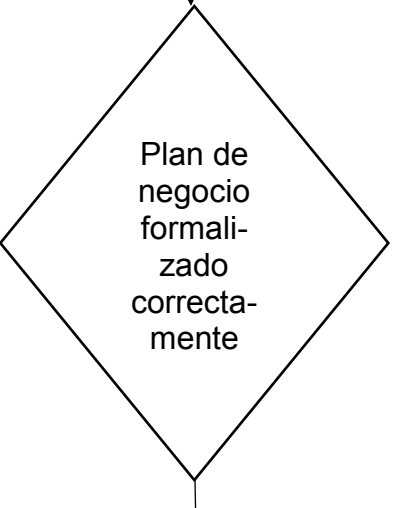
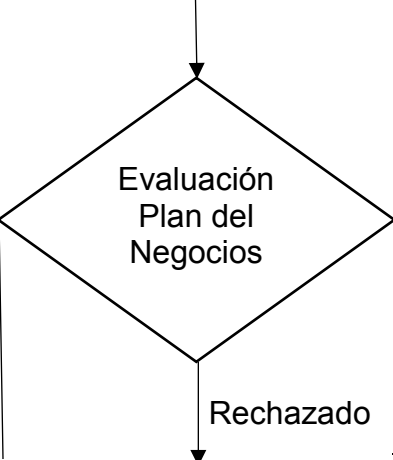
Diagrama de flujo	Descripción de la actividad	Responsable de la actividad
	convocatorias, y quienes tengan todo el plan de negocios y cumplan los requisitos en el aplicativo podrán aplicar.	
	Teniendo en cuenta los cronogramas establecidos para cada convocatoria, los planes de negocios ya formulados son enviados en formato digital a la convocatoria, así como la documentación solicitada a través de la página web.	Emprendedores, Gestores de Emprendimiento y Subdirectores de los centros de formación correspondientes
	Una vez cerrada la convocatoria, y según lo especificado en los lineamientos, el Fondo Emprender dispone de un grupo de evaluadores en todo el país encargados de verificar el cargue de los documentos respectivos, y se asignan los evaluadores que analizarán cada plan de negocios.	SENA Dirección General – Fondo Emprender
	Cada plan de negocios es evaluado por personas expertas en cada sector económico al que se vincula el plan de negocios. Este proceso es realizado de forma anónima, y los emprendedores reciben los resultados a través de la plataforma del Fondo.	Fondo Emprender – Evaluadores externos

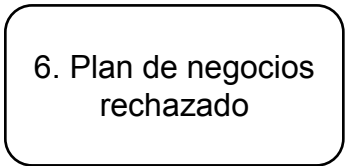
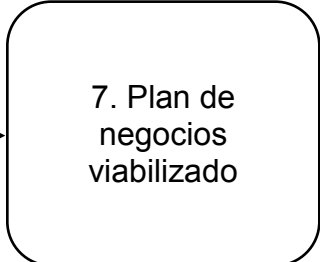

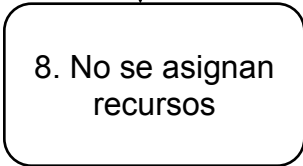
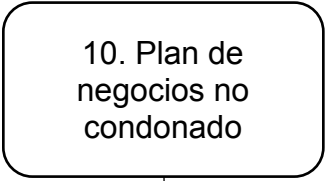

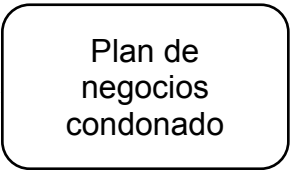
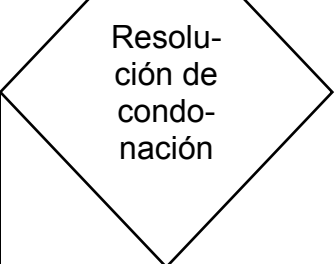

Diagrama de flujo	Descripción de la actividad	Responsable de la actividad
 <p>6. Plan de negocios rechazado</p>	<p>Dependiendo de las causales de rechazo, se les propone al emprendedor y a los gestores reformular el plan de negocios para presentar en una próxima convocatoria.</p>	<p>Fondo Emprender – Evaluadores externos</p>
<p>Aprobado</p>  <p>7. Plan de negocios viabilizado</p>	<p>Una vez aprobados y verificados los requerimientos de la convocatoria, los beneficiarios entran en un proceso de preparación de contrato y de espera para la asignación de recursos por parte de la fiducia que maneja los recursos del Fondo Emprender.</p>	<p>Fondo Emprender –</p>
 <p>Plan de negocio priorizado</p>	<p>Una vez viabilizados los planes de negocios, entran en un proceso de priorización de asignación de recursos donde se tienen en cuenta factores tales como sector económico, cantidad de empleos generados, pertinencia en la región y políticas estatales.</p>	<p>Fondo Emprender</p>
 <p>8. No se asignan recursos</p>	<p>Hay ocasiones donde, a pesar de que los planes de negocios son viabilizados y cumplen todos los requisitos, no reciben recursos dado que no se encuentran entre las prioridades para cada región o</p>	

Diagrama de flujo	Descripción de la actividad	Responsable de la actividad
<pre> graph TD A[9. Firma de contrato de cooperación] --> B{Ejecución plan de negocios} B --> C{Final puesta en marcha} C --> D[] style D fill:none,stroke:none </pre>	<p>convocatoria. Pueden ser presentados de nuevo.</p>	
	<p>Cuando el plan de negocios es priorizado, pasa al proceso de firma de contrato, e inicia formalmente la ejecución de recursos y la puesta en marcha.</p>	Fondo Emprender
	<p>Normalmente se trata de un período de un año, donde los emprendedores deben ejecutar lo propuesto en el plan de negocios, velando por el cumplimiento de las metas planteadas. Este período puede prorrogarse siempre y cuando cuente con el visto bueno de la interventoría.</p>	Emprendedores, Interventoría, Gestores de Emprendimiento
	<p>Una vez cumplido el plazo establecido para la ejecución del plan de negocios, la interventoría inicia un proceso de evaluación del desempeño del emprendedor, mediante el cumplimiento de las metas establecidas y del mantenimiento de las condiciones conseguidas con la empresa ya constituida.</p>	Emprendedores, Interventoría, Fondo Emprender
	<p>Si el emprendedor no cumple con los objetivos establecidos en el plan</p>	Interventoría, Fondo Emprender

Diagrama de flujo	Descripción de la actividad	Responsable de la actividad
	<p>de negocios, y se analizan los resultados obtenidos en ventas y la ejecución de los recursos, entre otros, se procederá a la no condonación y cobro de los recursos.</p>	
	<p>Una vez conocido el resultado de la ejecución, se formaliza a través de una resolución y se procede a negociar el plan de pago.</p>	<p>Ministerio de Trabajo, Fondo Emprender</p>
	<p>Si al terminar el plazo de ejecución el emprendedor cumple con todas las metas, y la evaluación de las ventas y de la generación de empleos, entre otros, se procederá a la condonación de los recursos.</p>	<p>Interventoría, Fondo Emprender</p>
	<p>Una vez conocido el resultado de la ejecución, se formaliza a través de una resolución.</p>	<p>Ministerio de Trabajo, Fondo Emprender</p>
		

5. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

5.1. PROYECTOS

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute, 2017, p. 4). Desde el punto de vista de otra organización como la IPMA (2016), según el estándar IPMA Project Excellence Baseline® (IPMA PEB), Versión 1.0: “Un proyecto se define como un esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado para materializar entregables acordados dentro de los requisitos y restricciones predefinidos” (p. 33). Así mismo, el estándar ISO 21500 (ISO, 2012) define un proyecto como: “Un conjunto único de procesos que consiste en actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, realizadas para alcanzar los objetivos del proyecto” (p.3). En conclusión, es un esfuerzo que se produce durante un período de tiempo, con inicio y fin, un alcance definido y con objetivos específicos que en muchas ocasiones impulsan el cambio en las organizaciones empresariales, haciendo posible la creación de valor del negocio y, en algunas ocasiones, para consolidar posiciones estratégicas en sus respectivos mercados.

De esta manera, se puede describir un proyecto a partir de las siguientes características:

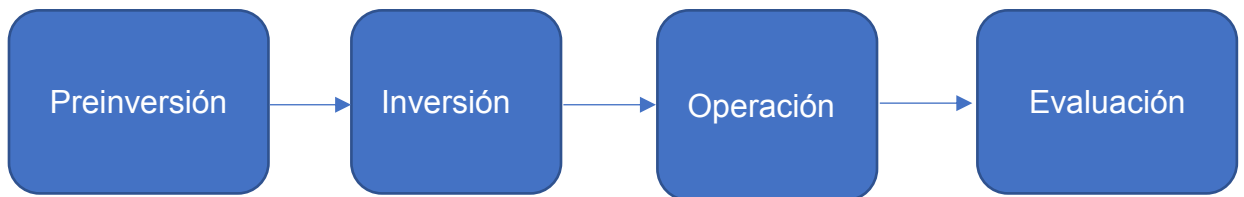
- Tiene un objetivo claro y único, y está orientado a los resultados.
- Se encuentra dentro de un marco temporal y de complejidad variable.
- Es impactado por la incertidumbre de factores externos.
- Tiene restricciones de recursos, tiempos, alcance y presupuesto.

5.1.1. Ciclo de vida de un proyecto

En términos generales, llevar a cabo una idea desde su concepción hasta su puesta en producción y su posterior operación pasa por varias fases, por múltiples prerrequisitos y por profundos análisis desde diferentes aristas (imagen 3). En esta sección se muestra el ciclo de vida de los proyectos, y en algunas subsecciones se hace especial énfasis en requerimientos específicos solicitados por el Fondo Emprender para que un proyecto pueda lograr la asignación de recursos y, finalmente, su condonación.

Imagen 3

Etapas del ciclo de vida de un proyecto



5.1.2. Preinversión

En la fase de preinversión se formula y se evalúa el proyecto buscando cuál es la manera de obtener de él el mayor beneficio económico a lo largo de su vida útil. Para encontrar la mejor manera de estructurarlo se toma como base la elaboración de diferentes estudios, tales como de mercado, técnicos, económicos y financieros entre otros, que permitan asegurar los máximos niveles de rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. En esta fase se analiza igualmente la viabilidad de llevar a cabo el proyecto, dadas las restricciones que podría tener el *sponsor*/emprendedor. Una de las posibles causas para su inviabilidad puede ser la ausencia de capital de inversión para continuar avanzando hacia las siguientes fases del ciclo de vida de los proyectos, por lo cual los emprendedores

generalmente buscan alternativas de financiación como las ya mencionadas en la sección 2.1.1 (pp. 13), y se perfila el Fondo Emprender es una alternativa viable para obtener dicha fuente de financiación.

En la fase de preinversión se desarrollan tres actividades: identificación y análisis de la idea del proyecto, estudio al nivel de perfil y estudio de factibilidad, que se describen a continuación.

5.1.2.1. Identificación y análisis de la idea del proyecto. En esta etapa se identifica la necesidad insatisfecha o el problema por resolver, el conjunto de los posibles beneficios, los beneficiarios, la región geográfica que se va a cubrir y los objetivos que se espera alcanzar con el proyecto. Es vital hacer un buen diagnóstico, de manera tal que la idea de proyecto nazca como una clara consecuencia de necesidades insatisfechas, y que de este análisis surja un hito preciso y específico del bien que se desea construir o del servicio que se pretende ofrecer.

5.1.2.2. Estudio al nivel de perfil. En esta etapa se comienza con la cuantificación preliminar del mercado y el dimensionamiento del proyecto que se planea emprender. Por lo general se hace un análisis preliminar de alto de nivel, en áreas de mercadeo, legales y de regulaciones, y un costeo estimado con fuentes de datos existentes, sin llegar a desarrollar estudios profundos que impliquen costos elevados, ya sea por estudios especializados o por la contratación de recursos para llegar a conclusiones específicas. La salida de esta etapa será un perfil de la idea que nos permitirá obtener un juicio respecto a la conveniencia y la factibilidad técnica/económica de llevar a cabo la idea de proyecto.

5.1.2.3. Estudio de factibilidad. Tomando como base el resultado del perfil de la idea de proyecto, en esta etapa se profundiza en estudios de mercado buscando estimar la demanda, los precios y la comercialización del bien o servicio que el proyecto proveerá, y de igual forma se estima la rentabilidad del proyecto. Además, se profundiza en nuevas variables de estudio, tales como la tecnológica, la envergadura del proyecto, lo ambiental, la localización y los marcos institucionales y legales a los cuales pertenece el proyecto. En esta etapa también se definen tanto los montos de inversión, los flujos financieros y el calendario de desembolsos para la puesta en marcha como los costos operativos durante la vida útil del proyecto. Todo esto en aras de obtener criterios claros que permitan tomar la decisión, ya sea de avanzar a la siguiente fase de inversión, o por el contrario, postergarlo hasta cuando se cumplan ciertas condiciones, o como última instancia abandonar la idea.

5.1.3. Inversión

En la fase de inversión se desarrollan todas las acciones orientadas a ejecutar el proyecto tal como fue especificado en la fase de preinversión, y cuyo principal objetivo debe ser materializar los estudios previos para la puesta en marcha del proyecto, encaminados a obtener los beneficios estimados del plan de negocio. En este punto, los emprendedores buscan fuentes de financiación, donde el Fondo Emprender se convierte en una alternativa de peso para obtener la financiación necesaria que permita darle viabilidad financiera al proyecto. Para el caso específico del Fondo, la formulación del proyecto exige contar con los estudios de mercado, operación, organización, finanzas, plan operativo, impacto y resumen ejecutivo, y los respectivos anexos que respalden dichos estudios. Un comité del Fondo Emprender estudia tanto el resultado de estos estudios, para definir si se le asigna o no presupuesto al proyecto, como los requisitos que debe cumplir para después de un año de operación, verificar el cumplimiento de los objetivos planteados por el emprendedor en cuanto a niveles de producción, ventas, generación de empleos, entre otros, y decidir si el presupuesto asignado procede o no a ser condonado.

Esta fase está integrada por las etapas de diseño y ejecución, que se describen a continuación.

5.1.3.1. **Diseño.** En esta etapa del ciclo de vida del proyecto se elaboran los diseños y se ajustan los detalles finales previos a la iniciación de la ejecución per se. Es interesante acotar que aún en esta etapa puede tomarse la decisión de abandonar o de postergar el proyecto por la inviabilidad de algún diseño.

5.1.4. Ejecución.

En esta etapa se ejecuta la puesta en marcha del proyecto, se reciben como entrada todos los estudios de las fases anteriores, se revisa el caso de negocio, se identifican los requisitos, los supuestos, los riesgos, las restricciones iniciales y los acuerdos existentes. Posteriormente, se crean objetivos medibles que serán revisados antes de la operación, y se elabora un acta de constitución del proyecto, lo que a su vez permite comenzar la elaboración del plan de gerencia del proyecto. La gestión de proyectos se constituye entonces en un marco referencial para desarrollarlo ajustándose a las restricciones de alcance, tiempo, costo y calidad planeados desde la fase de preinversión.

Una de las metodologías más usadas a nivel mundial para la ejecución de proyectos es la *Guía del PMBOK*, del Project Management Institute (PMI, 2013), que describimos a continuación.

5.1.4.1.1. **Gestión de proyectos.** Tomando como referencia varias definiciones de gestión de proyectos, se concluye cuáles son los principales beneficios que dicha gestión le puede brindar a las organizaciones.

Según el PMI (2013):

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. (p. 5).

Otras organizaciones como ISO (2012), definen la gestión de proyectos, según la NF ISO 21500:2012, como: “La gestión de proyectos es la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias a un proyecto” (p. 4). A su vez, la Asociación para la Gestión de Proyectos (APM, por sus siglas en inglés Association for Project Management) define la gestión de proyectos según el IPMA (2016): “Los métodos, herramientas y procesos de gestión de proyectos claves seleccionados, desarrollados y optimizados para lograr los objetivos del proyecto de la manera más eficaz y eficiente” (p. 92).

De cada uno de estos estándares se puede concluir que hay un factor en común en la gestión de proyectos, y es la administración de los mismos como una forma clave de crear de manera consistente valor y beneficios en las organizaciones. Estos estándares sugieren entonces que la dirección de proyectos debe ser considerada en las organizaciones una competencia estratégica que permita acercar los resultados de cada proyecto a los objetivos del negocio, competir de manera más eficaz en los mercados y responder de manera más rápida al impacto generado por cambios en el entorno económico mundial.

El capítulo del PMI (s. f.) de Asunción lo define de la siguiente manera:

El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la

dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional. (párr. 1).

