



### **OBJETO DEL CONTRATO:**

“Prestación de servicios de evaluación de operaciones e impacto de los programas Fondo Emprender y Centros de Desarrollo Empresarial SENA - SBDC”

Contrato No. 2210582

## **Producto 4. Informe final**



Versión: 3

Fecha: 15 / Marzo / 2022

## Contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>7</b>
2.1	Resumen de la metodología	8
2.2	Resumen del trabajo de campo	10
<b>3</b>	<b>CARACTERIZACIÓN USUARIOS</b>	<b>16</b>
3.1	Caracterización de emprendedores y empresarios	16
3.2	Caracterización de proyectos y emprendimientos	25
<b>4</b>	<b>EVALUACIÓN DE OPERACIONES</b>	<b>29</b>
4.1	Orientación y presentación de los servicios SBDC (desarrollo de la cultura emprendedora)	29
4.2	Medir la experiencia del usuario con Fondo Emprender y los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC	33
4.2.1	Caracterización	33
4.2.2	Entrenamiento	37
4.2.3	Ideación, validación, pitch	42
4.2.4	Formulación del plan de negocios	45
4.2.5	Evaluación del plan de negocios (Fondo Emprender)	50

4.2.6 Puesta en marcha	53
4.2.7 Condonación (Fondo Emprender)	59
4.2.8 Rol del operador (Fondo Emprender)	60
4.2.9 Fortalecimiento empresarial	61
4.2.10 Medición de resultados	67
4.3 Conocer el nivel de pertinencia del acompañamiento de asesores e interventores	72
4.4 Percepción de los canales de atención (presencial-virtual)	76
4.5 Conocer si el Fondo Emprender representa una buena opción para los entes territoriales en materia de alianzas a favor del emprendimiento del territorio	81
<b>5 EVALUACIÓN DE IMPACTO</b>	<b>84</b>
5.1 Determinantes de la participación	84
5.2.1 Propensity Score Matching	85
5.2.2 Probabilidad de tratamiento	85
5.2.3 Balanceo de los instrumentos	89
5.2 Cumplimiento de los indicadores proyectados en el plan de negocios	91
5.3 Conocer si el Fondo Emprender promueve la empleabilidad de las personas.	92
5.4 Conocer los efectos del Fondo Emprender en términos del nivel de ingresos de los emprendedores, la rentabilidad de la empresa	95

5.5	Las empresas financiadas y su grado de sostenibilidad en los primeros tres años	97
5.6	Conocer el nivel de escalabilidad de las empresas creadas por el Fondo Emprender	103
5.7	Conocer el nivel de conexión con el ecosistema emprendedor	105
5.8	Conocer el impacto de los servicios conexos recibidos en favor de sus emprendimientos	106
5.9	Conocer el cambio en la calidad de vida de las personas que han pasado por Fondo Emprender	107
5.10	Conocer si el Fondo Emprender promueve el desarrollo económico local y territorial	110
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>111</b>
6.1	Evaluación de operaciones	111
6.2	Evaluación de impacto	114
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>117</b>

## 1 INTRODUCCIÓN

El programa Fondo Emprender fue creado con la Ley 789 de 2002 con el objetivo de financiar iniciativas de emprendimiento. Posteriormente, el Decreto 934 de 2003 reglamentó su funcionamiento y determinó que su operación es aprobada y direccionada por el Consejo Nacional Directivo SENA. En 2006 la Ley 1014 se definieron actividades de promoción y fomento de la cultura de emprendimiento y nuevas iniciativas de negocios a cargo del Gobierno Nacional, Gobernaciones y Alcaldías. Además, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 orienta el impacto del SENA hacia el emprendimiento, la productividad y generación de empleo.

El reglamento del programa Fondo Emprender está determinado por el Acuerdo 010 de 2019, en el que se abordan, entre otras, las autoridades y competencias del programa, derechos y prohibiciones de los emprendedores, usuarios y recursos de Fondo Emprender, entre otros. En 2019 el Fondo Emprender fue incluido como parte del modelo 4K del SENA basado en la industria 4.0, la transformación digital y un enfoque de capitales como el capital psicológico, capital soporte, capital semilla y el capital social. Para 2019 el programa Fondo Emprender había creado 7.415 planes de negocio, ha asignado 602.059 millones y 30.852 empleos verificados<sup>1</sup>.

Los Centros de Desarrollo Empresarial SENA SBDC están ubicados en 117 centros de formación en el país. Actualmente, cuenta también con el Centro de Desarrollo Empresarial Virtual. En 2016 el SENA y la Universidad de Texas en San Antonio, a través de un convenio, capacitaron y adaptaron el modelo SBDC (Small Business Development Center).

En los Centros de Desarrollo se ofertan y prestan servicios de asesoría gratuita a personas interesadas en desarrollar habilidades emprendedoras o empresariales, la implementación de emprendimientos y el fortalecimiento empresarial. Para 2019 los 117 Centros de Desarrollo Empresarial SENA obtuvieron la certificación de la metodología SBDC, la cual tiene una vigencia de 3 años, y contaron ese año con 3.529 empresas creadas y 2.816 empresas fortalecidas a nivel nacional<sup>2</sup>.

En este contexto el presente estudio tiene por objetivo realizar una evaluación de operaciones e impacto de los programas Fondo Emprender y Centros de Desarrollo Empresarial SBDC. En este sentido pretende i) caracterizar, evaluar y documentar los macro y micro procesos que se ejecutan en desarrollo de los programas Fondo Emprender y SBDC, y ii) determinar el impacto de los

---

<sup>1</sup> Datos extraídos de los términos de referencia de la presente evaluación.

<sup>2</sup> Datos extraídos de los términos de referencia de la presente evaluación.

programas Fondo Emprender y SBDC en relación con a los objetivos iniciales del programa y en la población beneficiada.

El presente documento contiene los hallazgos y resultados de la evaluación y se encuentra estructurado en seis secciones. En primer lugar, se realizó una introducción a los programas Fondo Emprender y Centros de Desarrollo Empresarial. El segundo capítulo expone el contexto técnico de la evaluación, donde se presentan las preguntas orientadoras de la evaluación, las metodologías utilizadas para la evaluación de operaciones y la evaluación de impacto, y un resumen del trabajo de campo realizado. El tercer capítulo contiene la caracterización de los usuarios y proyectos de ambos programas evaluados. El cuarto capítulo presenta los hallazgos referentes al componente de la evaluación de operaciones. En quinto lugar, se presentan los resultados correspondientes a la evaluación de impacto. Finalmente, en el sexto capítulo se recogen a modo de síntesis las conclusiones de acuerdo con lo expuesto a lo largo del documento.

## 2 CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN

En este capítulo se presenta de manera resumida las metodologías utilizadas para dar alcance a la evaluación de operaciones e impacto, las cuales fueron ampliamente profundizadas y sustentadas en el *producto 1: Identificación de variables de estudio y diseño de la metodología de evaluación*. De igual manera, se presenta un resumen del trabajo de campo cualitativo y cuantitativo realizado, el cual fue elaborado en detalle en el *producto 3: Informe de campo y bases de datos*.

Vale la pena resaltar que para la presente evaluación de operaciones e impacto de los programas Fondo Emprender y Centros de Desarrollo Empresarial SENA - SBDC se definieron 15 preguntas orientadoras distribuidas en cada uno de los componentes.

**Tabla 1: Preguntas orientadoras de la evaluación de operaciones e impacto**

Tipo de evaluación	Preguntas	
Operaciones	1	Caracterizar el tipo de población beneficiaria del Fondo Emprender
	2	Conocer el tipo de proyectos que son apoyados por el Fondo Emprender
	3	Medir la experiencia del usuario con Fondo Emprender y SBDC
	4	Percepción de los canales de atención (presencial-virtual)
	5	Conocer el nivel de pertinencia del acompañamiento de asesores e interventor
	6	Conocer si el Fondo Emprender representa una buena opción para los entes territoriales en materia de alianzas a favor del emprendimiento del territorio
Resultados - Impacto	7	Cumplimiento de los indicadores proyectados en el plan de negocios
	8	Conocer si el Fondo Emprender promueve la empleabilidad de las personas.
	9	Conocer los efectos del Fondo Emprender en términos del nivel de ingresos de los emprendedores, la rentabilidad de la empresa
	10	Las empresas financiadas y su grado de sostenibilidad en los primeros tres años
	11	Conocer el nivel de escalabilidad de las empresas creadas por el Fondo Emprender
	12	Conocer el nivel de conexión con el ecosistema emprendedor
	13	Conocer el impacto de los servicios conexos recibidos en favor de sus emprendimientos
	14	Conocer el cambio en la calidad de vida de las personas que han pasado por Fondo Emprender
	15	Conocer si el Fondo Emprender promueve el desarrollo económico local y territorial

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

## 2.1 Resumen de la metodología

### *Evaluación de operaciones*

Dando respuesta a los objetivos de la evaluación y las preguntas orientadoras, el enfoque metodológico de la evaluación de operaciones apuntó a caracterizar y documentar el funcionamiento de los macro y micro procesos relacionados con los programas SBDC y Fondo Emprender. Además, a través de los métodos cualitativos se logró conocer la percepción de las personas acerca de las acciones implementadas por los programas.

En complemento, se buscó establecer si el conjunto de factores de producción de los programas SBDC y Fondo Emprender operan con la consistencia y coherencia idónea para producir los resultados esperados bajo los cuales fueron diseñados.

Para lograr esto, la evaluación de operaciones parte de un enfoque centrado en los procesos, el cual está basado en la evaluación cualitativa de las intervenciones (Morra y Rist, 2009; Patton, 2002) e integra conceptos de la ingeniería de procesos como la cadena de valor (Dal Pont, 2012; Manganelli y Klein; 1996).

Así pues, el diseño metodológico de la evaluación de operaciones contempló una estrategia de investigación que utiliza tres técnicas de análisis: **i)** Mapa de procesos: identificar las fases o secuencias principales de procesos, actividades, roles y responsables mediante la cadena de valor y diagrama de flujo de los programas; **ii)** Fortalezas y debilidades: identificar factores de éxito y cuellos de botella; y **iii)** Análisis de causas y efectos: Análisis de relaciones entre variables contextuales, procesos y mecanismos causales y Análisis de hallazgos y percepciones a partir de la triangulación de evidencia, fuentes secundarias y material empírico cualitativo y cuantitativo.

Además, para la evaluación de operaciones se contaron con fuentes de información primaria y secundaria. Con respecto a la información primaria se realizaron entrevistas con usuarios de Fortalecimiento Empresarial, Otras Fuentes de Financiación (OFF) y Fondo Emprender; directores regionales SENA; Orientadores de emprendimiento (senior y junior); Evaluadores; Interventores; Operadores; Líderes regionales; Instancias territoriales y el Comité Nacional de Emprendimiento. Como información secundaria se incluyeron los documentos referentes a la normatividad y los reglamentos internos del SENA y los programas. Además, se incluyó el manual operativo Fondo Emprender, el manual técnico operativo de los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC, y los procedimientos operativos estándar de asesoría y entrenamiento.



## ***Evaluación de impacto***

Para la evaluación de impacto, el grupo tratamiento hace referencia a los emprendimientos o usuarios directos de los programas evaluados, tanto de los SBDC (Fortalecimiento y Otras Fuentes de Financiación), como del Fondo Emprender. Teniendo presente que los usuarios no son seleccionados aleatoriamente en estos programas, es posible que solo se postule un tipo particular de emprendedores, lo que podría resultar en un problema de endogeneidad.

Debido a que no se contó con la totalidad de los datos requeridos para realizar una regresión discontinua (como inicialmente se había planteado), se determinó que la mejor estrategia a desarrollar con la información disponible es la de Diferencias en Diferencias.

Como contrafactuales de Fondo Emprender se tomaron quienes fueron calificados como acreditados viables y no viables que no recibieron recursos. Con respecto a la muestra de contrafactuales de la población SBDC se tomó el RUES, para la subpoblación de SBDC Otra fuente de financiamiento los contrafactuales corresponden a empresas que se encuentran en el RUES con menos de 3 años de creación de matrícula, para la población de SBDC en fortalecimiento los contrafactuales que se tomaron fueron empresas del RUES que tienen entre 3 y 6 años de creación de matrícula.

Las variables que se analizaron fueron las siguientes según campo de interés:

- Efectos directos: variación de ingresos, número de empleados y costos.
- Efectos indirectos: expansión de la firma, expectativa para crecimiento en 2021, tiene expectativas de crecimiento (si/no), exportación, pago de seguridad social, porcentaje de afiliación de empleados a seguridad social.
- Sostenibilidad: Emprendimiento en funcionamiento (si/no), años de operación empresa.

Con respecto a las fuentes de información se contó con fuentes primarias y secundarias. Para la información primaria se realizaron encuestas a usuarios de Fondo Emprender, SBDC y sus contrafactuales, también se realizaron entrevistas a usuarios SBDC y Fondo Emprender, a directores regionales SENA, líderes regionales, orientadores de emprendimiento (senior - junior), operadores, evaluadores e interventores, instancias territoriales y a la Coordinación Nacional de Emprendimiento (SENA). Para la información secundaria se usaron las bases de datos entregadas por parte del SENA para definir: marco muestral, diseño muestral, asignación de la muestra y los contrafactuales, adicionalmente se hizo una revisión de las variables disponibles en las bases de datos para definir indicadores de seguimiento.

## 2.2 Resumen del trabajo de campo

Para los dos programas evaluados, Centros de Desarrollo Empresarial SENA – SBDC y Fondo Emprender se identificaron tres (3) poblaciones objeto de estudio:

- La **primera** de las poblaciones objeto de estudio corresponde a los emprendedores que han sido usuarios del programa Fondo Emprender en alguno de los años 2018 y/o 2019.
- La **segunda** población objeto de estudio son los usuarios del programa SBDC – Emprendimiento (OFF) de los años 2018 y/o 2019 que recibieron asesoría para la creación de empresas y capital semilla a través de Otras Fuentes de Financiación (OFF).
- La **tercera** población objeto de estudio son los usuarios del programa SBDC – Fortalecimiento Empresarial de los años 2018 y/o 2019 que recibieron asesorías para sus empresas para la sostenibilidad empresarial.