El PMI ofrece la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK*, por sus siglas en inglés *Project Management Body of Knowledge*), una de las metodologías más usadas a nivel mundial, que establece las buenas prácticas para la gestión de proyectos, mediante la aplicación de 50 procesos, cada uno con sus técnicas y herramientas en las diferentes áreas de conocimiento, durante las fases del ciclo de vida de un proyecto en ejecución. A continuación, se describen sus grupos de procesos y el área de conocimiento.

5.1.4.1.2. Grupos de procesos de la gerencia de proyectos. A partir del estándar del Project Management Institute (Lynch, 2004), los 50 procesos ya mencionados se entrelazan entre sí de manera tal que múltiples entradas y salidas de un proceso pueden alimentar a los demás procesos. Todo esto, enmarcado por macroprocesos definidos por los tiempos del ciclo de vida del proyecto durante la fase de inversión, que se describen a continuación.

- **Grupo de procesos de iniciación.** Los procesos del grupo de procesos de iniciación comienzan formalmente un nuevo proyecto o una nueva fase del proyecto. Es en este punto donde el proyecto se autoriza formalmente en la organización, y se brinda importante información tanto sobre los objetivos estratégicos que el proyecto le aportará a la organización como también el alcance pactado y, a alto nivel, las restricciones y riesgos identificados. Adicionalmente, este proceso de iniciación incluye la identificación y el análisis de los interesados para alinear sus expectativas sobre el proyecto. Como resultado de los procesos de iniciación se obtienen documentos relevantes, como es el acta de constitución del proyecto y el registro de los interesados.

- **Grupo de procesos de planeación.** La planificación del proyecto implica recorrer el proyecto y organizarlo, con el fin de establecer líneas base de recursos, tiempo y presupuesto, y promover el compromiso de los interesados. En este grupo de procesos se hace un análisis detallado de los objetivos estratégicos consignados en el acta de constitución, y de la forma de entregar los resultados esperados. Las salidas de este grupo de procesos son, entre otras, el plan para la dirección de proyectos, que será la guía para la ejecución y el control del proyecto.

- **Grupo del proceso de ejecución.** Durante el proceso de ejecución se llevan a cabo los trabajos definidos en el plan para la dirección del proyecto, cuyo objetivo es cumplir los entregables planeados dentro del presupuesto y el cronograma planificados.

En este proceso se incluyen importantes actividades, tales como:

- Gestionar la calidad
- Dirigir al equipo
- Gestionar las comunicaciones
- Implementar la respuesta a los riesgos

- Efectuar las adquisiciones
- Documentar lecciones aprendidas

- **Grupo del proceso de seguimiento y control.** Mediante el proceso de seguimiento y control se busca medir el desempeño del proyecto en comparación con el plan ya establecido, además de estudiar y aprobar las acciones correctivas y preventivas. El resultado de dichas mediciones revela desviaciones reales versus las planeadas, en las áreas de alcance, costos, cronograma y calidad, y le permite al equipo de trabajo tomar las medidas pertinentes para devolver la ejecución a los valores determinados en el plan para la dirección del proyecto. En este proceso encontramos actividades clave tales como:

- Controlar los cambios
- Controlar el alcance
- Controlar el cronograma
- Controlar los costos
- Controlar la calidad
- Controlar los recursos
- Monitorear las comunicaciones
- Monitorear los riesgos
- Revisar registro de lecciones aprendidas

- **Grupo del proceso de cierre.** En el proceso de cierre se desarrollan actividades administrativas tales como recolección y finalización de documentación necesaria para completar el proyecto, que requiere de cierto trabajo técnico para confirmar que el producto final del proyecto es aceptable. Además, durante este proceso se incluyen toda clase de trabajos necesarios para transferirle el proyecto completado a las áreas usuarias; de igual forma, para obtener retroalimentación del cliente acerca del producto/servicio y del proyecto.

5.1.4.2. **Áreas del conocimiento.** La Guía del PMBOK (PMI, 2013) define un área de conocimiento como: “Un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen” (p. 530).

En la *Guía del PMBOK* (PMI, 2019), también se definen las siguientes áreas de conocimiento:

- **Gestión de la integración.** Tiene procesos que se desarrollan durante todo el ciclo de vida del proyecto, tan importantes como el desarrollo del acta de constitución o el mismo plan para la dirección del proyecto. Por medio de la gestión de esta área de conocimiento se toman decisiones referidas a la preasignación de recursos, el establecimiento de objetivos y el manejo de las interdependencias entre las áreas de conocimiento, y concluye con el cierre del proyecto o de alguna de sus fases.

- **Gestión del alcance.** La gestión de esta área incluye procesos requeridos para garantizar que el proyecto cuente con todo el trabajo necesario para completarse de manera exitosa. Su principal objetivo es definir y controlar los límites pactados en el alcance del proyecto.
- **Gestión del tiempo.** En esta área se incluyen los procesos necesarios para gestionar la finalización a tiempo del proyecto. Contiene procesos clave como: definir las actividades, establecer las secuencias de las actividades, estimar los recursos de las actividades, programar la duración de las actividades y desarrollar y controlar el cronograma.
- **Gestión de los costos.** Esta área de conocimiento contiene los procesos relacionados con la planificación, estimación y determinación del presupuesto y el control de los costos durante la ejecución del proyecto, de forma tal que este se ejecute dentro de los límites presupuestales aprobados en la fase de iniciación.
- **Gestión de la calidad.** En esta área de conocimiento se encuentran los procesos y actividades que determinan los objetivos, las políticas de calidad y los responsables, para que el proyecto sea ejecutado cumpliendo satisfactoriamente los criterios de calidad pactados con los diferentes interesados.
- **Gestión de los recursos humanos.** En esta área de conocimiento se adhieren los procesos relacionados con la planificación, estimación, organización, gestión y conducción del equipo del proyecto. Este equipo es conformado por las personas a las que se les asigna roles y responsabilidades para completar el proyecto.

- **Gestión de las comunicaciones.** En esta área de conocimiento se encuentran los procesos necesarios para que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- **Gestión de los riesgos.** En esta área de conocimiento se incorporan los procesos relacionados con la planificación de la gestión de los riesgos, así como la identificación, el análisis tanto cualitativo como cuantitativo, la planificación de respuesta a los riesgos y, no menos importante, el respectivo monitoreo y control de dichos riesgos para minimizar impactos negativos en el proyecto.
- **Gestión de las adquisiciones.** Esta área de conocimiento está conformada por los procesos de compra o adquisición de los insumos, bienes y servicios que se requieren para la ejecución el proyecto.
- **Gestión de los interesados.** Esta área de conocimiento contempla los procesos que hacen posible la identificación de las personas, grupos u organizaciones tanto internas como externas que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. Se busca conocer tanto el impacto/interés/expectativas que cada uno de los interesados pueda tener en el proyecto como evaluar estrategias para mantener activa su participación en los diferentes ciclos de vida del proyecto.

5.1.5. Fase de operación

Esta fase abarca las actividades de puesta en operación del proyecto, con el propósito de iniciar la generación de los beneficios que fueron trazados desde la fase de preinversión. Usualmente conocida como día 2, es el punto en el que comienzan a materializarse los objetivos planeados para solucionar las necesidades

que dieron objeto a la concepción de una idea de proyecto. Es entonces el momento en el que se deben comenzar a percibir de forma efectiva los beneficios esperados.

Durante la etapa operativa se les hace seguimiento y control a indicadores de desempeño tanto operativos como de negocio, con la finalidad de verificar que efectivamente estén siguiendo el rumbo o comportamiento esperado. Dichos indicadores deben haber sido previamente definidos y aprobados, y deben estar orientados a medir los objetivos específicos planteados desde la fase de preinversión. Una de las metodologías más usadas para definir los indicadores es la conocida como SMART (por sus siglas en inglés *specific, measurable, achievable, realistic y time-bound*)², y la definición de cada indicador dependerá de la naturaleza del negocio, de las variables que se quieren medir y de los umbrales definidos para él. El gran valor que aportan estas mediciones es que permiten tomar decisiones, ya sean proactivas o reactivas, en las capas operativas o estratégicas, en caso de llegarse a detectar desviaciones que puedan poner en riesgo los resultados del proyecto.

Para el caso de los emprendedores que financiaron su plan de negocio por medio del Fondo Emprender, para los años de análisis de la resolución de condonación estudiados en las Resoluciones No. 07 de 2015 (CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, 2015), y No. 728 de 2018 (CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, 2018), se exigía que después del año de operación deberían de entregar soportes sobre: el uso del presupuesto asignado durante la fases de inversión y operación, el cumplimiento de al menos el 80% de las ventas estipuladas en el plan de negocio y el cumplimiento de los eventos de mercadeo y comerciales formulados en la fase de preinversión, así como la generación de empleos formales pactados al inicio de la solicitud de financiación.

² Específico, medible, realizable, realista y limitado en tiempo.

Finalmente, durante la fase de operación existe una etapa de evaluación que permite verificar el grado de cumplimiento de los objetivos que tenía trazado el proyecto, en la que se comparan los resultados esperados con los resultados entregados. Este tipo de revisión resulta de gran utilidad para tomar acciones correctivas, identificar lecciones aprendidas para la mejora continua y como información de valor para preparar y evaluar futuros proyectos.

5.2. LECCIONES APRENDIDAS

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2011): “Las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento adquirido sobre un proceso o sobre una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente” (Luna y Rodríguez, 2011, p. 1).

La *Guía del PMBOK* (PMI, 2013), por su parte, las define así: “Lecciones aprendidas: El conocimiento adquirido durante un proyecto el cual muestra cómo se abordaron o deberían abordar en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro” (p.551).

El análisis de las lecciones aprendidas se ha convertido en un proceso fundamental en las organizaciones, pues por medio de los resultados se pueden identificar factores de éxito, tomar nuevos cursos de acción, redefinir estrategias, redefinir políticas internas, reestructurar métodos y técnicas de las cadenas de producción y entregar datos valiosos para mejorar la toma de decisiones en el futuro.

5.2.1. Gestión de lecciones aprendidas

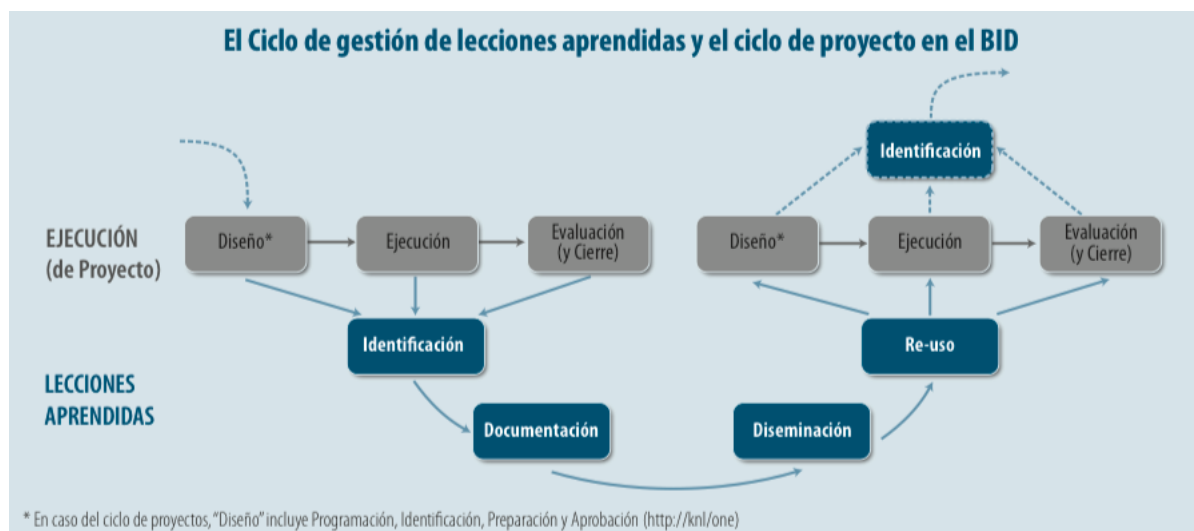
Las lecciones aprendidas se convierten en un proceso que debería ser ejecutado durante todo el ciclo de vida de los proyectos, y de manera colaborativa con todos los interesados tanto internos como externos. Para que tenga una aplicación que le entregue valor a las organizaciones, deben de cumplir con tres características clave:

- **Aplicabilidad:** deben poder tener un impacto real en las operaciones de las organizaciones.
- **Válidas:** se deben basar en hechos reales.
- **Significativas:** deben registrar procesos o decisiones que reduzcan o refuercen tanto un resultado negativo como uno positivo.

Según el BID (Luna y Rodríguez, 2011), la identificación se debe llevar a cabo durante todas las fases del proyecto, para su posterior documentación, procesamiento, diseminación y uso en futuros proyectos (imagen 4).

Imagen 4

El ciclo de gestión de lecciones aprendidas y el ciclo de proyecto en el BID



Nota. Tomado de *¿Cómo documentar Lecciones Aprendidas?* (ed. revisada). BID (Luna y Rodríguez, 2011, p. 3).

5.2.1.1. *Fases del ciclo de lecciones aprendidas.* Basados en dos metodologías: la del BID y la del PMI, se llega a la conclusión de que los ciclos de las lecciones aprendidas deben comprender por los menos los procesos que se muestran en la imagen 5, y que se describen a continuación, para que su uso sea efectivo en una organización y para que el conocimiento allí descrito le agregue valor a los próximos proyectos.

Imagen 5

Fases del ciclo de lecciones aprendidas



Identificar: por lo general la identificación tiene lugar en reuniones con los interesados (internos/externos) del proyecto, y debe de ocurrir en lo posible de forma inmediatamente posterior a la consecuencia que genera la identificación de dicha lección aprendida. La técnica más usada para la identificación es conocida como revisar después de la acción (ARR, por sus siglas en inglés *after action review*), y consiste en hacer la revisión inmediatamente después de la acción, cuando todos los involucrados estén todavía disponibles y sus recuerdos aún estén frescos. Se formulan preguntas clave que lleven a determinar desde diferentes perspectivas un registro de la lección aprendida, tales como:

- ¿Qué sucedió?
- ¿Qué era lo planeado que sucediera?
- ¿Cuáles fueron las razones para que sucediera de esta manera? ¿Qué salió bien? ¿Qué salió mal?
- ¿Cuál es el aprendizaje o las lecciones que quedan de lo sucedido?

Documentar: las lecciones aprendidas identificadas deben de ser documentadas en una base de datos electrónica, para su futuro intercambio y disseminación. La información debe ser registrada y documentada de tal manera que les permita a los usuarios su búsqueda por palabras clave. La documentación incluye el análisis de causas de los incidentes enfrentados, además de las acciones correctivas o recomendaciones propuestas por los equipos de trabajo que participaron de la reunión de identificación.

Analizar: tal como se mencionó previamente, se debe verificar la aplicabilidad de las lecciones aprendidas identificadas y documentadas. Se debe involucrar en este proceso a personal con experiencia en el tema, para determinar cuándo una lección aprendida es relevante para todos los proyectos, para un programa o proyecto en particular o si aplica a toda la organización. Finalmente, se debe llegar a un consenso acerca de cuáles son las acciones derivadas de la lección aprendida, para evitar repetir los mismos errores.

Almacenar: es primordial que el registro de las lecciones aprendidas quede almacenado en un repositorio (CMDB, por sus siglas en inglés *configuration management database*) que sea de acceso abierto exclusivo para todos los miembros de la organización.

Diseminar: es clave que después de que las lecciones aprendidas se archiven en un repositorio que sea de acceso abierto exclusivo para todos los miembros de la organización (intranet), que estas estén identificadas con etiquetas con criterios específicos y con palabras clave y que sean de fácil difusión hacia las diferentes áreas o líderes de proyectos, para que puedan ser evaluadas dentro de los planes riesgos, problemas y dependencias de cada uno de los proyectos.