Adicionalmente, para llevar a cabo la **evaluación de impacto** se requiere de los *contrafactuales* (población control) para realizar las respectivas comparaciones que permitan identificar el impacto generado por estos dos programas. Por tanto, se requieren tres poblaciones adicionales.

- El **contrafactual de la primera población objetivo** corresponde al conjunto de emprendedores que se presentaron al Fondo Emprender y, por las razones de priorización del mismo, se encontraron en estado viable, no priorizado y sin asignación de recursos para los años 2018 y/o 2019.
- El **contrafactual de la segunda población objetivo** corresponde a empresas que aparecen registradas en el RUES con menos de tres años de creación y que, por medio de métodos de emparejamiento tipo PSM, se asocian a la población objeto de estudio.
- El **contrafactual de la tercera población objetivo** corresponde a empresas que aparecen registradas en el RUES con entre tres y seis años de creación y que por medio de métodos de emparejamiento tipo PSM se asocian a la población objeto de estudio.

Se planteó un diseño muestral probabilístico y en dos etapas, en una primera etapa se seleccionaron municipios a través de un diseño  $\pi$ PT con variable auxiliar la cantidad de usuarios en el municipio de las dos poblaciones; y en la segunda etapa usuarios (y sus contrafactuales) a través de un diseño de Muestreo Aleatorio Simple sin reemplazamiento. La siguiente tabla presenta la cantidad de encuestas que de acuerdo con la aplicación de la fórmula de tamaño de muestra para

una proporción. Para el cálculo de tamaño de muestra se pueden aplicar fórmulas como la presentada por Gutiérrez-Rojas (2016) para un diseño muestral complejo y un parámetro tipo proporción, la cual presenta las siguientes expresiones:

$$S^2 = P(1 - P)def f$$

$$n_0 = \frac{z^2 S^2}{(me)^2}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$n$ : tamaño de muestra (incógnita de interés)

$N$ : total poblacional

$me$ : margen de error máximo esperado (5%) para cada uno de los programas en estudio: Fondo Emprender y SBDC.

$P$ : prevalencia esperada en la muestra (50%)

$def f$ : Efecto de diseño (1.5 por ser un diseño en dos etapas)

$z$ : percentil  $1 - \alpha/2$  de la distribución normal estándar siendo  $1 - \alpha$  el nivel de confianza para un intervalo de confianza del 95%

Con la aplicación de la fórmula y según los tamaños poblacionales suministrados para el desarrollo del estudio se obtuvo:

**Tabla 2. Cantidad de encuestas planeadas**

	Población de interés	Subpoblación de interés	Número de encuestas
Tratamiento	Fondo Emprender		414
	SBDC	SBDC OFF	279
		SBDC Fortalecimiento Empresarial	224
Contrafactuales	Fondo Emprender		364

	Población de interés	Subpoblación de interés	Número de encuestas
	SBDC	SBDC OFF	175
		SBDC Fortalecimiento Empresarial	140
	<b>Total</b>		<b>1.596</b>

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

Sin embargo, se debió recurrir a técnicas de reemplazamiento de elementos seleccionados, en este caso, usuarios, por las complicaciones que este tipo de estudios tiene como por ejemplo la no recordación de participación en el programa, el cambio de personal al interior de la empresa y quien participó ya no hace parte de la misma, la captura de datos sensibles como ingresos operacionales que generan desconfianza, aun cuando desde el SENA se hizo saber a todos sus usuarios que se estaba realizando una captura de datos que permita evaluar los programas de los que fueron o son usuarios, junto con problemas de bases de datos que tienen direcciones inexistentes, incompletas y/o teléfonos que ya no se encuentran activos o incompletos. La técnica utilizada se conoce como muestras sustitutas, como su nombre lo indica se procede a realizar la sustitución de una unidad que no respondió en la encuesta con una no seleccionada originalmente en la muestra y es un método utilizado para el tratamiento de no respuesta.

Autores como Little & Rubin (2002) ven la sustitución como un método de imputación de una unidad no respondiente con una alterna no seleccionada inicialmente, Rubin & Zanutto (2002) también proponen un método para tratar los valores sustituidos como un tipo de valores imputados teniendo en cuenta información proporcionada por covariables para que las unidades sustitutas sean similares a las unidades iniciales no respondientes y Nishimura (2015) menciona que la sustitución es paralela a la imputación “hot-deck” con la diferencia que uno toma los donantes de los individuos encuestados y el otro los toma de las unidades no encuestadas. En este estudio se decidió por la propuesta de Little & Rubin (2002).

La siguiente tabla presenta la cantidad de muestras sustitutas a las que se debió acudir para lograr la meta de encuestas propuesta inicialmente:

**Tabla 3. Cantidad de encuestas planeadas y cantidad de muestras sustitutas**

	Población de interés	Subpoblación de interés	Número de encuestas	Cantidad de muestra sustitutas	Total de registros en las muestras sustitutas
Tratamiento	<b>Fondo Emprender</b>		414	1	1.510

	Población de interés	Subpoblación de interés	Número de encuestas	Cantidad de muestra sustitutas	Total de registros en las muestras sustitutas
	SBDC	SBDC OFF	279	3	2.241
		SBDC Fortalecimiento Empresarial	224	3	2.890
Contrafactuales	Fondo Emprender		364	3	2.273
	SBDC	SBDC OFF	175	3	5.034
		SBDC Fortalecimiento Empresarial	140	3	5.806
	Total		1.596		

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

Aún con la aplicación de la técnica de sustitución la cantidad de encuestas efectivas para la población del Fondo Emprender no se logró la totalidad de encuestas, sin embargo, el tamaño obtenido para esta población obtiene un margen de error del 5,6% que se encuentra dentro de los márgenes esperados inferiores al 10%. La siguiente tabla presenta la cantidad de encuestas esperadas y en el caso de las efectivas si se obtuvo más de lo esperado se acotó al esperado para calcular la tasa de respuesta por cada 10 contactos, señalando que en todas las subpoblaciones luego de la sensibilización, el re-contacto vía telefónico y presencial resultó ser una población de difícil acceso con tasas inferiores a 2. De ahí la importancia de la aplicación de tratamiento de no respuesta vía muestras sustitutas.

**Tabla 4. Cantidad de encuestas planeadas y tasa de respuesta**

	Población de interés	Subpoblación de interés	Número de encuestas	Encuestas efectivas	Tasa de respuesta (por cada 10 contactos)
Tratamiento	Fondo Emprender		414	372	1,93
	SBDC	SBDC OFF	279	279	1,11
		SBDC Fortalecimiento Empresarial	224	224	0,72
Contrafactuales	Fondo Emprender		364	364	1,38
	SBDC	SBDC OFF	175	175	0,34

	Población de interés	Subpoblación de interés	Número de encuestas	Encuestas efectivas	Tasa de respuesta (por cada 10 contactos)
		SBDC Fortalecimiento Empresarial	140	140	0,24
	<b>Total</b>		<b>1.596</b>		<b>1.554</b>

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

La siguiente tabla presenta por población objeto de estudio los márgenes de error obtenidos de acuerdo con el número total de encuestas realizadas, en todos los casos son inferiores al 10% cifra tope en este tipo de estudios.

**Tabla 5. Cantidad de encuestas planeadas, efectivas y margen de error por población**

	Población de interés	Subpoblación de interés	Número de encuestas	Encuestas efectivas	Margen de error
Tratamiento	<b>Fondo Emprender</b>		414	372	5,60%
	<b>SBDC</b>	SBDC OFF	279	543	4,94%
		SBDC Fortalecimiento Empresarial	224	316	6,56%
Contrafactuales	<b>Fondo Emprender</b>		364	389	5,47%
	<b>SBDC</b>	SBDC OFF	175	216	8,16%
		SBDC Fortalecimiento Empresarial	140	157	9,58%
	<b>Total</b>		<b>1.596</b>	<b>1.993</b>	

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

Por su parte, la siguiente tabla presenta finalmente la cantidad de encuestas efectivas y su respectivo margen de error por subpoblación señalando que, aunque el diseño muestral se planteó por población a nivel de subpoblación también se puede realizar análisis:

**Tabla 6. Cantidad de encuestas planeadas, efectivas y margen de error por subpoblación**

	Población de interés	Número de encuestas	Encuestas efectivas	Margen de error
Tratamiento	Fondo Emprender	414	372	5,60%
	SBDC	279	543	3,95%
Contrafactuales	Fondo Emprender	364	389	5,47%
	SBDC	140	157	6,21%
	<b>Total</b>	<b>1.197</b>	<b>1.461</b>	

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

El trabajo de campo cualitativo inició el 08 de noviembre y finalizó el 26 de noviembre de 2021, con una duración de 3 semanas. En la primera semana de febrero se realizaron dos entrevistas adicionales con actores del ecosistema. A la fecha se ha logrado aplicar el 98,9% de instrumentos; es decir 89 instrumentos. En la siguiente tabla se muestra la relación de los instrumentos aplicados por actor.

**Tabla 7. Cantidad de entrevistas realizadas por tipo de actor**

Actores entrevistados	Entrevista realizada	Pendiente por agendar	Suma total
Comisión Nacional Técnica	0	1	1
Coordinación Nacional	1		1
Director Regional	4		4
Usuarios Fondo Emprender	15		15
Usuarios fortalecimiento de empresas	15		15
Usuarios otras fuentes de financiación	15		15
Líderes regionales SENA SBDC	8		8
Orientadores senior y junior	15		15
Operadores	2		2
Evaluadores	2		2
Interventores	2		2
Instancias territoriales y ecosistema	10		10
<b>Suma total</b>	<b>89</b>	<b>1</b>	<b>90</b>

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

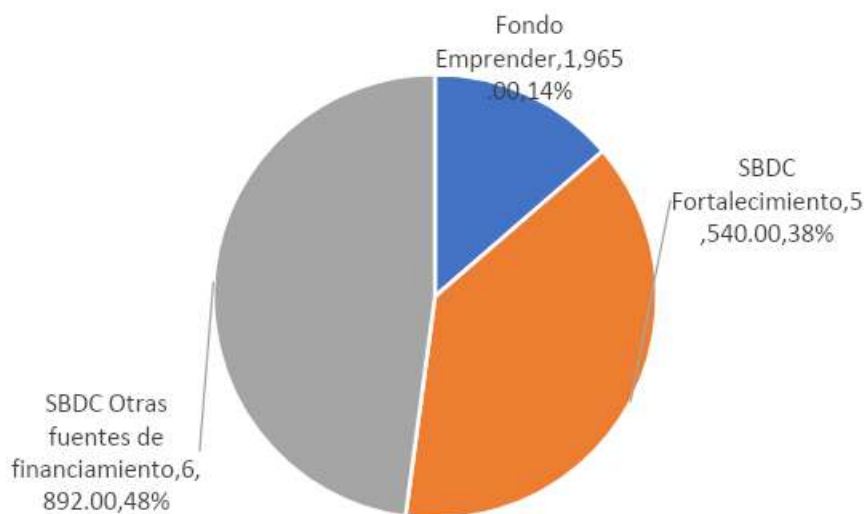
### 3 CARACTERIZACIÓN USUARIOS

Este capítulo presenta la caracterización de los emprendedores, empresarios y proyectos que han sido apoyados por los Centros de Desarrollo Empresarial SENA - SBDC y el Fondo Emprender.

#### 3.1 Caracterización de emprendedores y empresarios

A continuación, se caracteriza a los emprendedores que se vieron beneficiados por los programas Fondo Emprender y SBDC con el fin de promover el crecimiento, productividad e innovación en la micro y mediana empresa colombiana. El siguiente gráfico muestra la distribución de usuarios en el período de análisis (2018/2019) para cada uno de los programas. Se puede observar que los usuarios del Fondo Emprender representaron el 13,6 % del total de usuarios del SBDC en ese período.

**Gráfica 1. Distribución de usuarios según programa**

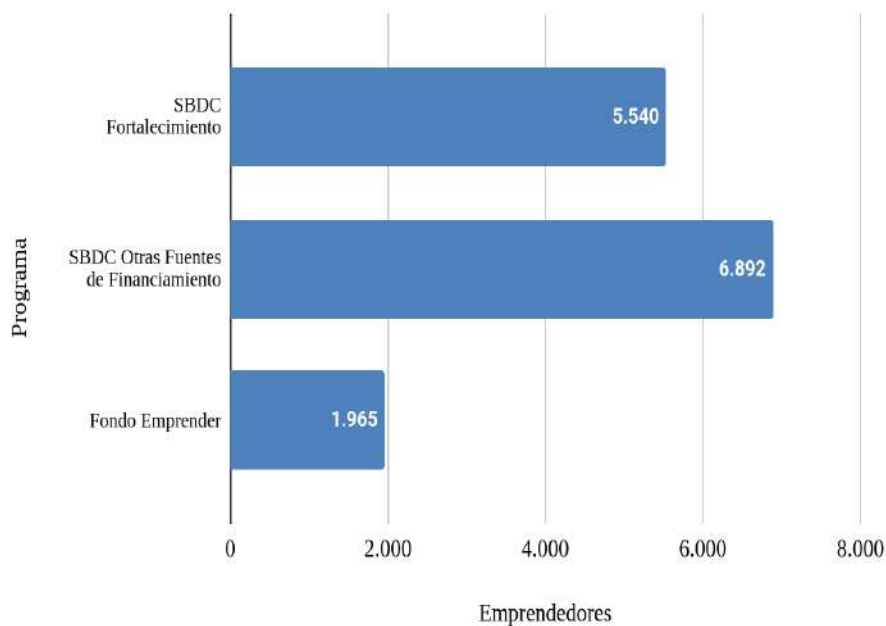


Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

El siguiente gráfico expone la distribución geográfica de los usuarios de ambos programas y la distribución geográfica de empresas registradas en el RUES, a modo de referencia.