5.2.2. Construcción de lecciones aprendidas

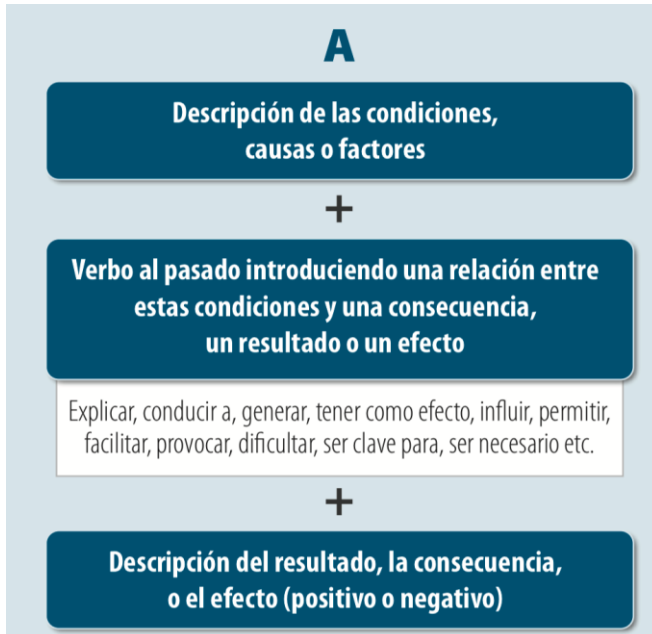
Para completar un ciclo exitoso de una lección aprendida, y que esta sea beneficiosa para los siguientes proyectos, es un factor primordial la construcción de la lección aprendida. Para esto tomamos como base la metodología propuesta por el BID (Luna y Rodríguez, 2011), que en su publicación de marzo 2011 propone una forma de documentar la lección aprendida, que incluye los antecedentes y las lecciones aprendidas, y que se describen a continuación.

5.2.2.1. *Antecedentes.* Es muy importante describir la situación que conduce a la lección aprendida, y en ese contexto cuál era el objetivo de la actividad o situación; así mismo, el contexto en el cual esta tiene lugar y los factores críticos que condujeron a alcanzar o no los resultados esperados.

5.2.2.2. *Descripción de las lecciones aprendidas.* Se sugiere que las lecciones aprendidas tengan una estructura clara, para que sea de fácil reuso en las organizaciones. Se deben considerar factores importantes tales como las evidencias o hechos que generen la relación de causalidad con los factores que contribuyeron al éxito o fracaso de la actividad en cuestión analizada. Así mismo, el impacto se debe documentar desde diferentes ángulos, tales como tiempo, presupuesto, calidad y alcance. Por último, se deben sugerir recomendaciones prácticas y de fácil accionar, para evitar repetir esta situación en caso de que hubiese contribuido a obtener resultados negativos, mitigar riesgos con alguna estrategia en particular o, en su defecto, sugerir acciones que potencien el éxito de resultados positivos. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2011) publicó en su artículo “¿Cómo documentar Lecciones Aprendidas?”, diferentes formas de enunciar una lección aprendida, las cuales se presentan a continuación en las imágenes 6 a la 8.

Imagen 6

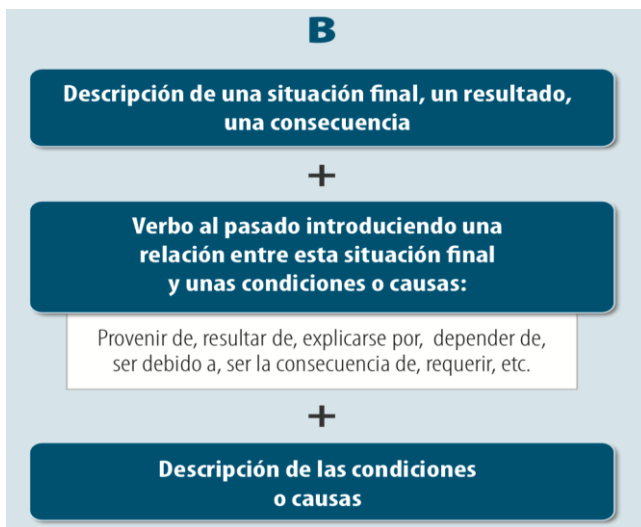
Descripción de las condiciones, causas o factores



Nota. Tomado de *¿Cómo documentar Lecciones Aprendidas?* (ed. revisada). BID (Luna y Rodríguez, 2011, p. 3).

Imagen 7

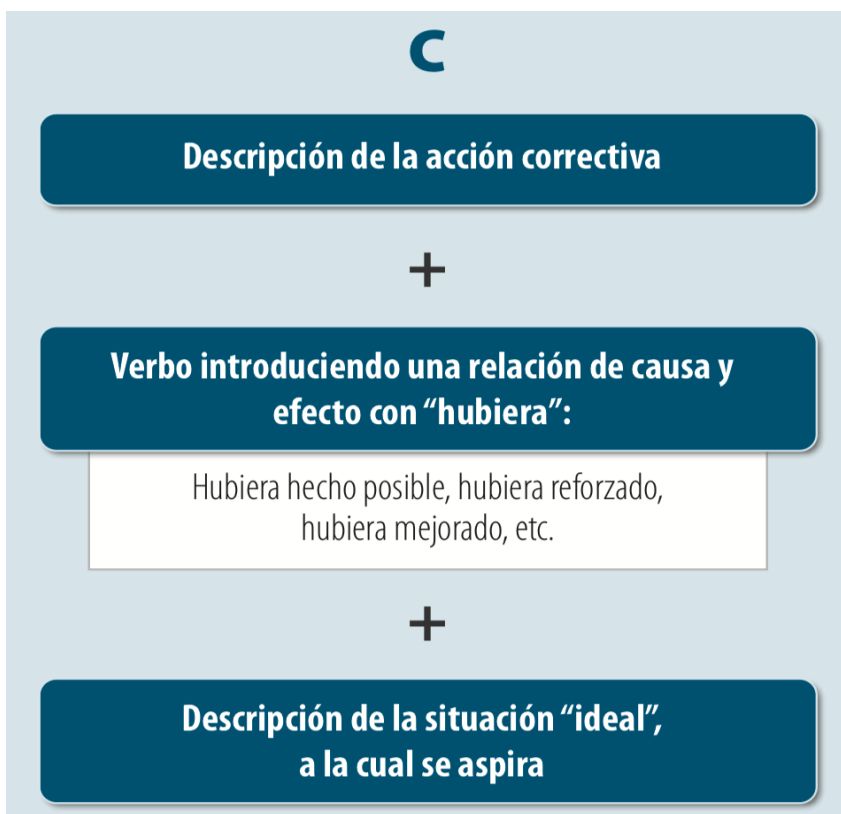
Descripción de una situación final, un resultado, una consecuencia.



Nota. Tomado de *¿Cómo documentar Lecciones Aprendidas?* (ed. revisada). BID (Luna y Rodríguez, 2011, p. 4).

Imagen 8

Descripción de la acción correctiva



Nota. Tomado de *¿Cómo documentar Lecciones Aprendidas?* (ed. revisada). BID (Luna y Rodríguez, 2011, p. 4).

5.2.2.3. *Referencias.* En este apartado se deben incluir los datos de los interesados que participaron en la construcción y evidencias de las lecciones aprendidas, así como la bibliografía del proyecto, que ayude a contextualizar dicha lección (pueden ser presupuestos, objetivos, cronogramas o sitios, entre otros).

6. MÉTODO DE SOLUCIÓN

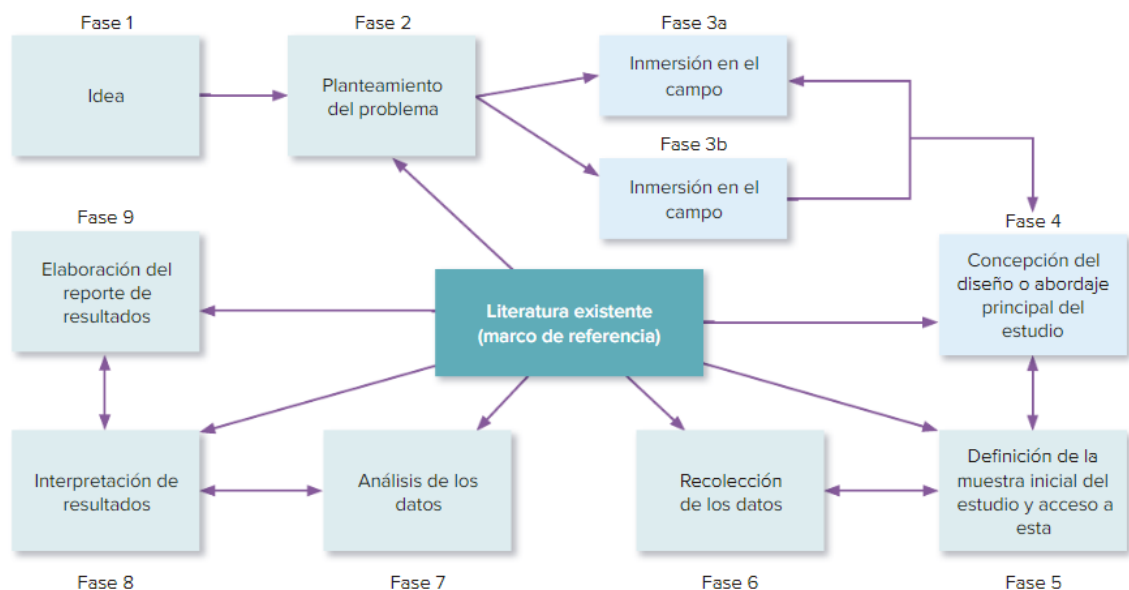
La metodología utilizada para desarrollar este proyecto es de carácter cualitativo. De acuerdo con Hernández-Sampieri (2018), en *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, esta metodología resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes lo viven, así como cuando se buscan patrones y diferencias en diferentes tipos de experiencias.

Este tipo de metodología resulta mucho más flexible a la hora de recolectar la información, al tener como fuentes de consulta fuentes primarias y secundarias, y desplazarse entre la experiencia, la acción y los resultados, lo que permite reconstruir la realidad (Hernández-Sampieri, 2018).

Si bien la flexibilidad es una de las principales características de este método de investigación, también se puede encontrar un acercamiento a su desarrollo, el cual se describe a continuación en la imagen 9.

Imagen 9

Proceso de investigación cualitativa



Nota. Tomado de *Metodología de la investigación* (Hernández-Sampieri, Metodología de la Investigación, 2018).

Para la recolección de los datos el proceso se apoya en entrevistas semiestructuradas formuladas a los actores identificados en la matriz de involucrados que están vinculados al proceso de formulación y ejecución de la Unidad de Emprendimiento del SENA, así como en la consulta de documentos y demás materiales vinculados de forma directa con el tema en desarrollo.

6.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS

El proceso de condonación o no condonación de los proyectos beneficiarios del Fondo Emprender se adelanta a través de la revisión de los resultados obtenidos por cada proyecto, cuyo seguimiento se realizó por parte de una interventoría, para que posteriormente, un comité conformado por la Interventoría de los mismos y por representantes del Ministerio de Trabajo, quienes a través de resoluciones

presentan a los interesados y al público en general la determinación que adopten en dicho comité.

Aparte de estas resoluciones no existe un documento que demuestre el seguimiento que se les hace a los resultados de un proceso, que atraviesa por tres fases: formulación del plan de negocios, evaluación y asignación de recursos y ejecución, y que podría traer grandes beneficios al momento de identificar a un emprendedor, o de evidenciar alertas tempranas que garanticen que los recursos asignados vayan a ser utilizados de manera eficiente.

6.1.1. Matriz de interesados

Con base en el ciclo de vida del plan de negocios del Fondo Emprender, se lograron identificar los roles más significativos que le aportan valor a los objetivos de formular, implementar y condonar un emprendimiento. Posteriormente, se efectuó un análisis de cada emprendimiento, tomando como variables su perspectiva, con base en el nivel de impacto, influencia, interés, poder, legitimidad y urgencia. De allí se obtiene una tabla donde se categoriza si el interesado es interno o externo, y del peso de cada una de las variables se concluye cuáles serán los roles más preponderantes para ser analizados por medio de entrevistas.

Tabla 2

Roles vinculados al proceso de ampliación de cobertura

ETAPAS : PLAN DE NEGOCIOS EN FONDO EMPRENDER	Rol	Categoría	Impacto	Influencia	Interés	Poder	Legitimidad	Urgencia
FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	Gestor emprendimiento	Externo	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
	Red Departamental de Emprendimiento	Externo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
	Gestor Líder	Externo	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto
	Subdirectores Centros de Formación	Externo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
EVALUACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Evaluable externos contratados por FONADE	Externo	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
	Consejo Nacional del SENA	Externo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
	Emprendedor	Interno	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
	Gerente de FONADE	Externo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
	Notarías	Externo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Ejecución	Interventoría	Externo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
	Entes de Control (Contraloría, Procuraduría, Policía)	Externo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo
	Consejo Nacional del SENA	Externo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto	Medio
	Fiducia	Externo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
	FONADE	Externo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo
	Cámara de Comercio	Externo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
	DIAN	Externo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
	Proveedores	Externo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
Cientes	Externo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	

Nota. Elaboración propia, a partir de información suministrada por el Fondo Emprender.

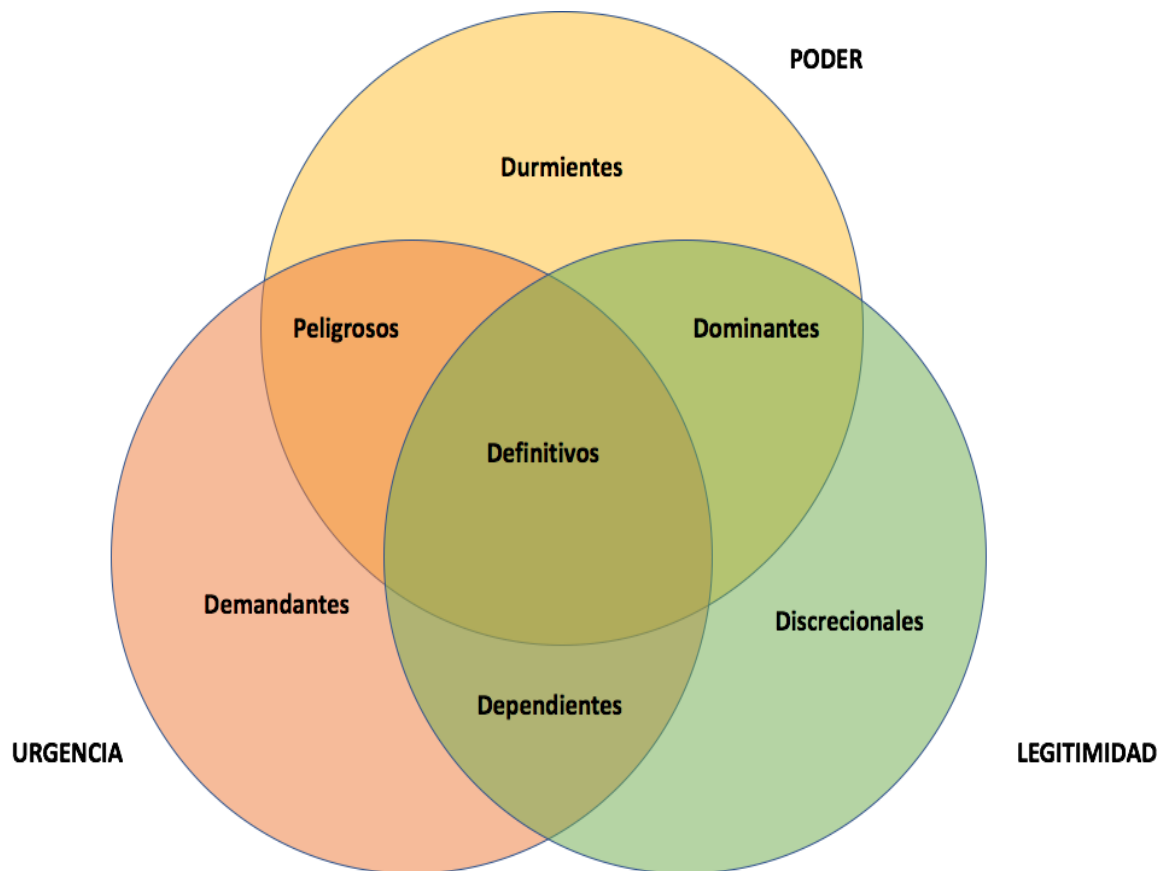
En la tabla 2 se observa que los roles más importantes a los cuales se les debe hacer seguimiento de cerca son el Gestor de Emprendimiento, el Gestor Líder y el emprendedor mismo.

Con base en distintas evaluaciones, se toma como referencia el modelo de prominencia (imagen 10), que describe las clases de interesados: de poder (capacidad de influir en los resultados del proyecto o nivel de autoridad), de legitimidad (su involucramiento es legítimo en la estructura organizacional) y de

urgencia (necesidad de atención inmediata, debido a restricciones de tiempo, alcance, costos o por su mismo interés en los beneficios entregados por el proyecto). Luego, a partir de los roles de este modelo se determinó que tanto el rol del gestor de emprendimiento como el del gestor líder están dentro del área de los interesados dependientes, y que aunque no poseen el poder para hacer solicitudes de cambio en el proyecto, su nivel de influencia y de impacto son altos, lo que conduce definitivamente a hacer una gestión de estos roles de cerca, pues tienen una capacidad alta para influir en los resultados del proyecto, e igualmente de causar alto impacto en cualquier sugerencia de cambio que puedan solicitar.