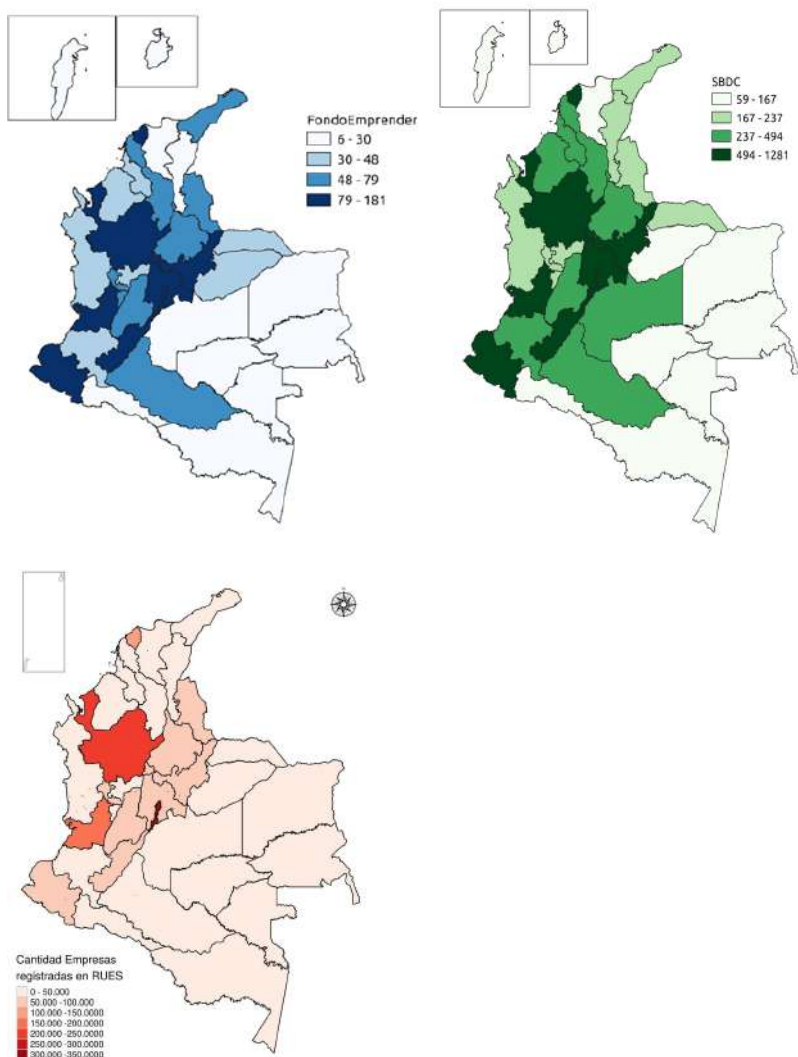
**Gráfica 1. Distribución de usuarios según programa**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

El siguiente gráfico expone la distribución geográfica de los usuarios de ambos programas y la distribución geográfica de empresas registradas en el RUES, a modo de referencia.

**Gráfica 2. Distribución departamental de usuarios del Fondo Emprender y del SBDC**

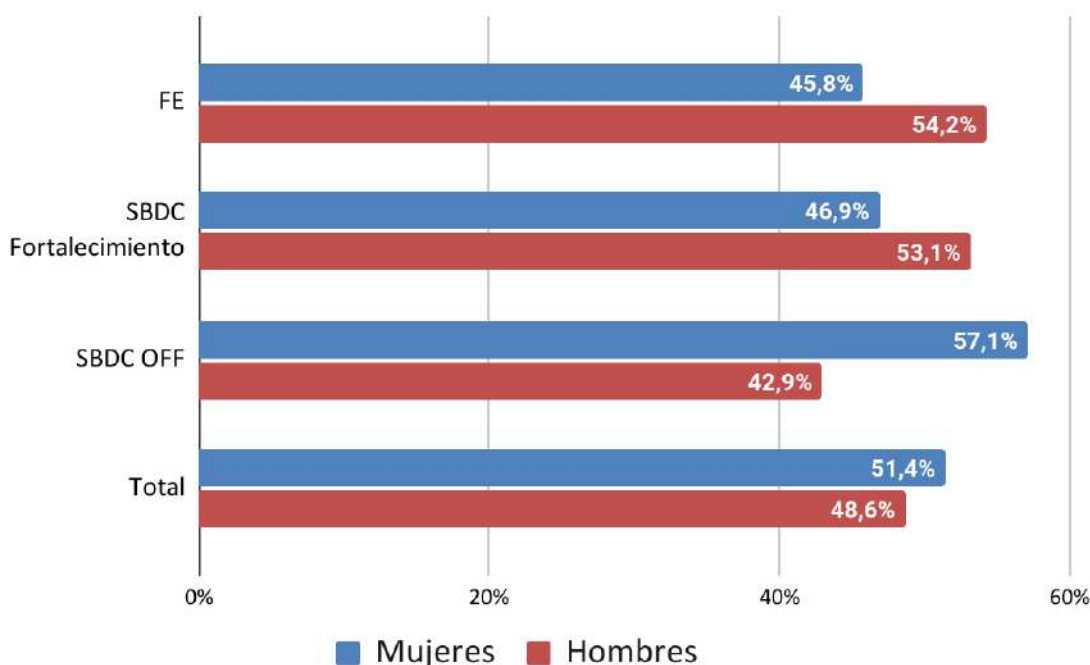


Fuente: listado de usuarios 2018/2019 SENA y RUES-Confecámaras

En particular, la distribución geográfica de los usuarios es similar en ambos programas, sobre todo para los niveles más altos, donde los departamentos de Antioquia, Atlántico, Boyacá, Cundinamarca, Bogotá, Huila, Nariño y Valle del Cauca comparten niveles significativos de usuarios y habitantes. Para el nivel bajo e intermedio las diferencias más notables en la distribución de ambos programas son en los departamentos de Guajira, Quindío, Norte de Santander y Risaralda, donde se destaca una mayor presencia de usuarios del programa Fondo Emprender, y en los departamentos de Casanare y Meta, donde la proporción de usuarios es menor con relación al

programa SBDC. La distribución geográfica de los usuarios coincide en gran medida con la distribución total de empresas registradas en RUES.

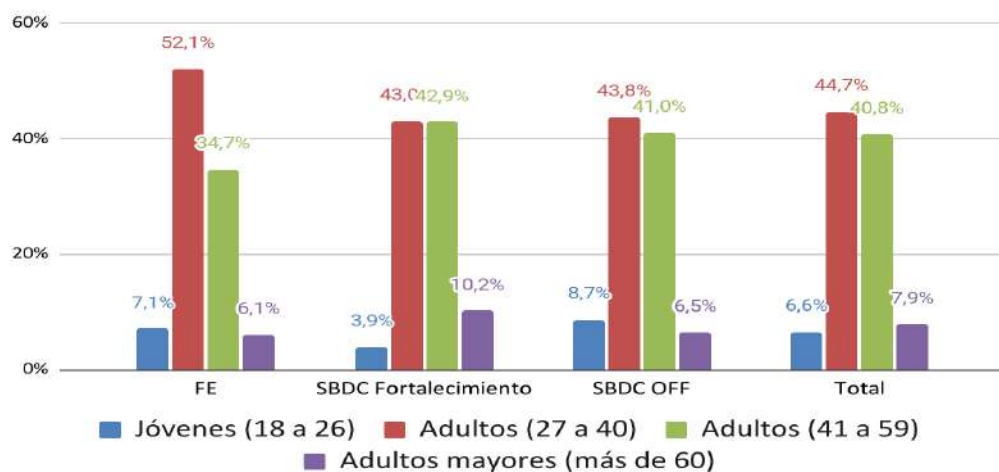
**Gráfica 3. Distribución de usuarios según sexo y programa**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