Imagen 10

Modelo de prominencia



Al hacer el análisis del emprendedor que comienza el proceso en el Fondo Emprender, se clasifica como un interesado de muy alta importancia, pues es él quien tiene todos los atributos en nivel alto, lo que lo categoriza como definitivo, y clave para llevar el emprendimiento a feliz término. De igual manera, se analiza este rol desde el punto de vista de la influencia que puede tener para solicitar cualquier cambio, y el alto impacto que podría generar en el curso del proyecto. Este involucrado debe ser gestionado de cerca y con una excelente estrategia de comunicación constante, para revisar el avance del emprendimiento, y para verificar que los objetivos específicos asociados al proyecto cumplan con los umbrales establecidos.

Finalmente, se puede determinar que, si bien los roles de evaluadores externos y asesores de Fonade tienen alto impacto de influencia en la correspondiente etapa del plan de negocios, no se pudo hacer un acercamiento oportuno, dada su naturaleza de confidencialidad.

6.2. ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Una vez diligenciada la matriz de involucrados descrita en el numeral 6.1.1 del presente documento, se determina que, por la importancia que representan en el proceso de formulación y ejecución de los proyectos del Fondo Emprender, es necesario proceder a entrevistar al Gestor Líder la de Unidad de Emprendimiento del SENA, Regional Risaralda, a los Gestores de Emprendimiento vinculados a la misma área, y a los emprendedores cuyos proyectos resultaron no condonados. El listado de involucrados entrevistados se relaciona a continuación.

Tabla 2*Listado de involucrados*

Nombre completo	Cargo dentro de la Unidad de Emprendimiento	Estado actual
Beatriz Elena Estrada Ocampo	Coordinadora Formación Profesional Regional	Inactivo
Juan Carlos López Bueno	Líder Unidad de Emprendimiento Regional Risaralda	Activo
Adriana María Riascos Marulanda	Gestora Unidad de Emprendimiento Regional Risaralda	Activa
Lina María Rojas Lozano	Gestora Unidad de Emprendimiento Regional Risaralda	Activa
Rocío López Monsalve	Gestora Unidad de Emprendimiento Regional Risaralda	Activa
John Fabio Rico López	Gestor Unidad de Emprendimiento Regional Risaralda	Activo
Ernesto Vargas Castillo	Gestor Unidad de Emprendimiento Regional Risaralda	Inactivo
Juan Pablo Montoya	Emprendedor	Inactivo

6.2.1. Revisión documental

Como se mencionó previamente, el SENA no cuenta con un repositorio de lecciones aprendidas de los proyectos que no fueron condonados; sin embargo, el proceso de publicación de la no condonación de los mismos sí se hace a través de unas resoluciones que son publicadas en la página web del Fondo Emprender, pero esta documentación contiene una serie de limitantes que dificultan el acceso y la lectura de la información, situación que se presenta a manera de ejemplo en la imagen 11.

Imagen 3

Ejemplo de una página de una resolución de no condonación

Nota. Resolución No. 7 de 2015 del SENA, por la cual se aprueba el reembolso con no condonación de recursos asignados por el Fondo Emprender (p. 6) Documento privado (anexo 1).

Como se evidencia en la imagen 10, entre las limitantes para la consulta de la información se encuentra que las resoluciones corresponden a documentos escaneados que no solo de mala calidad, sino cuya letra es de un tamaño que obliga al lector a ampliar a su máxima capacidad el documento, lo que se refleja en retrasos en el análisis de la información, en posibles malas interpretaciones y en desgaste para la persona que está tratando de acceder a la información.

Para facilitar el acceso a la información correspondiente a las fuentes secundarias fue necesario digitalizar dichas resoluciones del SENA, seleccionar los proyectos creados y desarrollados en Pereira, sede de la cual se obtiene la información revisada y evaluada por la interventoría, donde se tienen en cuenta unas variables que determinan la decisión final. Las variables evaluadas son ventas, empleos, comercial, mercadeo, presupuestal, producción y contrapartidas. La información completa diligenciada se encuentra en el anexo 1.

Para el análisis de la información de los proyectos del Fondo Emprender no condonados se tuvo en cuenta la información contenida en las resoluciones de no condonación publicadas en la página web del Fondo Emprender, para acceso público a través de la opción Normatividad, enlace Condonaciones (Fondo Emprender, s.f.).

Las resoluciones analizadas son la Resolución 007 de 2015 (CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, 2015)(anexo 1) y la Resolución 0728 de 2017 (CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, 2018)(anexo 2).

Es necesario aclarar que la primera resolución de no condonación fue publicada en el año 2015, pero contiene información de proyectos que fueron presentados desde el 2005, lo que conduce a un retraso en la presentación de la información. De igual

forma, la calidad de estas resoluciones impide una lectura clara y rápida, que genera esfuerzos adicionales tales como la necesidad de digitalizar el documento para obtener un formato que hacer el posterior análisis de la información.

6.2.2. Análisis causales de no condonación según sector económico

Al analizar las Resoluciones 007 de 2015 y 0728 de 2017 del SENA, cuyo objetivo es documentar los proyectos no condonados por el Fondo Emprender, encontramos que, para un total de 8 proyectos no condonados cuya ejecución tuvo lugar en el período 2005-2012, solo para el municipio de Pereira, el sector con mayor cantidad de proyectos no condonados fue el de la Industria Manufacturera, con 39%, seguido por el sector de Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, con 26%. A estos proyectos no condonados en el sector Agrícola para la ciudad de Pereira les fueron asignados un total de \$477.634.700, y generaron 30 empleos verificados durante su operación.

En la tabla 3 se encuentra una relación de la cantidad de proyectos no condonados clasificados por sector económico, con las principales variables evaluadas como deficientes que condujeron a la no condonación.

Tabla 3

Relación de proyectos no condonados por sector económico

Analisis por Sector (Heat Map), en Pereira	#	Proyectos	%	Ventas	Empleo	Comercial	Mercadeo	Presupuestal	Producción	Contrapartida
Agricultura, Ganadería, Caza Y Silvicultura	8	26%	7	3	2	4	1	7	2	
Comercio Al Por Mayor Y Al Por Menor, Reparación De Vehículos Automotores, Motocicletas, Efectos Personales Y Enseres Domesticos	2	6%	2	2	1	1	1	2	2	
Educación	1	3%	1					1	1	
Hoteles Y Restaurantes	1	3%	1						1	
Industrias Manufactureras	12	39%	12	11	3	5	1	9	5	
Otras Actividades De Servicios Comunitarios, Sociales Y Personales	3	10%	3	3	1	3	3	3	2	
Servicios Sociales Y De Salud	1	3%	1	1						
Suministro De Electricidad, Gas Y Agua	1	3%	1	1	1		1	1	1	
Transporte, Almacenamiento Y Comunicaciones	2	6%	2	2	1	0	1	2	1	

Debido a estos resultados, y dada la naturaleza agrícola del departamento y de la ciudad, se determina que el sector económico que se analiza a profundidad es el

denominado por el Fondo Emprender como Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura.

Entre las principales causas por las cuales los proyectos para el sector de Agricultura no fueron condonados se encuentra que un 27% corresponde a problemas de incumplimiento de las proyecciones de ventas pactadas en el plan de negocios, y un 27%, a problemas en sus cadenas de producción. En tercer lugar, un 15% es atribuido a estrategias ineficaces de mercadeo que pudieron contribuir a un deficiente posicionamiento de los productos en este sector.

Al analizar el sector agropecuario en general, según *Portafolio* (2018), aunque Colombia es un país histórico de vocación agropecuaria, su aporte al PIB ha decrecido significativamente a lo largo de los años. En 1965 este sector contribuía en un 68% al PIB, y para el 2018 su contribución había caído a un 5,9%. Y aunque el decremento ha sido ostensible en el tiempo, períodos clave como el de 2013, con 9,7%; 2017, con 6,0%; y 2018, 5,9%, han contribuido a jalonar positivamente el PIB y a consolidar el sector al cierre del 2019 como la cuarta actividad productiva más dinámica de Colombia.

Según el Banco Agrario de Colombia, en su informe agropecuario (*Informe Trimestral Agropecuario*, 2019), el PIB de cultivos agrícolas, que representa un 68% del PIB agropecuario, para el cierre del 2019 proyectaba una contracción de este subsector, principalmente debido a factores asociados a los problemas estructurales de competitividad y baja calidad de bienes públicos (por ejemplo, el deterioro actual de la red vial terciaria). Esto aunado a que el 75% de las zonas rurales están a más de cuatro horas de alguna de las 18 principales ciudades del país, lo que se traduce en más costos para la producción agrícola y, adicionalmente, a una elevada subutilización de la capacidad productiva agrícola a nivel nacional. Esto significa que solo el 30 % de la frontera agrícola nacional es utilizada para cultivos.

Desde el punto de vista de los diferentes subsectores agropecuarios, aunque para el 2019 el sector cafetero sigue siendo uno de los principales impulsores de la economía agrícola, se ha visto estancado en su producción, con un promedio anual del grano alrededor de los 14 millones de sacos. Este sector ha sido beneficiado por el Gobierno nacional con su apalancamiento en la estrategia de renovación de cafetales envejecidos por otros tecnificados, para aumentar la producción de sacos anuales, pero tiene problemas de rentabilidad por el incremento en los costos operativos. Esto debido en gran parte a la devaluación del peso colombiano frente al dólar, que hace que los insumos agrícolas sean cada vez más costosos y que siguen evidenciando el estrecho margen de ganancia que han padecido los productores en los últimos años.

A esto se suma el que el sector padece un rezago significativo de productividad frente a otros países. Puntualmente, mientras que países como Honduras y Brasil producen respectivamente 24 y 29 sacos por hectárea, la productividad en sacos por hectárea en Colombia es de 19.

A su vez el subsector de la ganadería, el segundo de mayor peso en el PIB agropecuario, con un 25%, mostraba en el primer trimestre del 2019 un leve crecimiento, de apenas 0,9%, un ritmo muy bajo si se compara con lo registrado en 2017-2018, que fue de 3,6%. Este leve repunte y contracción del sector se debió principalmente al brote de fiebre aftosa que inició en la segunda mitad del 2018 y que tuvo una afectación no despreciable sobre el hato ganadero.

Entre tanto, el PIB de Silvicultura y Pesca, que tiene la menor participación sobre el PIB agropecuario (6%), mostraba para el primer trimestre del 2019 un crecimiento de 4,3%, lo que representaba una clara señal de recuperación tras el estancamiento registrado en períodos anteriores. Este crecimiento se debe en gran medida al sector de la pesca, que en el primer trimestre del 2019 volvió a registrar tasas de

expansión sobresalientes, del orden del 11%, comparadas con el primer trimestre del 2018. Esto se debe, en gran medida, a la transformación productiva del sector hacia métodos más planificados y sostenibles, tales como los criaderos tecnificados.

7. DOCUMENTACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS

Después de analizar la información primaria y secundaria recolectada, se procede documentar las lecciones aprendidas en los proyectos beneficiarios del Fondo Emprender no condonados en la ciudad de Pereira, de donde se obtienen como resultado once lecciones aprendidas.

Los criterios que se tuvieron en cuenta para la selección de las mismas fueron:

- El número de menciones de la lección aprendida por parte de los entrevistados.
- La relación de la lección aprendida con los roles categorizados, es decir, si está relacionado o no directamente con los emprendedores o con la parte institucional del Fondo.

Para seleccionar las lecciones aprendidas se tuvo en cuenta la cantidad de menciones de los diversos temas por parte de los entrevistados, los cuales, según los factores de incidencia, fueron categorizados en: Institucionales, refiriéndose a aspectos vinculados directamente al SENA, y en Emprendedores, cuando la lección aprendida va ligada directamente a los beneficiarios del Fondo Emprender.

7.1. IDENTIFICACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS

7.1.1. Lección Aprendida No. 01. Antecedentes

Si bien las unidades de emprendimiento le hacen un continuo reporte de sus resultados a la Coordinación de Empleo y Emprendimiento de la Dirección General y a diferentes entidades de control, como la Contraloría o la Procuraduría, entre otras, no se le hace un seguimiento constante a los resultados históricos ni a su documentación, lo que conduce a que la información repose en una sola persona,

y en consecuencia se corre el riesgo de que esta información pierda trazabilidad cuando dicha persona se retire de la entidad, ya que ni el mismo aplicativo del Fondo Emprender permite generar un reporte completo de condonación o no condonación por Regional.

7.1.2. Lección Aprendida No. 01. Descripción

Tabla 4

Descripción de la Lección Aprendida No. 01

Lineamiento	Descripción
Lección aprendida	No existe un registro que contenga los resultados históricos de condonación o no condonación de los proyectos beneficiarios del Fondo Emprender en la Regional.
Evidencia	Esta situación fue identificada al realizar tanto la búsqueda de información secundaria como la consulta directa a varios gestores de la unidad de emprendimiento. Esto se evidencia en la imagen 11 del presente documento.
Impacto	Al implementar un registro de los resultados obtenidos en cada proyecto beneficiario se estará mejorando un soporte de análisis e identificación de alertas tempranas que permitan actuar de forma inmediata frente a posibles casos de no condonación, y evitar este resultado. Cuantificación: Bajo.
Categoría	Institucional.
Tendencia	Mejóro.

7.1.3. Lección Aprendida No. 02. Antecedentes

Cada convocatoria del Fondo Emprender tiene unos lineamientos donde se establecen unos requerimientos específicos para poder acceder a los recursos. En estos se especifica el nivel de formación mínimo requerido y su experiencia laboral relacionada con la ejecución del proyecto planteado; sin embargo, en muchas

ocasiones estos perfiles tienen una tendencia a ser muy técnica, que garantizan el adecuado desarrollo del producto o servicio, pero dejan atrás los conocimientos básicos empresariales que complementen sus competencias, de modo que puedan obtener la condonación de los recursos recibidos a través de Fondo Emprender.

7.1.4. Lección Aprendida No. 02. Descripción

Tabla 5

Descripción de la Lección Aprendida No. 02

Lineamiento	Descripción
Lección aprendida	Los emprendedores tienen bajo perfil empresarial.
Evidencia	Los lineamientos de las convocatorias del Fondo Emprender requieren una formación técnica, tecnológica o profesional asociada directamente al objeto de desarrollo del proyecto.
Impacto	Al complementar con conceptos básicos empresariales la formación técnica de los emprendedores, se estaría fortaleciendo las habilidades empresariales que lleven a los emprendedores a una óptima ejecución y a evitar así la no condonación. Cuantificación: Alto.
Categoría	Emprendedor.
Tendencia	Mejóro.

7.1.5. Lección Aprendida No. 03. Antecedentes

El Fondo Emprender es quizás una de las fuentes de financiación de proyectos más conocida por los colombianos, que busca generar empleos formales que fortalezcan las economías locales; sin embargo, para muchos de los emprendedores este no es más que su plan B, y la dedicación y constancia que le dedican a la ejecución de

los proyectos se refleja en los malos indicadores que pueden conducir a la no condonación de los mismos.

7.1.6. Lección Aprendida No. 03. Descripción

Tabla 6

Descripción de la Lección Aprendida No. 03

Lineamiento	Descripción
Lección aprendida	Varios emprendedores ingresan al Fondo Emprender sin dimensionar las obligaciones que este proceso acarrea, en busca de una alternativa laboral a corto plazo.
Evidencia	El acompañamiento brindado por los gestores de la unidad de emprendimiento, ha permitido evidenciar que para algunos de ellos el Fondo Emprender no es más que una alternativa de salvación en caso de que su función laboral principal falle.
Impacto	Si bien el Fondo Emprender tiene unas limitaciones de asignación de recursos para proyectos cuyos emprendedores estén vinculados ya sea laboralmente o por prestación de servicios a una entidad del Estado, es necesario, en pro de la calidad del proceso, que el emprendedor reconozca la necesidad de acompañamiento constante a su proyecto empresarial. Cuantificación: Alto
Categoría	Emprendedor.
Tendencia	Mejóro.

7.1.7. Lección Aprendida No. 04. Antecedentes

En el proceso de evaluación y verificación de lineamientos de un proyecto del Fondo Emprender se encuentra la validación de la formación académica del emprendedor, la cual en su mayoría corresponde a formación técnica especializada, que, si bien es requerida para lograr exitosamente los objetivos de desarrollo de producto o

servicio, debe ser complementada con formación en las denominadas habilidades blandas, en especial aquella formación relacionada con liderazgo y trabajo en equipo.