Por el lado de las diferencias por sexo y edad de la población beneficiada, se obtiene que, en el agregado, la población se distribuye de forma relativamente equitativa entre hombres (48,6%) y mujeres (51,4%), siendo acorde a la distribución de la población en Colombia. Sin embargo, al discriminar por población objetivo se obtienen diferencias significativas para tener en cuenta. Por ejemplo, los beneficiados por el programa SBDC en su modalidad de emprendimiento (SBDC-OFF) se fraccionan en un 57,1% para mujeres y 42,9% para hombres, mientras que en la modalidad de fortalecimiento empresarial (SBDC – Fortalecimiento Empresarial), la distribución es opuesta con un 46,9% para mujeres y un 53,1% para hombres. En ese sentido, la población beneficiada que recibió capital semilla para la creación de nuevas empresas (beneficiarios del FE) está constituida mayoritariamente por hombres mientras que la población beneficiada que se enfocó en el apoyo a la consecución de recursos a través de otras fuentes de financiamiento está constituida por hombres. Con relación al programa Fondo Emprender, se encuentra un volumen de usuarios constituido mayormente por hombres (54,2%) con una participación más grande que en el caso del programa SBDC.

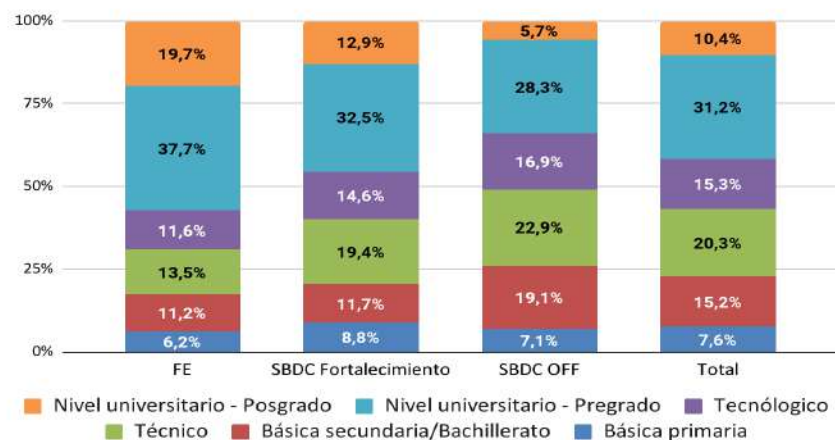
**Gráfica 4. Distribución de usuarios según rango de edad y programa**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

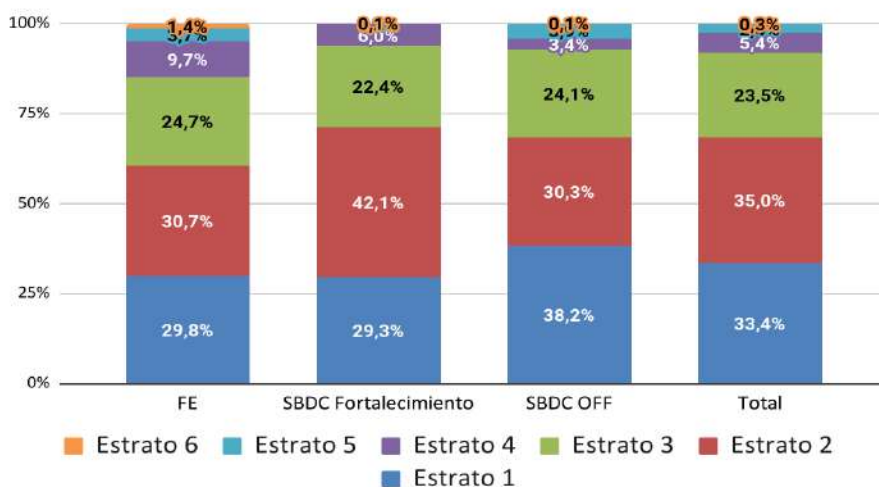
Continuando con las diferencias en la población beneficiada por el programa Fondo emprendedor, la participación de usuarios con edad adulta (27 a 40 años) es, nuevamente, mayor que en el programa SBDC en cualquiera de sus modalidades, donde suele estar distribuida en partes relativamente iguales entre adultos de 27 a 40 años (43 %) y adultos de 41 a 59 años (42 %). Sin embargo, esta simetría se rompe al considerar la población beneficiada joven y de adultos mayores, que se distancian en 4,8%, donde es mayor en la población beneficiada por el SBDC Fortalecimiento, y 3,7%, con la mayoría en la población beneficiada por el SBDC OFF, respectivamente.

**Gráfica 5. Distribución de usuarios según nivel educativo y programa**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

**Gráfica 6. Distribución de usuarios según estrato socioeconómico y programa**



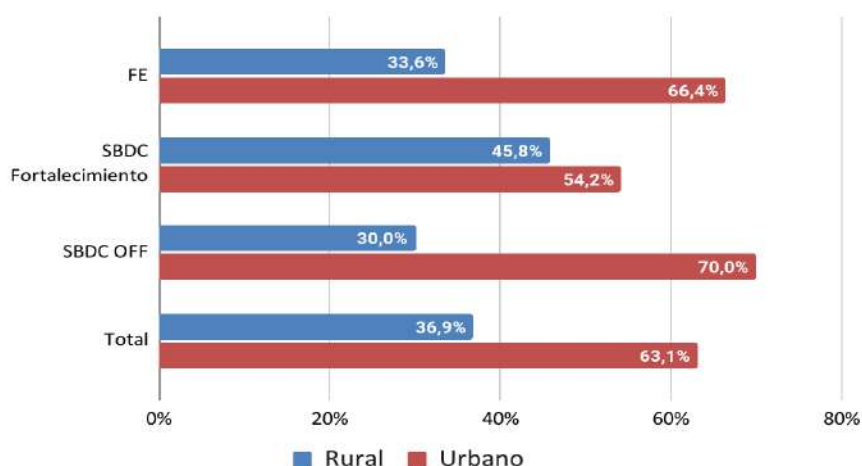
Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

Adicionalmente, la distribución por nivel educativo muestra cómo el porcentaje de usuarios con nivel básico primario se sitúa en márgenes relativamente parecidos para las tres poblaciones de usuarios. No obstante, a medida que aumenta el nivel educativo la distribución de la población de un programa a otro cambia. Por ejemplo, en el caso del programa SBDC OFF enfocado en el estímulo para la creación de nuevas empresas, la participación de usuarios con nivel educativo

técnico es mayor que en los otros programas (22,9%), mientras que el porcentaje de usuarios con un nivel educativo universitario con posgrado resulta ser el más bajo comparado con el resto (5,7%), hecho que contrasta con los usuarios del programa Fondo Emprender, donde los usuarios con educación técnica y posgrados cuentan con las participaciones más bajas (13,5%) y altas (19,7%), respectivamente. En cualquier caso, la participación de usuarios con nivel universitario de pregrado es la más representativa para todos los programas, mientras que la participación de usuarios con educación básica es la menos representativa.

Referente a la distribución por estrato socioeconómico, para cada uno de los programas se evidencia que la mayor participación de usuarios se sitúa en los estratos 1 (33,4%) y 2 (35%) donde el programa SBDC EF cuenta con la mayor participación de usuarios en estrato 2, mientras que el programa SBDC OFF cuenta con la mayor participación en estrato 1. Adicionalmente, cabe señalar que para los usuarios del programa del Fondo Emprender la participación de usuarios de estrato 6 es la única que representa más del 1 % comparado con el resto de los programas.