7.1.8. Lección Aprendida No. 04. Descripción

Tabla 7

Descripción de la Lección Aprendida No. 04

Lineamiento	Descripción
Lección aprendida	Los emprendedores deben fortalecer más el desarrollo de habilidades blandas que incluyan temas como el liderazgo y el trabajo en equipo.
Evidencia	Una de las intervenciones que los gestores de emprendimiento realizan durante el proceso de acompañamiento corresponde a inconvenientes que se presentan principalmente durante la ejecución de los proyectos y evidencian fallas en la formación en aspectos como liderazgo y trabajo en equipo.
Impacto	De un buen ambiente laboral depende en muchas ocasiones el desempeño real de quienes están vinculados a una empresa, y la forma como interactúa con sus colaboradores, refleja la inteligencia emocional con la que cuenta el emprendedor para afrontar esas ocasiones. Cuantificación: Bajo.
Categoría	Emprendedor - Institucional.
Tendencia	Mejóro.

7.1.9. Lección Aprendida No. 05. Antecedentes

El SENA Regional Risaralda cuenta con tres centros de formación, asignados según la naturaleza económica del departamento: el Centro de Comercio y Servicios, el Centro Atención Sector Agropecuario y el Centro de Diseño e Innovación Tecnológica Industrial. Por lo anterior, los proyectos son asignados a un centro que sea correspondiente a su naturaleza, y pueden llegar a presentarse convocatorias

exclusivamente para uno de ellos; sin embargo, en gran medida, al no encontrarse registros históricos de los proyectos condonados o no condonados, no se encuentra un reporte inmediato que permita determinar cuál de los tres centros de formación tiene una tasa más alta de condonación, que dificulta la agilidad para gestionar recursos para proyectos de sectores económicos que históricamente presenten altos indicadores de condonación.

7.1.10. Descripción de la Lección Aprendida No. 05

Tabla 8

Descripción de la Lección Aprendida No. 05

Lineamiento	Descripción
Lección aprendida	Hay desconocimiento sobre los resultados de condonación y no condonación según el sector económico al que pertenecen los proyectos beneficiarios.
Evidencia	El proceso de entrevistas semiestructuradas arrojó una diferencia entre la opinión de los entrevistados, quienes opinaron que los sectores con mayores no condonaciones son los de comercio y manufactura; sin embargo, las resoluciones de no condonación arrojan que el sector agrícola es uno de los más afectados con la no condonación.
Impacto	El desconocimiento del sector económico que presenta más niveles de no condonación puede llevar a la disminución de estrategias de acompañamiento y fortalecimiento, que se pueden evidenciar en una disminución presupuestal. Cuantificación: Bajo.
Categoría	Emprendedor.
Tendencia	Mejóro.

7.1.11. Lección Aprendida No. 06. Antecedentes

El emprendimiento como alternativa frente a las crisis económicas o como aprovechamiento de oportunidades de negocio, acompañado de las fuentes de financiación que ofrecen grandes beneficios para quienes acceden a ellos, en este caso el Fondo Emprender, invita a que muchas personas se interesen tanto en la oportunidad empresarial como en los recursos que financian sus ideas; sin embargo, esta facilidad de acceso ha atraído a muchas personas que, en su afán por resultar beneficiarias, no presentan la información correcta desde la formulación del plan de negocios, y una vez inicia la ejecución del proyecto se encuentran frente a una realidad en la que se presenta una alta exigencia de cumplimiento de objetivos, de atención al seguimiento de la ejecución y de las responsabilidades totales que acarrea la constitución y permanencia de una empresa en el país, que los llevan posteriormente a incurrir en serios incumplimientos y a obtener como resultado final la no condonación.

7.1.12. Lección Aprendida No. 06. Descripción

Tabla 9

Descripción de la Lección Aprendida No. 06

Lineamiento	Descripción
Lección aprendida	En algunas ocasiones, la búsqueda y obtención de recursos económicos que financien las iniciativas empresariales de los emprendedores sobrepasan las responsabilidades que acarrea ser empresario beneficiario del Fondo Emprender.
Evidencia	A partir de la información recopilada, es recurrente la utilización de expresiones para referirse a los emprendedores como a personas muy buenas en la parte técnica de ejecución de los proyectos, pero que no

	conocen las obligaciones que adquieren como empresarios con entidades como la Cámara de Comercio y la DIAN, entre otras..
Impacto	El acompañamiento de cada proyecto del Fondo Emprender representa la utilización de unos recursos económicos, desde el uso de la plataforma donde se alojan los proyectos, hasta la valoración del tiempo de acompañamiento por parte de los gestores de emprendimiento, así como la interventoría que acompaña el proceso. Por lo tanto, la no condonación de un proyecto equivale a una alta pérdida de recursos y de tiempo, además de los recursos asignados que pueden ser considerados como desaprovechados. Cuantificación: Bajo.
Categoría	Emprendedor.
Tendencia	Mejóro.

7.1.13. Lección Aprendida No. 07. Antecedentes

Cada unidad de emprendimiento del SENA está compuesta por un número de gestores cuya cantidad anual depende de la asignación presupuestal que se recibe desde la Dirección General del SENA; sin embargo, la cantidad de gestores y las obligaciones adicionales que poseen contractualmente no permiten que estos hagan un acompañamiento con mayor profundidad, y generar no solo alertas sobre incumplimientos contractuales, sino tomar acciones para detener las situaciones de riesgo que puedan correr los proyectos.

7.1.14. Lección Aprendida No. 07. Descripción

Tabla 10

Descripción de la Lección Aprendida No. 07

Lineamiento	Descripción
--------------------	--------------------

Lección aprendida	Las unidades de emprendimiento tienen una estructura organizacional con alta rotación y con deficiencia en el número de gestores de emprendimiento, que reduce el tiempo de acompañamiento en la ejecución de los proyectos.
Evidencia	La estructura final de cada unidad de emprendimiento puede ser modificada cada año durante los meses de enero y febrero, donde, además, se pueden evidenciar todas las funciones adicionales que cada gestor debe cumplir, y que no permiten hacer un mejor seguimiento.
Impacto	Un bajo número de gestores impacta en la calidad del acompañamiento que el SENA les brinda a los proyectos. Cuantificación: Alto.
Categoría	Institucional.
Tendencia	Mejóro.

7.1.15. Lección Aprendida No. 08. Antecedentes

Cada una de las entidades o fondos que apoya el emprendimiento establece unos lineamientos antes de que los emprendedores puedan acceder a ellos, con unos criterios de presentación muy puntuales. En el caso del Fondo Emprender, el documento solicitado es el denominado Plan de Negocios, una herramienta de preparación y análisis de información preparatoria que busca no solo determinar la factibilidad de la ejecución de la iniciativa, sino que es la guía que se debe seguir en la ejecución, y sobre la cual se basará la interventoría para establecer sus criterios de evaluación; sin embargo, en muchas ocasiones la información allí consignada no corresponde a la realidad comercial o técnica, y en consecuencia trae grandes dificultades en la fase de ejecución, y por ende, arroja como resultado proyectos no condonados.

7.1.16. Lección Aprendida No. 08. Descripción

Tabla 11

Descripción de la Lección Aprendida No. 08

Lineamiento	Descripción
Lección aprendida	El plan de negocios es tomado en la mayoría de ocasiones como un documento para acceder a los recursos, y no como una herramienta de guía para la ejecución del proyecto.
Evidencia	En muchas ocasiones, y bajo la información recibida por parte de los entrevistados, se encuentra que la información consignada en el plan de negocios evaluado y aprobado por terceros no corresponde a la realidad, lo que lleva a que el emprendedor tenga que asumir las diferencias o hacer pagos adicionales para poder cumplir los objetivos.
Impacto	Al no contar con información veraz y confiable en la formulación del plan de negocios, se puede evidenciar una pérdida de dinero e incumplimientos en la ejecución ante la interventoría, lo que podría llevar a un concepto de no condonación. Cuantificación: Alto.
Categoría	Emprendedor.
Tendencia	Mejóro.

7.1.17. Lección Aprendida No. 09. Antecedentes

Varios entrevistados coinciden en afirmar que una de las habilidades de los emprendedores es su capacidad de identificar oportunidades de negocios en diferentes escenarios, así como la de explotar unas capacidades técnicas adquiridas con anterioridad. Es precisamente en su capacidad técnica donde demuestran sus habilidades, y hacia la que en muchas ocasiones dirigen todos sus esfuerzos durante el proceso de ejecución, relegando el aspecto comercial, que es una actividad fundamental para el desarrollo empresarial, donde no solo se le

presentan los productos o servicios al mercado objetivo, sino con el que, a través de las ventas, se garantiza la vida, la continuidad y el crecimiento de sus empresas, sin importar el sector económico al que pertenezcan.

7.1.18. Lección Aprendida No. 09. Descripción

Tabla 12

Descripción de la Lección Aprendida No. 09

Lineamiento	Descripción
Lección aprendida	Los entrevistados coinciden en afirmar que los emprendedores tienen poca visión comercial, sin importar el sector económico en el que se desempeñan.
Evidencia	Una de las metas de mayor importancia a la hora de la formulación y ejecución del plan de negocios corresponde al nivel de ventas del proyecto. Situación que se refleja en las resoluciones de no condonación, donde casi el 90% de los proyectos del sector agrícola obtuvieron un concepto deficiente en el aspecto de las ventas.
Impacto	El hecho de no cumplir con los indicadores de ventas, refleja en muchas ocasiones, la baja importancia que los emprendedores asignan a la inversión en estrategias comerciales o la contratación de un experto que los asesore y apoye en este aspecto, generándose una deficiencia en la optimización. Cuantificación: Alto.
Categoría	Emprendedor.
Tendencia	Mejóro.

7.1.19. Lección Aprendida No. 10. Antecedentes

Durante la ejecución de un proyecto, la interventoría encargada de hacerle seguimiento al cumplimiento de lo especificado en el plan de negocios es la encargada de vigilar y de propender por su cumplimiento; sin embargo, en

ocasiones poco comunes y muy particulares, dentro de este seguimiento los proyectos arrojan una tendencia negativa para la condonación, resultado que en muchas ocasiones le es ratificado al emprendedor después de muchos años de terminar su ejecución.

7.1.20. Lección Aprendida No. 10. Descripción

Tabla 13

Descripción de la Lección Aprendida No. 10

Lineamiento	Descripción
Lección aprendida	Los resultados de los proyectos beneficiarios del Fondo Emprender son analizados inicialmente por una interventoría que se realiza directamente en la ciudad, pero después son llevados a un comité nacional, donde los resultados no son inmediatos, y se evidencian en una brecha de tiempo muy amplia entre la terminación de la ejecución y la publicación de la resolución de condonación o no condonación.
Evidencia	Las resoluciones de no condonación que se publican a través de la página web presentan una brecha de tiempo que genera una diferencia tanto en la información de relevancia para los informes y estadísticas de la unidad de emprendimiento como una posible desinformación sobre el comportamiento real de los diferentes sectores económicos de los proyectos beneficiados.
Impacto	Hoy, más que nunca, en un mundo donde se imponen la digitalización y el uso de cifras para generar estadísticas y tendencias resulta baja la calidad de los resultados que el proceso de condonación o no condonación está arrojando, y que compromete las posibles estrategias que implementen los directivos y gestores de la unidad de emprendimiento, y a encaminar los esfuerzos hacia resultados que hubieran sido más apropiados años atrás. Cuantificación: Bajo.
Categoría	Institucional.

Tendencia	Empeoró.
-----------	----------

7.1.21. Lección Aprendida No. 11. Antecedentes

Si bien se presenta un constante cambio y una disminución en el equipo de gestores vinculados a la unidad de emprendimiento del SENA, se resalta que quienes continúan en ella cumplen no solo con los requisitos exigidos para la contratación, sino que han adquirido la experiencia y la capacitación necesarias para formular cada vez más planes de negocios que resultan beneficiarios del Fondo Emprender.

7.1.22. Lección Aprendida No. 11. Descripción

Tabla 14

Descripción de la Lección Aprendida No. 11

Lineamiento	Descripción
Lección aprendida	El equipo de gestores vinculados a la unidad de emprendimiento posee la formación académica y la experiencia laboral consolidada en el área, que les permite brindarle un mejor acompañamiento a los emprendedores, y así obtener un mayor número de proyectos beneficiarios y condonados.
Evidencia	A pesar de que durante los últimos años se han implementado estrategias que limitan la cantidad de planes de negocios presentados a las convocatorias por parte de cada Regional, se evidencia un mejoramiento en los resultados obtenidos.
Impacto	El tener un grupo de profesionales que no solo cumple con requisitos de experiencia profesional, sino que también está consolidado como equipo, se ve reflejado en una mejor calidad de proyectos formulados, lo que se traduce en un mayor número de proyectos viabilizados, que generan una mayor cantidad de empleos para la región. Cuantificación: Alto.

Categoría	Institucional.
Tendencia	Mejóro.

7.2. REFERENCIAS

Para el registro de estas lecciones fue tomada en cuenta la información primaria recopilada en las entrevistas semiestructuradas formuladas a los diferentes involucrados relacionados en la tabla 2 del presente documento, así como en la información secundaria que fue consultada, que incluye la información disponible en la página web del Fondo Emprender, las Resoluciones de no condonación del SENA y la búsqueda en general de información relacionada disponible en internet.

7.3. VISUALIZACIÓN DEL IMPACTO DE LAS LECCIONES APRENDIDAS

Posterior a la descripción de cada una de las lecciones aprendidas, se tabula la información para efectuar un análisis de los impactos versus las tendencias. Cada lección tiene un *impacto* clasificado entre Alto y Bajo (tabla 15), y pretende mostrar la influencia que este puede generar en el resultado de condonación. A su vez, la variable *tendencia* se clasificó en dos estados Mejoró y Empeoró (imagen 12), para mostrar la evolución en el tiempo del impacto de cada lección aprendida, teniendo en cuenta que las resoluciones estudiadas proveen información de aprobaciones de planes de negocio del período 2006-2010. Buscando una clasificación objetiva de las variables de impacto y tendencia, para tal efecto se efectuaron varias rondas de reuniones con un gestor de emprendimiento. Es interesante concluir que el 55% de las lecciones descritas en el capítulo 7 tienen un impacto alto en aras de lograr la condonación. Así mismo, es aún más interesante ver que el 100% de estas lecciones tuvieron una tendencia a la mejora. Es evidente que aunque las no condonaciones no tengan registros históricos, estas han llevado a los equipos de trabajo del Fondo Emprender a hacer cambios tácticos destinados a incrementar la

eficacia en la formulación, puesta en marcha y operación de los proyectos. Por su parte el 45% de las lecciones aprendidas son de bajo impacto, y también tuvieron una tendencia a mejorar en un 80%. Esto comprende el período desde el 2006, en los que se aprobaron los planes de negocio, hasta el día de hoy. En particular, sólo la lección aprendida No. 10 no mejoró, y representa el 20% del total de las lecciones de bajo impacto. Esto, definitivamente, deja entrever que los cambios realizados hacen parte de una estrategia integral de amplio espectro para la mejora continua, que busca que haya una mayor cantidad de proyectos condonados y mayores beneficios sociales, por medio de la generación de empleos formales para la región.

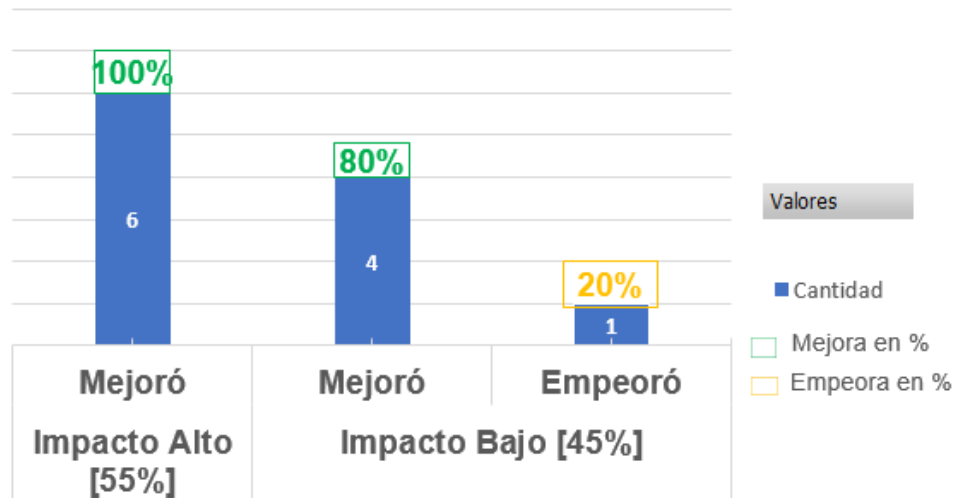
Tabla 15

Visualización de las lecciones aprendidas por Impacto y Tendencia

Lecciones aprendidas por impacto	Cantidad
Impacto Alto [55%]	6
Mejóro	6
Impacto Bajo [45%]	5
Mejóro	4
Empeoró	1
Total	11

Imagen 12

Visualización de las tendencias de las lecciones aprendidas



Actualmente, las Unidades de Emprendimiento del Fondo Emprender han sufrido varias transformaciones positivas, en cuanto a la forma en que identifican los perfiles de los emprendedores, la asesoría en la formulación de los planes de negocios y el seguimiento y acompañamiento en la puesta en marcha de quienes han sido beneficiarios de este fondo. Por tanto, en definitiva, no puede desconocerse la importancia que este tipo de fondos de financiación de iniciativas empresariales tienen al momento de dinamizar la economía, y ser la base para la creación de nuevas empresas que fortalezcan las regiones y fomenten la generación de empleos formales para el beneficio económico y social de las personas.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para garantizar que se haga un registro permanente de los resultados históricos de condonación o no condonación de los proyectos beneficiarios del Fondo Emprender en la Regional, se recomienda aprovechar las herramientas tecnológicas con las que se cuenta actualmente a través de los canales institucionales, para mantener un registro de los datos históricos y su actualización permanente a través del líder de la unidad de emprendimiento o de un gestor delegado para tal fin.