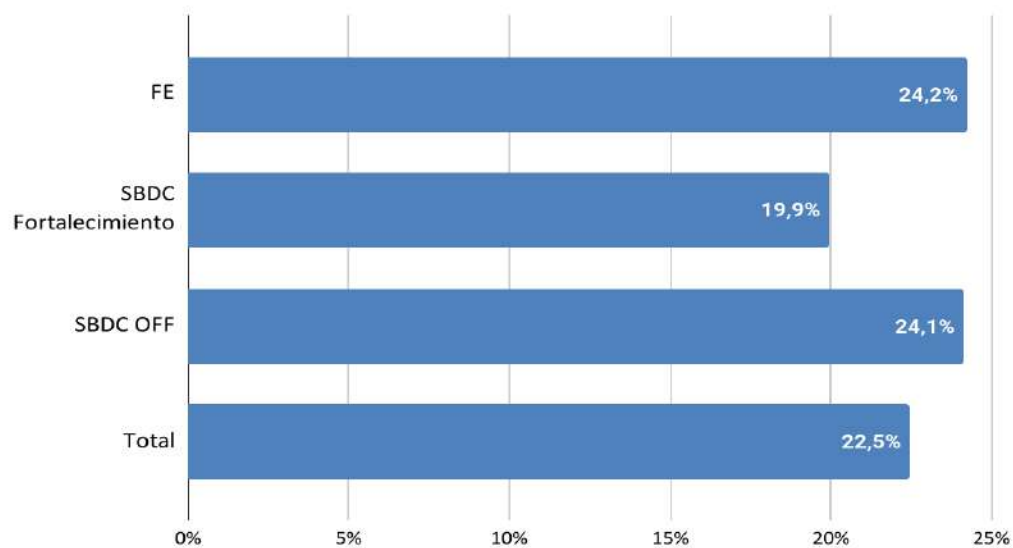
**Gráfica 7. Distribución de usuarios según zona de ubicación y programa**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

En relación con la distribución de la población beneficiada dentro de las áreas urbanas y rurales, se evidencia una mayor representación de las áreas urbanas que está presente en la población de los distintos programas. Especialmente, se destaca la población del programa SBDC OFF con una participación de usuarios de 70%, a diferencia del programa SBDC EF con un 54.2% y el programa Fondo Emprender con 66.4%. Este hecho permite relacionar mayormente los nuevos emprendimientos del programa SBDC OFF con actividades de impacto en las áreas urbanas.

**Gráfica 8. Porcentaje de usuarios pertenecientes a algún grupo poblacional de interés<sup>3</sup>**

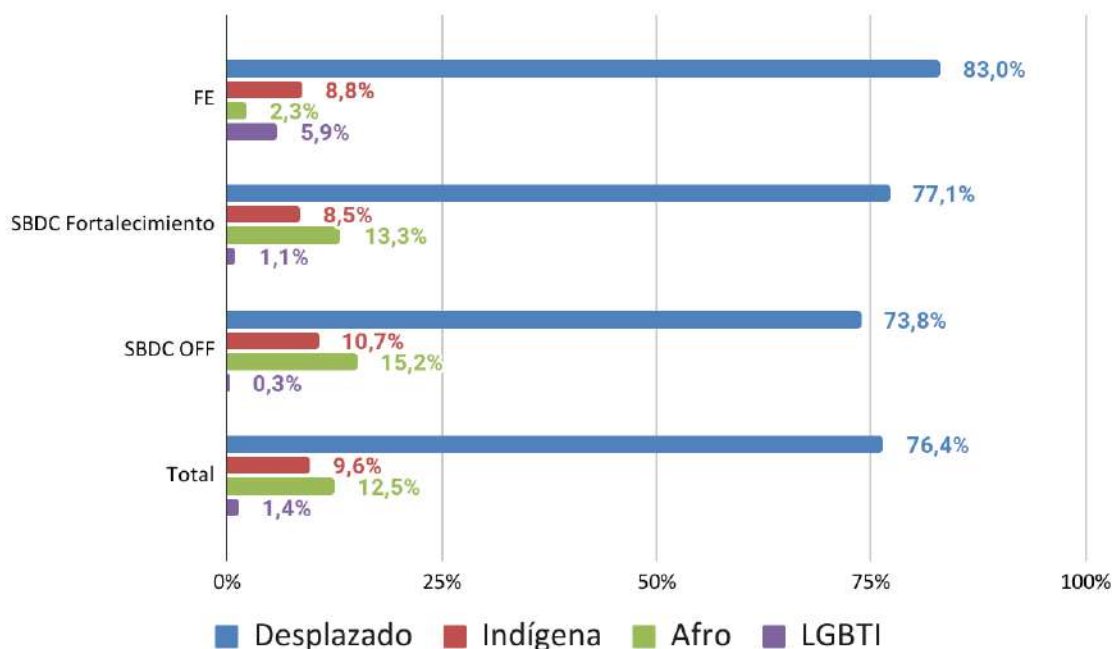


Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

<sup>3</sup> Dentro de los grupos poblacionales de interés se encuentran: desplazados, indígenas, afro y lgbti.



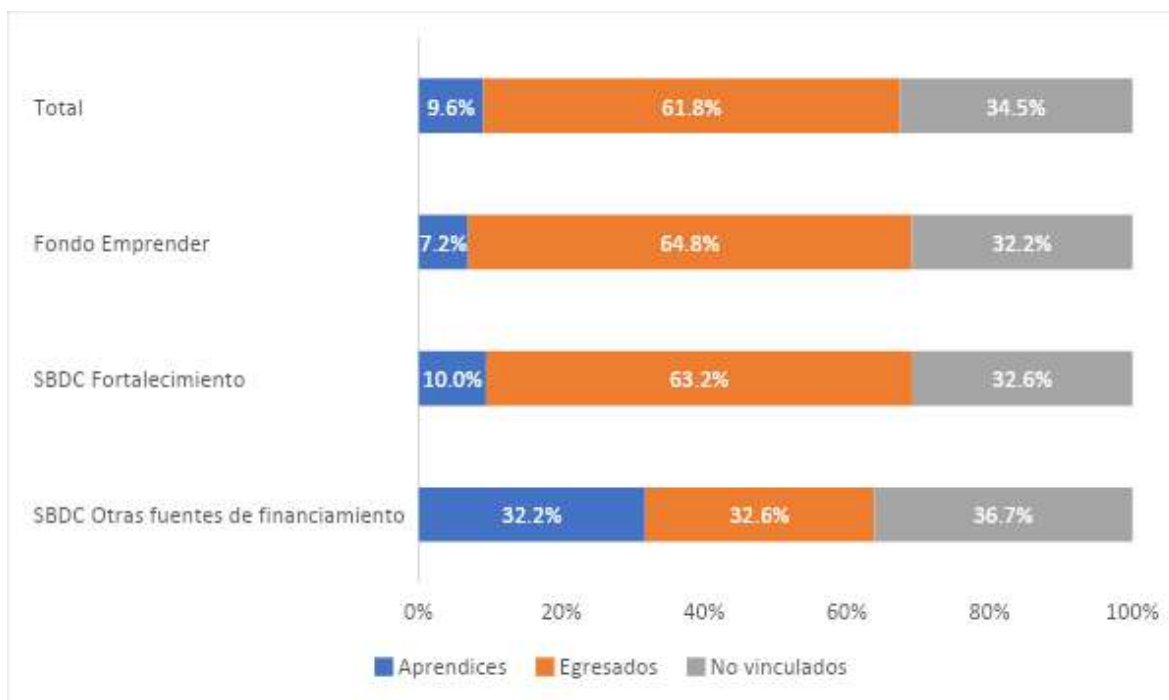
**Gráfica 9. Distribución de usuarios por grupo poblacional según cada programa**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