Después de analizar la información obtenida, se encuentra que los emprendedores tienen bajo perfil empresarial, por lo que se recomienda que, una vez viabilizado el plan de negocios y validada la formación académica y laboral del emprendedor, se implemente un programa de formación que sea corto, pero que contenga los criterios básicos que todo nuevo empresario debe tener en cuenta para garantizar el éxito de su iniciativa empresarial.

Para contrarrestar el número de emprendedores que ingresan al Fondo Emprender sin dimensionar las obligaciones que este proceso les acarrea, antes de suscribir los contratos de cooperación se recomienda verificar tanto qué los hace acreedores a los beneficios del Fondo Emprender como la disponibilidad real de tiempo del cual disponen y, de ser el caso, firmar un acuerdo de uso del tiempo, para evitar incumplimientos o que los emprendedores empiecen a tercerizar actividades propias de la empresa.

Para que los emprendedores puedan fortalecer el desarrollo de habilidades blandas, se sugiere crear un comité de fortalecimiento académico del SENA, que haga posible ampliar las actividades permitidas, para que a través de estas se fortalezcan el liderazgo y el trabajo en equipo.

Frente al desconocimiento sobre los resultados de condonación y no condonación según el sector económico al que pertenecen los proyectos beneficiarios, se recomienda generar estrategias de comunicación históricas y de fácil consulta tanto para los gestores de emprendimiento como para quienes están encargados en la entidad de gestionar recursos de convocatorias locales, para optimizar los recursos que se asignen mediante el fortalecimiento de los perfiles de los emprendedores vinculados a los sectores económicos más perjudicados por la no condonación.

En algunas ocasiones la búsqueda y obtención de recursos económicos que financien las iniciativas empresariales de los emprendedores sobrepasa las responsabilidades que acarrea el ser empresario beneficiario del Fondo Emprender. A pesar de que actualmente durante el proceso de filtro y selección de los emprendedores se aplica de forma rápida un test que identifica si estos tienen o no un perfil emprendedor, se recomienda que este filtro, e inclusive el mismo test, sean aplicados por un profesional en psicología que identifique la veracidad de la información entregada por los emprendedores, y que esta se complemente con una relación de las obligaciones empresariales a las que el emprendedor se acoge.

Para compensar las dificultades de tener un bajo número de gestores de emprendimiento, se recomienda hacer una revisión de las cargas contractuales de los gestores, determinar la capacidad real de cada uno de ellos y ampliar el acompañamiento a los proyectos en ejecución, para que así puedan estar disponibles para generar las alertas tempranas que permitan aplicar correctivos y garantizar la condonación.

Para garantizar la idoneidad de la información presentada por los emprendedores a través de los planes de negocios, se podría iniciar un proceso de validación aleatoria de la información suministrada, con el apoyo de aprendices de programas de formación afines.

Frente a la baja visión comercial de los emprendedores, se recomienda aplicar una estrategia que puede ser utilizada para subsanar las deficiencias presentadas en las ventas por los emprendedores, que consiste en verificar desde la etapa de formulación, la asignación de un presupuesto acorde a las necesidades comerciales de la empresa, que garantice que no solo se adquieren los elementos mínimos tradicionales, sino que se proyectan estrategias innovadoras enfocadas en el desarrollo de piezas publicitarias de mayor impacto.

Es fundamental agilizar tanto los tiempos de entrega de los resultados de condonación como de no condonación, a través de comités de evaluación programados con mayor frecuencia, como la utilización de plataformas que permitan ingresar y consultar la información sobre el estado real de los proyectos, de acuerdo con los resultados entregados por la interventoría que los sigue y evalúa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Congreso de Colombia. (27 de 12 de 2002). Ley 789 del 27 de diciembre de 2002. Colombia.

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. (30 de 11 de 2015). Resolución No. 07 de 2015. Bogotá, Colombia.

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. (10 de 05 de 2018). Resolución No. 0728 de 2018. Bogotá, Colombia.

Fondo Emprender. (s.f.).
<http://www.fondoemprender.com/SitePages/FondoEmprenderNormatividad2020.aspx>.
Obtenido de Normatividad:
<http://www.fondoemprender.com/SitePages/FondoEmprenderNormatividad2020.aspx>

Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.

Hernández-Sampieri, R. (2018). Metodología de la Investigación. En R. Hernández-Sampieri, *Metodología de la Investigación* (pág. 8). Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.

Banco Agrario de Colombia (13 de junio, 2019). Informe Trimestral Agropecuario. *Investigaciones Económicas*.
<https://www.bancoagrario.gov.co/EstudiosEconomicos/Informe%20Trimestral%20Agropecuario/ITA201906.pdf>

Bosma, N., & Kelley, D. (2019). Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report. 20th anniversary of GEM. *Global Entrepreneurship Monitor*.
<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>

Diario del Huila (26 de marzo, 2017). *Abierta nueva convocatoria del Fondo Emprender*.
<https://diariodelhuila.com/economia/abierta-nueva-convocatoria-del-fondo-emprender-cdgint20160317101754106>

El Diario (27 de febrero, 2019). *Fondo Emprender le puso el ojo a la agroindustria*
<https://www.eldiario.com.co/noticias/economia/editorwebeldiario-com-co/fondo-emprender-le-puso-el-ojo-a-la-agroindustria/>

El Espectador (29 de octubre, 2018). *¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años?*
<https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-5-anos-articulo-820897>

Fondo Emprender (2019). *¿Quiénes somos? EL FONDO EMPRENDER.*
<http://www.fondoemprender.com/SitePages/oldQue%20es%20FondoEmprender.aspx>

Gómez, L., López, S., Hernández, N., Galvis, M., Parra, L. D., Matiz, F. J., Varela, R., Moreno, J. A., Pereira, F., Arias, A., García, G., y Martínez, P. C. (2017). Estudio de la actividad empresarial en 2017. *GEM COLOMBIA*. Universidad del Norte.
<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8370/9789587890563%20eGEM%20Colombia%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

International Project Management Excellence – IPMA (2016). The IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB). *Standards*. <https://www.ipma-usa.org/standards/the-ipma-project-excellence-baseline>

ISO (2012). *NF ISO 21500:2012. Guidance on Project Management*. El autor.

Luna, E., y Rodríguez, L. (marzo, 2011). *¿Cómo documentar Lecciones Aprendidas?* (ed. revisada). Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/14982/lecciones-aprendidas>

Lynch, K. (2004). Project Management Institute (PMI). En *The Quality Assurance Journal*, 8(2), 126-128). <https://doi.org/10.1002/qaj.268>

Portafolio (3 de abril, 2018). *La baja rentabilidad comenzó a quitarle impulso al campo*. <https://www.portafolio.co/economia/la-baja-rentabilidad-comenzo-a-quitarle-impulso-al-campo-515792>

Project Management Institute – PMI (s. f.). *¿Qué es el PMI?* PMI – Capítulo Asunción, Paraguay. <https://pmi.org.py/index.php/pmi/que-es-el-pmi>

Project Management Institute – PMI (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (5ª. ed.). El autor.

World Bank Group (2018). Doing Business 2018. Reforming to Create Jobs. A World Bank Group Flagship Report. *Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies*. World Bank Publications. <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>

World Economic Forum, 2018. The Global Competitiveness Report. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>

ANEXOS

ANEXO 1. RESOLUCIÓN 00007 DE 2015

ID	Convocatoria	Ciudad	Nombre	Municipio	Recursos Asignados	Empleos	Sector	Empresa	Año de	Acta de aprobación	Ventas	Empleos	Comercial	Mercado	Presupuesto	Producción	Contratistas	Recomendación interventoría	Recurso no cobrado	Capital recuperado	
18920	CONVOCATORIA NACIONAL 1		GREEN CALAGUATA	Panama	\$ 81.074.500	15	Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura		2004	Reunión del 19 de Julio de 2006	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Deficiente	Eficiente	La interventoría recomienda el reembolso de los recursos desembolsados (\$81.074.481), considerando en los predios de la empresa no se observa un cultivo sano, el nivel de ventas reportado es inferior al 1% e ineficiente para garantizar el futuro sostenimiento de una empresa con dificultades en su proceso productivo, dificultades informadas por su unidad de emprendimiento adicionalmente se observó en el equipo emprendedor renuencia a atender las solicitudes realizadas por su unidad de emprendimiento con resultados negativos en el desarrollo del cultivo y claridad en los resultados y manejo adecuado de los recursos.	\$ 81.074.481,00	\$	
1824	CONVOCATORIA NACIONAL 4		MUNDO DE COLORES	Panama	\$ 41.972.300	4	Recreación		2008	Acta N°1367 del 27 de Marzo de 2008	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Deficiente	Deficiente	La interventoría recomienda al consejo directivo del área determinar para este proyecto empresarial el reembolso o no condonación de los recursos del fondo emprendedor asignados a la emprendedora Blanca Alexander susafranes, perteneciente al proyecto mundo de colores por las siguientes razones: la emprendedora no cumplió con los indicadores de ventas, producción y comercialización. No cumplimiento de las contrapartidas exigidas, la empresa huérfana de cobro a la fecha no está en operación. No cumplió con el reporte de información solicitada por la interventoría oportunamente. Conclusión y recomendación: la interventoría recomienda al consejo directivo del área otorgar el reembolso o no condonación de los recursos asignados.	\$ 41.200.899,00	\$	
12671	CONVOCATORIA NACIONAL 4		SANCTUS CONFORTES LU	Panama	\$ 12.077.700	6	Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura		2008	Acta N°1367 del 27 de Marzo de 2008	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Deficiente	Eficiente	La interventoría recomienda el reembolso de los recursos por las siguientes razones la contratista no cumplió con la totalidad de los indicadores de gestión establecidos en la aprobación del plan de negocios. Según acuerdo no. 0007 de junio 2 de 2005, resolución 1617 de 2006 y acuerdo no. 0004 de marzo 26 de 2008. La empresa, no logra la sostenibilidad esperada, en el contrato se estableció claramente como compromiso: "realizar todas las acciones necesarias para que la empresa que se crea como producto de apoyo al plan de negocios presentado, logre la sostenibilidad en corto, mediano y largo plazo" y en consideración de la interventoría, en el proceso no se presenta ningún resultado que avale a satisfacción la gestión realizada, en referencia al nivel de producción e ingresos obtenidos en un periodo de 18 meses que indistintamente afectan la sostenibilidad financiera de la empresa. En la información contable y financiera presentada, se puede establecer que la relación establecida entre el ingreso y los gastos generados por la empresa, no son suficientes para alcanzar mínimamente su punto de equilibrio.	\$ 52.477.700,00	\$ 390.000,00	
1464	CONVOCATORIA NACIONAL 5		APLIKOS KARA	Panama	\$ 11.129.700	1	Industria Manufacturera		2008	Acta N°1367 del 27 de Marzo de 2008	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Deficiente	Eficiente	La interventoría recomienda el reembolso de los recursos, por las siguientes razones: 1. El emprendedor no cumplió con la totalidad de los indicadores de gestión establecidos en la aprobación del plan de negocios, según acuerdo no. 0007 y resolución 1617 de 2006, indicador de generación de empleo, gestión de producción y gestión en ventas. 2. El emprendedor no se mostró comprometido con el cumplimiento de obligaciones laborales, además no estuvo de acuerdo con el pago de los impuestos, lo que se reflejó en las ventas, ya que éstas son casi nulas. 3. La empresa, no logra la sostenibilidad esperada, en el contrato de cooperación empresarial se estableció claramente como compromiso: "realizar todas las acciones necesarias para que la empresa que se crea como producto del apoyo al plan de negocios presentado logre la sostenibilidad en corto, mediano y largo plazo" aunque no se discute el esfuerzo del emprendedor en lograr posicionar a empresa, en términos financieros, los resultados, no presentan un escenario positivo. 4. No se observa compromiso y gestión administrativa, al emprendedor no se precavó que la empresa a través una seria situación financiera, en la cual los ingresos no alcanzan a cubrir todos los costos y gastos de operación y ventas. 5. En la última visita de interventoría, no se mostró el original de todos los documentos anexados en la plataforma, para solicitar los pagos y IVA .	\$ 14.576.071,00	\$	
1468	CONVOCATORIA NACIONAL 5		SARAH MICHELLE VILLALBA	Panama	\$ 10.089.800	2	Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura		2008	Acta N°1367 del 27 de Marzo de 2008	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Deficiente	Eficiente	La interventoría recomienda el reembolso de los recursos, por las siguientes razones: La empresa a través una seria situación financiera, ya que ésta se quedó sin capital de trabajo, además no se observa gestión en la implementación de un plan de contingencia que permita garantizar la continuidad de la misma. Después de realizada la segunda visita de interventoría, la emprendedora no se preocupó por reportar oportunamente información en plataforma, además no dio respuesta a las tareas asignadas. No se observa continuidad al cumplimiento del indicador de gestión en la generación de empleo, ya que el operario se desvinculó de la empresa por falta de capital, a la fecha la empresa no cuenta con personal contratado. Aunque la emprendedora sí cumplió a las obligaciones empresariales (obligaciones tributarias, contables y laborales) ésta no realizó una adecuada gestión en el aspecto productivo, lo que afectó el indicador de gestión en ventas y producción. La emprendedora no cumplió con la totalidad de los compromisos establecidos en el acta de interventoría n. 3. No otorgar el beneficio de no reembolso de recursos, ordenar el recaudo del crédito conforme a lo establecido en el contrato de cooperación empresarial y las normas del fondo emprendedor.	\$ 11.972.917,00	\$	
18323	CONVOCATORIA NACIONAL 7		PTDUR LDA	Panama	\$ 10.383.000	0	Otros Actividades de Servicios Consultivos, Sociales y Recreación		2009	Acta N°1388 del 26 de febrero de 2009	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Contrapartida con el sena compromiso de las contrapartidas era realizar cinco (05) eventos; en este aspecto, no se presentan certificados sena, validando el cumplimiento de los mismos. Recomendaciones de ejecución: La interventoría recomienda al consejo directivo del área determinar para el proyecto empresarial si desea reembolso o no condonación de los recursos, por las siguientes razones: Las contratistas no cumplieron con la totalidad de los indicadores de gestión establecidos en la aprobación del plan de negocios. Las contratistas presentaron solicitud de cancelación justificada del contrato empresarial y acuerdo de pago. Las contratistas no se realizaron. Conclusión y recomendación: La interventoría recomienda al administrador del fondo emprendedor al consejo directivo del sena reembolso o no condonación de los recursos asignados y ejecutados dentro del proyecto empresarial.	\$ 10.757.390,00	\$
18979	CONVOCATORIA NACIONAL 7		SJ L&K AM & ASSOCIATED	Panama	\$ 4.196.500	0	Comercio al Por Menor y Al Por Mayor, Reparación de Vehículos Automotores, Muebles y Otros, Bienes Personales y Servicios, Intermedios		2009	Acta N°1388 del 26 de febrero de 2009	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Contrapartida con el sena respecto a las contrapartidas, la contratista tenía el compromiso de realizar seis (06) eventos no se presentan en la plataforma los certificados evaluando el cumplimiento del compromiso. Recomendaciones de ejecución: La interventoría recomienda el reembolso o no condonación de los recursos, por las siguientes razones: la contratista no cumplió con la totalidad de los indicadores de gestión establecidos en la aprobación del plan de negocios, por las siguientes razones: la contratista no cumplió con la totalidad de los indicadores de gestión establecidos en la aprobación del plan de negocios, de acuerdo al monto pagado que se le generó. No se presenta evidencia de cumplimiento de la totalidad de las contrapartidas. No se evidencian ingresos que determinen los resultados del periodo y la sostenibilidad financiera de la empresa para el 15 de Julio de 2010, estaba programada la visita de cierre, la cual fue agendada oportunamente a través de la plataforma de fondo emprendedor, sin embargo, la contratista no se presentó a la reunión. Conclusión y recomendación: la interventoría recomienda al administrador del fondo emprendedor y al consejo directivo del sena el reembolso o no condonación de los recursos asignados y ejecutados dentro del proyecto empresarial.	\$ 21.506.950,00	\$
18890	CONVOCATORIA NACIONAL 8		MUNDO DOCUMENTAL S.A.S	Panama	\$ 10.446.000	0	Otros Actividades de Servicios Consultivos, Sociales y Recreación		2010	Acta N°1416 del 27 de Mayo de 2010	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	La interventoría recomienda la no condonación o el reembolso de los recursos asignados al proyecto mundo documental, por las siguientes razones: la contratista no cumplió con todos los indicadores de gestión generados. No gestión con responsabilidad y compromiso los recursos asignados por el fondo emprendedor, faltando evidenciar pagos realizados con recursos del fondo, por concepto de material publicitario. No se presenta el contrato de prenda. No se realizaron los eventos de contrapartidas. No se registra evidencia del funcionamiento de la empresa. Se genera incumplimiento en las obligaciones laborales contractadas. No se presenta información contable para el año 2011. No se realizó actualización de información en el aplicativo para el último periodo.	\$ 8.508.047,00	\$
18175	CONVOCATORIA NACIONAL 8		Ganadería la Perla	Panama	\$ 48.211.700	0	Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura		2010	Acta N°1416 del 27 de Mayo de 2010	Eficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Recomendaciones de ejecución: la interventoría recomienda al consejo directivo del sena determinar para el proyecto empresarial ganadería la Perla el reembolso o no condonación de los recursos asignados, por las siguientes razones: El emprendedor no cumplió con los indicadores de gestión generados. No se realizó actualización del aplicativo para el último semestre. No se está obteniendo un punto de equilibrio en el proyecto, que permita una sostenibilidad financiera. Finalmente, la falta de fuerza que se está presentando en el predio, debido a que el emprendedor no ha realizado un manejo adecuado de pasturas, afectaron los resultados en producción, ya que los animales no registraron ganancias en peso requerida para una efectividad del proceso. Emprendedor no cuenta con Fuentes adicionales de financiación, necesarias para realizar las adecuaciones y mejoras del predio, tendiendo a generar la deficiencia financiera. Conclusión y recomendación: la interventoría recomienda al consejo directivo del sena determinar la no condonación y Ordenar el reembolso de recursos desembolsados.	\$ 36.435.650,00	\$ 230.000,00

(Continúa)

1074	CONVOCA TORIA NACIONAL 10	1	SMARTEX S.A.S	Peñón	\$ 76.795.000	4	Industria Manufacturera	2010	Acta N°1422 del 11 de Noviembre de 2010	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Deficiente	Deficiente	Recomendaciones de ejecución interventoría recomienda al consejo directivo del sena de terminar para el proyecto empresarial smartex el reembolso o la condonación de los recursos asignados, por las siguientes razones: El emprendedor no cumplió con todos los indicadores de gestión financieros, en relación al indicador en la generación de empleo, no se presenta evidencia de los pagos oportunos por concepto de prestaciones sociales y seguridad social, además de la falta de Claridad sobre el tipo de contrato o vinculación a realizar, demostrando un manejo informal del recurso humano, de tal forma, que se puede alterar la operación y sostenibilidad de la empresa. Tampoco se dio respuesta al compromiso de realizar sociales. En cuanto al indicador de producción, el emprendedor no presentó información satisfactoria que permitiera establecer con Claridad cantidades producidas durante el periodo, de acuerdo al compromiso establecido en el plan de negocios y tampoco se presentó el soporte de compra, de las grandes comercializadoras, requerido durante todo el proceso. En el compromiso de contrapartidas, tampoco se entregó la totalidad de los certificados que avalan dichos eventos, ya que en la última visita, se presentó un certificado, para validar dos eventos. Si bien se han generado ingresos, de acuerdo a lo observado en la última visita de interventoría, no se cuenta con información financiera.	\$ 68.304.222,00	\$
110	CONVOCA TORIA NACIONAL 1	1	Mobilitas Servicios	Peñón	\$ 20.764.000	3	Industria Manufacturera	2005	Reunión del 21 de Diciembre de 2004	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	El proyecto no pasa para la condonación de los recursos utilizados (\$20.183.999) por no cumplir con algunos de los indicadores del acuerdo 007 (empleos, ventas, mercado), así como tampoco con las jornadas de sensibilización que debía realizar como contrapartida, en la visita final sólo tenía 1 certificación, además, el poco compromiso con el proyecto que se evidencia en el incumplimiento constante de envío y actualización de información en la plataforma.	\$ 20.183.999,00	\$
1046	CONVOCA TORIA NACIONAL 1	1	Inditings Express	Peñón	\$ 46.540.000	0	Industria Manufacturera	2005	Reunión del 21 de Diciembre de 2004	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Deficiente	Deficiente	La interventoría recomienda al consejo directivo del SENa la no condonación de recursos. Durante la ejecución del proyecto no hubo evidencia de la realización de jornadas de sensibilización o capacitación como cumplimiento a la realización de contrapartidas, importante compromiso, de acuerdo al contrato de cooperación empresarial, incluso después de terminado el periodo de prórroga y a solicitud de la emprendedora con el apoyo de su unidad de emprendimiento, fonde concedió un plazo adicional para que la emprendedora lograra dar cumplimiento a la realización de la totalidad de eventos de contrapartida, sin embargo, a la fecha no se ha recibido nueva información al respecto.	\$ 44.322.961,00	\$ 500.000,00
1092	CONVOCA TORIA NACIONAL 1	1	Centros de tecnologías informáticas y desarrollo web	Peñón	\$ 12.530.000	0	Industria Manufacturera	2005	Reunión del 21 de Diciembre de 2004	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	La interventoría recomienda al consejo directivo del SENa otorgar el reembolso de recurso. La interventoría recomienda el reembolso de los recursos desembolsados (\$2.532.803) considerando que la empresa no logró una evaluación favorable para tres de los indicadores de gestión del acuerdo 007 de 2005, importantes para el desarrollo empresarial, como son: gestión en la generación de empleo, gestión de mercado y gestión en ventas, es incierta la posibilidad de que la empresa pueda liquidarse en el corto o mediano plazo, depende de las gestiones y estrategias que adopten las emprendedoras, para mejorar los resultados.	\$ 12.512.863,00	\$ 622.693,00
001	CONVOCA TORIA NACIONAL 2	1	SERVICIO DE ACOMODACIONAMIENTO FISICO CONFOR DOULAVEL S.U	Peñón	\$ 80.192.000	5	Servicios Sociales Y De Salud	2005	Reunión del 05 de Septiembre de 2005	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	La interventoría recomienda el reembolso de los recursos desembolsados (\$76.442.000), la empresa sólo logró una evaluación positiva para cuatro de los indicadores de gestión fijados en el acuerdo 007 de 2005, no se alcanzó un cumplimiento medianamente satisfactorio en el indicador de gestión en ventas, necesario para garantizar su futura sostenibilidad, los ingresos durante el último año de incrementaron, pero aún así, no cubren los costos fijos de la empresa.	\$ 76.442.000,00	\$
1138	CONVOCA TORIA NACIONAL 2	1	Indices Virtuales Interactivos	Peñón	\$ 33.248.000	0	Industria Manufacturera	2005	Reunión del 05 de Septiembre de 2005	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	La interventoría recomienda el reembolso de los recursos desembolsados (\$33.294.000) considerando que la empresa a pesar de que logró un cumplimiento superior al proyectado en algunos de los indicadores de gestión y en la ejecución de contrapartidas, no logró una evaluación favorable los indicadores de gestión en ventas, y gestión en la generación de empleo, establecidos en el reglamento interno del fondo emprendedor.	\$ 33.294.000,00	\$
2473	CONVOCA TORIA NACIONAL 2	1	Manufacturas DIMAID	Peñón	\$ 62.292.000	4	Industria Manufacturera	2005	Reunión del 05 de Septiembre de 2005	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Deficiente	Deficiente	La interventoría recomienda al consejo directivo del SENa el reembolso de recursos. La interventoría recomienda el reembolso de los recursos desembolsados (\$62.292.000), a pesar de que la empresa logró una evaluación positiva para cinco de los indicadores de gestión incluidos en el acuerdo 007 de 2005 y el cumplimiento de los compromisos contractuales, entre ellos la realización de eventos de contrapartida para con el sena, no alcanzó un cumplimiento medianamente satisfactorio en el indicador de gestión en ventas, necesario para garantizar su futura sostenibilidad, además la interventoría hizo presión para que el inicio tardío de operaciones en la empresa se fuera más de cuatro meses de retraso, sin lograr resultados. Sin embargo, es posible que de acuerdo a los resultados de la empresa por temporada de día de la madre y día del padre la situación sea más favorable, pero no se obtuvo nueva información al respecto.	\$ 62.292.000,00	\$
1567	CONVOCA TORIA NACIONAL 2	1	RESTAURANTE SAMBURI	Peñón	\$ 80.192.000	4	Industria Manufacturera	2005	Reunión del 05 de Septiembre de 2005	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Deficiente	REEMBOLSO DE RECURSOS. Ordenar el recaudó del crédito conforme a lo establecido en el contrato de cooperación empresarial y las normas del Fondo Emprender. El proyecto no se recomienda para la condonación de los recursos desembolsados (\$80.183.539) teniendo en cuenta las dificultades encontradas, como alguna información no actualizada en plataforma y en los sistemas contables, aunque la empresa dio cumplimiento satisfactorio a la mayoría de los indicadores del acuerdo 007 de 2005, no lo hace con el indicador de gestión en ventas, el nivel de ventas alcanzado es muy bajo, lo que aún no hace a la empresa sostenible, el emprendedor afirma que ha estado buscando alternativas con este propósito, pero aún no se observan resultados positivos.	\$ 80.183.539,00	\$
10806	CONVOCA TORIA NACIONAL 8	1	CONEXION NETWORK S.A.S	Peñón	\$ 44.721.000	0	Transporte, Almacenamiento Y Comunicaciones	2010	Acta N°1416 del 27 de Mayo de 2010	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	RECOMENDACIONES DE EJECUCION. La interventoría recomienda la no condonación o el reembolso de los recursos asignados de proyecto CONEXION NETWORK, por las siguientes razones: El emprendedor no cumplió con todos los indicadores de gestión financieros de empleo y producción, ni realizó las gestiones suficientes para hacer sostenible la empresa. No gestionó en forma oportuna y con compromiso los recursos asignados al Fondo Emprender, ni tampoco respaldó la existencia física de los bienes aprobados con recursos del Fondo. No se presenta actualización en las obligaciones contables, tributarias y laborales adeudadas por la empresa. No se dio respuesta al compromiso al emprendedor. No se evidencia el funcionamiento de continuidad de la empresa. CONCLUSION Y RECOMENDACION. La interventoría recomienda al Consejo Directivo del SENa determinar la NO CONDONACION Y ordenar el REEMBOLSO DE RECURSOS desembolsados.	\$ 14.207.580,00	\$
11802	CONVOCA TORIA NACIONAL 11 PARA FIANCERIA RESERVADA EN LAS BARRAS DE LA INFORMACION Y LA EDUCACION DEL TRANSACCION DEL DESARROLLO REGIONAL.	2	BARRO	Peñón	\$ 70.649.200	2	Cerámica El Por Mayor Y Al Por Menor, Reparación De Servicios Admónistrativos, Mantenimiento, Otros Materiales Y Otros Servicios Domésticos	2011	Acta N°1448 del 07 de Diciembre de 2011	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	La interventoría recomienda al Consejo Directivo del SENa determinar para este proyecto empresarial el REEMBOLSO O CONDONACION de los recursos asignados teniendo en cuenta que no cumplió con la totalidad del contrato de cooperación empresarial, de hacer la gestión necesaria para lograr la sostenibilidad de la empresa en un corto o mediano plazo y no dio cumplimiento a las condiciones legales y normativas de la generación de empleo formal en Colombia, no cumpliendo con las dos funciones principales de la creación empresarial en el Fondo Emprender, la dinámica de ingreso por la actividad empresarial y la generación de empleo formal. La ejecución de los indicadores adicionales, "mercado y ejecución presupuestal, fueron cumplidos aunque no garantizan la sostenibilidad de la empresa.	\$ 64.876.937,00	\$
1895	CONVOCA TORIA CERRADA A FIANCIA DEL DEPARTAMENTO DE BOGOTÁ	1	POLOSOYATAMA	Peñón	\$ 71.540.500	1	Agricultura, Ganadería, Caza Y Silvicultura	2007	Acta N°1380 del 1 de Noviembre de 2007	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Contra partidas con el sena compromiso era realizar diez (10) eventos de contrapartidas, los cuales se realizaron en su totalidad a través de charlas en promoción al fondo emprendedor, presentando certificado de la unidad de emprendimiento del sena. Se realizó publicidad de los logos del sena, fondo emprendedor fonde en su evento, ferias de presentación, avías en publicación y periódicos. No se hizo mención al logo de la generación de fiarada ni la presidencia de la república. Recomendaciones de ejecución la interventoría recomienda la no condonación de los recursos, por las siguientes razones: El emprendedor no cumplió con la totalidad de los indicadores de gestión establecidos en la aprobación del plan de negocios, según acuerdo no. 0007 y resolución 1617 de 2006. La empresa, no logra la sostenibilidad esperada, en el contrato se establece claramente como compromiso "realizar todas las acciones necesarias para que la empresa que se crea como producto del apoyo a plan de negocios presentado, logre su sostenibilidad en corto, mediano y largo plazo" y no se evidencia compromiso del emprendedor para continuar con la empresa. No se presenta claridad en la administración de la empresa. Conclusión y recomendación otorgar el beneficio de condonación de recursos, ordenar el recaudó del crédito conforme a lo establecido en el contrato de cooperación empresarial las normas del fondo emprendedor.	\$ 71.588.500,00	\$	
18118	CONVOCA TORIA CERRADA A FIANCIA DEL DEPARTAMENTO DE BOGOTÁ	1	INDUSTEC	Peñón	\$ 38.549.300	2	Industria Manufacturera	2007	Acta N°1380 del 1 de Noviembre de 2007	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Deficiente	Eficiente	Contra partidas con el sena compromiso era realizar cinco (5) eventos de contrapartidas, de los cuales se realizaron seis (6) a través de jornadas de sensibilización y se encuentran certificados por el sena. Se ha realizado publicidad de los logos del sena, fondo emprendedor, fonde, Presidencia de la República y periodo volante. Falta la publicidad de la generación de fiarada. Recomendaciones de ejecución: la interventoría recomienda la no condonación de los recursos por las siguientes razones: la emprendedora no cumplió con la totalidad de los indicadores de gestión establecidos en la aprobación del plan de negocios, según acuerdo no. 0007 y resolución 1617 de 2006. La empresa no logra la sostenibilidad esperada, en el contrato se establece claramente como compromiso, "realizar todas las acciones necesarias para que la empresa que se crea como producto del apoyo a plan de negocios presentado, logre la sostenibilidad en corto, mediano y largo plazo", en consideración de la interventoría, en el proyecto no se presentan avances significativos en la ejecución de los compromisos. Conclusión y recomendación no otorgar el beneficio de condonación de recursos, ordenar el recaudó del crédito conforme a lo establecido en el contrato de cooperación empresarial y las normas del fondo emprendedor.	\$ 38.276.511,00	\$
10836	CONVOCA TORIA CERRADA EN AREA METROPOLITANA DEL CENTRO ADMINISTRATIVO	1	AGRICULTOS DEL MAIZO	Peñón	\$ 69.225.000	0	Agricultura, Ganadería, Caza Y Silvicultura	2009	Acta N°1388 del 26 de febrero de 2009	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Contra partidas con el sena el compromiso era realizar 11 eventos de contrapartidas, los cuales se realizaron en su totalidad y se encuentran certificados por el sena. Recomendaciones de ejecución la interventoría recomienda el reembolso o la no condonación de los recursos, por las siguientes razones: El contrato no cumplió con la totalidad de los indicadores de gestión establecidos en la aprobación del plan de negocios. En el proyecto no se presentan ningún resultado que avale la sostenibilidad realizada, situación sustentada en que en el periodo de ejecución, no se generaron avances significativos en el establecimiento del cultivo. No se presenta fuente de financiación adicional, que garantice la continuidad en el cumplimiento de los costos y gastos que genera la empresa cada periodo no hay Claridad en el cumplimiento de las obligaciones laborales contraídas por la empresa. Conclusión y recomendación la interventoría recomienda al administrador del fondo emprendedor y el consejo directivo del sena el reembolso o la no condonación de los recursos asignados y ejecutados dentro del proyecto empresarial.	\$ 41.706.898,00	\$

(Continúa)

1414	CONVOCATORIA CERRADA 2ª FASE DEL DEPARTAMENTO DE ESPARZA	1	CENTRO OBRERO U.	Presita	\$ 76.900.000	3	Industria Manufacturera	2006	Acta N° 1340 del 14 de Septiembre de 2006	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Deficiente	Eficiente	Deficiente	Eficiente	La interventoría recomienda el reembolso de los recursos asignados a la empresa castedieño eu, porque no logró cumplir a cabalidad con los indicadores propuestos en el plan de negocios inicial, se evidencia como una empresa no sostenible en el tiempo porque el emprendedor horizonte no tiene un horizonte claro, no se tiene un producto terminado y competitivo para ofrecer en el mercado. Se han presentado muchos problemas e incumplimientos en la ejecución del plan de negocios en los aspectos instructivos y productivos. La improvisación en el proceso productivo y la falta de conocimiento técnico han sumado para que la empresa no tenga en este momento los resultados esperados, tanto así, que su producto principal, el grial catico con intercomunicable, no pudo ser terminado. La interventoría ha recomendado al empresario en varias ocasiones evaluar su trabajo y tomar decisiones administrativas urgentes para mejorar la situación financiera si quiere continuar con su empresa, se conoce además que la unidad de emprendimiento también ha aconsejado al emprendedor, pero éste se muestra reacio y resoluto con lo recomendado, quizás por la inesperienza y falta de conocimientos el joven empresario culpa a los demás por no haber tenido éxito con su empresa.	\$	54.251.534,00	\$
1072	CONVOCATORIA CERRADA 8ª FASE METROPOLITANA DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO	1	ASOCIACIÓN ENERGÍA DEL IN IL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	Presita	\$ 47.840.500	1	Servicios De Electricidad, Gas Y Agua	2009	Acta N° 1388 del 26 de Febrero de 2009	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	La interventoría recomienda el reembolso de los recursos, por las siguientes razones el contrato no cumplió con la totalidad de los indicadores de gestión establecidos la aprobación del plan de negocios según acuerdo no 0077 resolución 1617 del 2006, en el periodo de ejecución. El contratista presenta solicitud de cancelación anticipada galo empresarial. Se generaron incumplimientos a las obligaciones laborales adquiridas. No se realizaron las contabilidad. Conclusión y recomendación la interventoría recomienda al administrador del fondo emprender y al consejo directivo del sena el reembolso de los recursos asignados y ejecutados dentro del proyecto empresarial.	\$	11.960.649,00	\$
3822	CONVOCATORIA CERRADA 8ª FASE METROPOLITANA DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO	1	COMPLU NATURA OFSINORA TURISTICO	Presita	\$ 13.075.500	1	Otros Actividades De Servicios Comunitarios, Sociales Y Recreativos	2009	Acta N° 1388 del 26 de Febrero de 2009	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Eficiente	La interventoría recomienda la no condonación de los recursos asignados al proyecto, por las siguientes razones el contratista no cumplió con todos los indicadores de gestión genericos, no gestionó con responsabilidad y compromiso los recursos asignados por el fondo emprender, faltando evidenciar pagos realizados con recursos del fondo. No se presenta el contrato de prenda. No se registra evidencia del funcionamiento de la empresa. Se genera incumplimiento en las obligaciones laborales contractadas, no se presenta información contable para el último semestre, además de registrar inconsistencias en los anteriores meses, no se realizó actualización del aplicativo para el último semestre. Conclusión y recomendación la interventoría recomienda al consejo directivo del sena determinar la no condonación y ordenar el reembolso de recursos desembolsados.	\$	34.910.751,00	\$
3858	CONVOCATORIA CERRADA 8ª FASE METROPOLITANA DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO	1	INNOVATION	Presita	\$ 12.303.500	3	Industria Manufacturera	2009	Acta N° 1388 del 26 de Febrero de 2009	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Deficiente	Eficiente	La interventoría recomienda la no condonación o el reembolso de los recursos asignados al proyecto i ngemation por las siguientes razones: El contratista no cumplió con todos los indicadores de gestión genericos se genera incumplimiento en las obligaciones laborales contractadas actualmente no se presenta la ejecución de ningún contrato en desarrollo del objeto social de la empresa, respecto a los contratos establecidos en el plan de negocios avanzado no se presentan fuente de financiación adicional, que garantice la continuidad en el cobrimiento de los costos y gastos que genera la empresa cada periodo estableciendo como no sostenible la empresa se desmarcó producto pero no se estableció una estrategia comercial para su comercialización. Conclusión y recomendación la interventoría recomienda al consejo directivo del sena determinar la no condonación y ordenar el reembolso de recursos desembolsados.	\$	51.703.688,00	\$
12746	CONVOCATORIA CERRADA 2ª FASE DEL DEPARTAMENTO DE ESPARZA	1	INMANDEL	Presita	\$ 17.148.800	0	Industria Manufacturera	2007	Acta N° 1360 del 1 de Noviembre de 2007	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Recomendaciones de ejecución la interventoría recomienda la no condonación de los recursos, por las siguientes razones: El emprendedor no cumplió con la totalidad de los indicadores de gestión establecidos en la aprobación del plan de negocios, según acuerdo no. 0007 y resolución 1617 de 2006. La empresa, no logra la sostenibilidad esperada, en el contrato se establece claramente como compromiso, "realizar todas las acciones necesarias para que la empresa que se crea como producto del apoyo al plan de negocios presentado, logre la sostenibilidad en corto, mediano y largo plazo" no se dio cumplimiento al compromiso de contapartidas. Contapartidas con el sena. El compromiso era realizar 13 eventos de contapartidas de los cuales se realizaron seis (06) eventos en charlas de prestación al fondo emprender y se encuentran certificados por el sena. No se evidencia publicidad sobre los logros de las entidades que intervienen en el proceso. Conclusión y recomendación no otorgar el beneficio de condonación de recursos, ordenar el recaudo del crédito conforme a lo establecido en el contrato de cooperación empresarial y las normas del fondo emprender.	\$	61.185.341,00	\$
3870	CONVOCATORIA NACIONAL 10	1	LUDORA AGENCIA PUBLICITARIA	Presita	\$ 74.710.000	2	Traqueante, Abastecimientos Y Comestibles	2010	Acta N° 1422 del 11 de Noviembre del 2010	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Deficiente	Eficiente	Recomendaciones de ejecución la interventoría recomienda al consejo directivo del sena determinar para el proyecto empresarial lusura agencia publicitaria el reembolso o no condonación de los de recursos asignados, por las siguientes razones: el emprendedor no cumplió con todos los indicadores de gestión genericos. En relación al indicador en la generación de empleo de los seis empleos a generar que se tenían como compromiso, solo se vincularon dos personas, el emprendedor y una persona por prestación de servicios para las funciones de diseñador gráfico. En la gestión de producción de los 123 servicios que se tenían estipulados sólo se prestaron 30 servicios representados en ingresos por \$24.311.841, de los \$583.475.500 que se tenían presupuestados. Esta falta de liquidez ha originado incumplimientos en los pagos del orden diario de la empresa como arrendamiento, servicios públicos, honorarios contador entre otros, además de limitar la vinculación de personal a la empresa, al no contar con la disponibilidad de recursos suficientes para el cobrimiento del rubro de nómina. Conclusión y recomendación la interventoría recomienda al consejo directivo del sena determinar a este proyecto empresarial el reembolso o no condonación de los recursos asignados.	\$	8.003.109,00	\$
11904	CONVOCATORIA CERRADA 2ª FASE DEL DEPARTAMENTO DE ESPARZA	1	POLANES LA VICTORIA	Presita	\$ 81.454.000	4	Agricultura, Ganadería, Caza Y Silvicultura	2006	Acta N° 1340 del 14 de Septiembre de 2006	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Deficiente	Eficiente	Recomendaciones de ejecución la interventoría recomienda el reembolso de los recursos asignados a la empresa foliajes la victoria eu, porque es una empresa muy débil administrativamente, aunque el emprendedor logró cumplir con los indicadores de empleos, ejecución presupuestal y mercados levetes y producción no aplicaban para el primer año por tratarse de un cultivo de largo rendimiento, no muestra la actitud para mejorar en el campo administrativo, la interventoría y la unidad de emprendimiento en muchas ocasiones le recalcaron la importancia de esta área, pero el emprendedor hizo caso omiso a esta situación, al principio se cumplió con las obligaciones administrativas fue porque en varias ocasiones se tuvieron que suspender pagos por este motivo, ahora, que el emprendedor solicitó todos los recursos de fondo emprender, la actitud del empresario empezó a mostrar incumplimientos contables, laborales, tributarios y legales, así como faltencias para reportar información en el aplicativo y comunicarse permanentemente con la unidad de emprendimiento y la interventoría. Es claro que si una empresa es débil administrativamente porque el emprendedor no quiere mejorar esta situación y comienza a incumplir sus obligaciones contables, legales y tributarias no será sostenible en el tiempo porque todas estas faltas traerán serias sanciones y multas que pueden afectar la continuidad de la	\$	85.496.000,00	\$
3022	CONVOCATORIA CERRADA 8ª FASE METROPOLITANA DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO	1	POKICOLA MANITO	Presita	\$ 15.535.500	2	Agricultura, Ganadería, Caza Y Silvicultura	2009	Acta N° 1388 del 26 de Febrero de 2009	Deficiente	Eficiente	Eficiente	Deficiente	Eficiente	Deficiente	Deficiente	Recomendaciones de ejecución la interventoría recomienda la no condonación de los recursos asignados al proyecto poricola manito, por las siguientes razones: El contratista no cumplió con todos los indicadores de gestión generico no cumplió con los contapartidas con el sena. No gestionó con responsabilidad y compromiso los recursos asignados por el fondo emprender, faltando evidenciar el concepto compra de herramientas, lechones (último pago) y el material publicitario. Se envía contrato de prenda por parte del fondo desde el 22 de julio de 2010, pero a la fecha no se ha registrado ante notaría y en consecuencia no se ha enviado a fondo. En la plataforma no se aglutina evidencia en mercado y comercialización. Conclusión y recomendación la interventoría recomienda al consejo directivo del sena determinar la no condonación y ordenar el reembolso de recursos desembolsados.	\$	32.879.068,00	\$

Nota La resolución puede ser encontrada en la página web de Fondo Emprender, a través de la opción normatividad, enlace condonaciones: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/FondoEmprenderNormatividad2020.aspx>

ANEXO 2. RESOLUCIÓN 0728 DE 2018

ID	Conocatoria	Cierre	Subproyecto	Municipio	Recursos Asignados	Empleos verificados	Sector	Empleos Potenciales	Fecha aprobación	Acta de aprobación Plan de negocio	Presupuesto	Empleos	Contratistas	Marketing	Ventas	Producción	Recomendación interventora	Recomendación final	Ejecución presupuestal	
46611	CONVOCATORIA NACIONAL 21 PARA FINANCIAR INICIATIVAS EMPRESARIALES EN GENERAL A CUALQUIER SECTOR ECONÓMICO	2	PROYECTOS 006000	Pereira	5.96.408.000	0	Industrias Manufacturera	8	2012	Acta No. 1462 del 05 de septiembre de 2012	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	La interventoría recomendó al administrador del Fondo Emprender y al Consejo Directivo del SEN el REEMBOLSO/NO CONDONACIÓN de los recursos asignados, por los siguientes hechos: Las cláusulas, artículos, numerales y parágrafos relacionados a continuación, hacen referencia al contrato de cooperación No. 1121214 celebrado entre SEN, FONDEC y el emprendedor del proyecto No. 06621. No cumplió los indicadores de gestión y se evaluó como el de gestión en la generación de empleo, gestión en la ejecución presupuestal y gestión en marketing, de acuerdo a lo estipulado en el numeral 8 de la cláusula cuarta del contrato de cooperación. No realizó todas las acciones necesarias para que la empresa que es el caso productivo del grupo de negocio presentado, registre la sociedad en el plan de acuerdo a lo estipulado en el numeral 4 de la cláusula cuarta del contrato de cooperación. No realizó los aportes de recursos propios en especie en un monto equivalente al 1.4% (cuatro por ciento) de acuerdo a lo estipulado en el numeral 5 de la cláusula cuarta del contrato de cooperación. No realizó con los recursos del Fondo Emprender y los recursos propios en especie el plan operativo del grupo de negocio aprobado por Fondo Emprender, de acuerdo a lo estipulado en el numeral 6 de la cláusula cuarta del contrato de cooperación. No cumplió en su totalidad el plan operativo presentado en el plan de negocio y con los puntos que está la interventoría sobre el particular, de acuerdo a lo estipulado en el numeral 7 de la cláusula cuarta del contrato de cooperación. No presentó todos los informes que le fueron solicitados sobre el desarrollo del proyecto, de acuerdo a lo estipulado en el numeral 8 de la cláusula cuarta del contrato de cooperación. No adoptó y coordinó todas las acciones para asegurar la operación y mantenimiento, en general, la sostenibilidad del proyecto y su buen avance, en el corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a lo estipulado en el numeral 9 de la cláusula cuarta del contrato de cooperación. No cumplió oportunamente las recomendaciones y actividades realizadas por la interventoría sobre el desarrollo de ejecución del presente contrato, de acuerdo a lo estipulado en el numeral 10 de la cláusula cuarta del contrato de cooperación. No reportó el cumplimiento de las actividades y obligaciones establecidas en el plan de negocio, de acuerdo a lo estipulado en el numeral 11 de la cláusula cuarta del contrato de cooperación. No adoptó las medidas necesarias para desarrollar correctamente el objeto del presente contrato, de acuerdo a lo estipulado en el numeral 12 de la cláusula cuarta del contrato de cooperación. No utilizó permanentemente la plataforma del sistema de información del Fondo Emprender, de acuerdo a lo estipulado en el numeral 20 de la cláusula cuarta del contrato de cooperación. CONCLUSIÓN RECOMENDACIÓN: La interventoría recomendó al Consejo Directivo del SEN el REEMBOLSO/NO CONDONACIÓN y restitución al REEMBOLSO/NO CONDONACIÓN de los recursos asignados.	Reembolso no condonación	5	73.874.144

Nota. La resolución puede ser encontrada en la página web de Fondo Emprender, a través de la opción normatividad, enlace condonaciones: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/FondoEmprenderNormatividad2020.aspx>

ANEXO 3. GUÍA PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Fecha:

Nombre

Cargo:

Experiencia laboral:

1. ¿Cuáles considera usted que son las características de los emprendedores que no han sido condonados? (Nombre 3 o 4 características)
2. ¿Cuál es la principal causa de la no condonación por parte del Fondo Emprender?
3. ¿Qué señales tempranas comunes se pueden identificar en los casos del emprendimiento, de no condonación? (Indique 3 o 4 señales)
4. ¿Cuáles considera usted las principales falencias empresariales que tienen los emprendedores no condonados por parte del Fondo Emprender?
5. Según usted, ¿cuáles son las principales falencias en habilidades humanas de los emprendedores no condonados?
6. ¿Cuál cree que es el sector económico más afectado en cuanto a no condonación, y por qué?
7. ¿En aquellos proyectos conformados por varios miembros, cree usted que está claro el concepto de sociedad empresarial? ¿Cuál cree que son los factores de éxito/fallo?
8. ¿Cree usted que el deseo de emprender sobrepasa la realidad de las obligaciones adquiridas con el Fondo Emprender?
9. Una vez asignados los recursos e iniciada la ejecución de los proyectos, ¿considera que se hace un oportuno seguimiento por parte del SENA o de quien haga las veces de interventoría?

10. ¿Cree que el apoyo brindado por el SENA a los emprendedores durante la ejecución es suficiente? ¿En qué podría mejorar?
11. ¿De qué le serviría al SENA entender los hallazgos de los proyectos no condonados?
12. ¿El plan de negocios es una herramienta empleada por el emprendedor?
13. Describa el perfil del empleador al que no se le ha condonado la deuda. Volver a preguntar por las características psicográficas y las competencias.
14. ¿Cree que con la identificación del perfil del emprendedor de proyectos no condonables se le podrían plantear al SENA estrategias para disminuir el índice de no condonación? ¿Qué estrategias cree usted que serían viables?