Igualmente, relevante para la caracterización de la población es la identificación de grupos poblacionales de interés subyacentes en los usuarios a los programas Fondo Emprender y SBDC. En ese orden de ideas, del total de usuarios, el 22 % está relacionado con algún grupo poblacional de interés, siendo relativamente similar en el caso de los usuarios al programa Fondo Emprender y SBDC OFF, con alrededor del 24 %, y ligeramente inferior en el caso del programa SBDC Fortalecimiento Empresarial con el 19,9 %. Específicamente, en el caso de los usuarios del programa fondo Emprender el 83 % corresponde con población desplazada, con porcentajes similares para los programas SBDC Fortalecimiento Empresarial (77,1 %) y SBDC OFF (73,8 %). Además, los usuarios de los programas SBDC cuentan con una participación de cerca del 14 % en población afro, mientras que tan solo de un 2,3 % en los usuarios del programa Fondo Emprender. La participación de las comunidades indígenas en los tres programas ronda el 9 %, mientras que la población LGBTI cuenta con una participación de 5,9% para el programa Fondo Emprender y de cerca del 1 % para el resto de los programas. Esto señala un cierto énfasis por la población desplazada y perteneciente a la comunidad LGBTI en el programa Fondo emprendedor comparado con el resto de las iniciativas.

**Gráfica 10. Distribución de usuarios según vinculación SENA y programa**

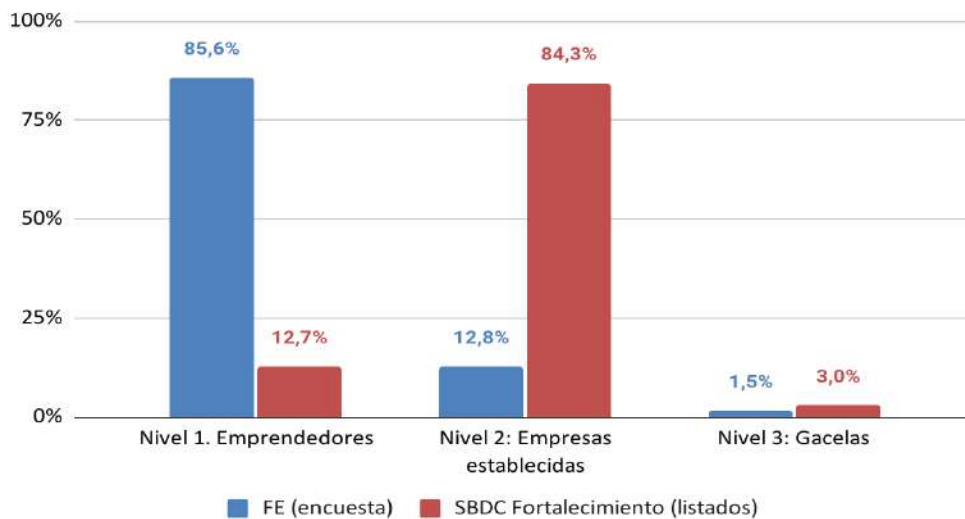


Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

Finalmente, con relación a la distribución de los usuarios según su vinculación, se encuentra que a nivel global el 9,6% de los usuarios fueron aprendices SENA, el 61,8% egresados de programas del SENA y el 34,5% no tuvieron una vinculación previa. El análisis comparado de los programas evidencia las mayores diferencias en SBDC de otras fuentes de financiamiento en donde la participación de los aprendices asciende al 32,2% de usuarios y el porcentaje de egresados se ubicó en 32,6%. A partir de estos resultados se puede establecer que haber tenido algún tipo de vinculación como estudiantes en el SENA, podría generar una mayor probabilidad de ser usuario de alguno de los programas de emprendimiento evaluados.

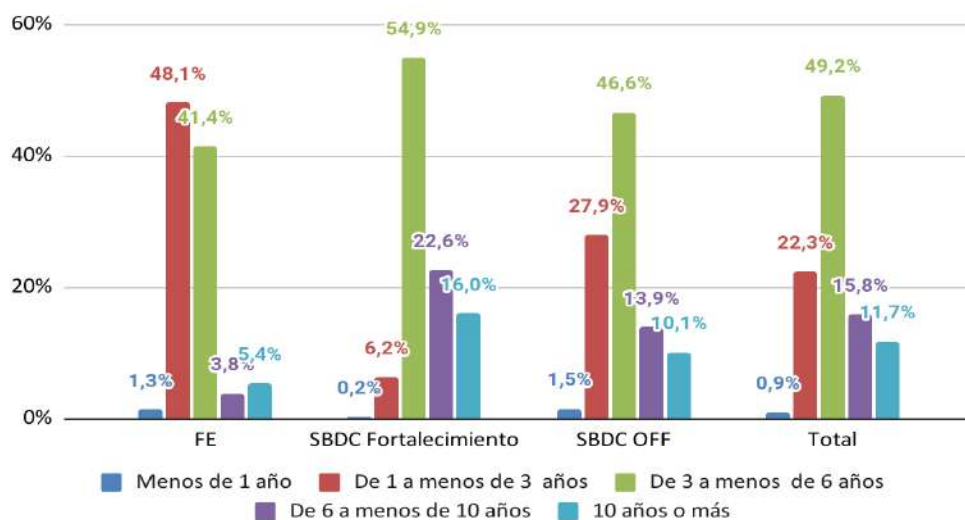
En relación con las características asociadas a los proyectos de emprendimiento se puede observar que los usuarios del Fondo Emprender son emprendimientos nacientes (85% son Nivel 1 (Gráfica 11) y el 50% tiene menos de 3 años de operación (Gráfica 12)). Los usuarios de SBDC y particularmente del programa de Fortalecimiento Empresarial son empresas más maduras (55% de usuarios de fortalecimiento tienen entre 3 y 6 años).

**Gráfica 11. Distribución de los emprendimientos según nivel de cliente**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC - listado de usuarios SBDC Fortalecimiento empresarial 2019 SENA

**Gráfica 12. Distribución de los emprendimientos según tiempo de operación**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

### 3.2 Caracterización de proyectos y emprendimientos

Los emprendimientos en el período de análisis se encuentran clasificados casi en su totalidad como Microempresas, de acuerdo con los criterios establecidos en el Decreto 957 de 2019. Es importante destacar que para los años 2020 y 2021 se observa un crecimiento de empresas en los segmentos de pequeña y mediana empresa.

**Tabla 8. Distribución de los emprendimientos según tamaño, programa y año**

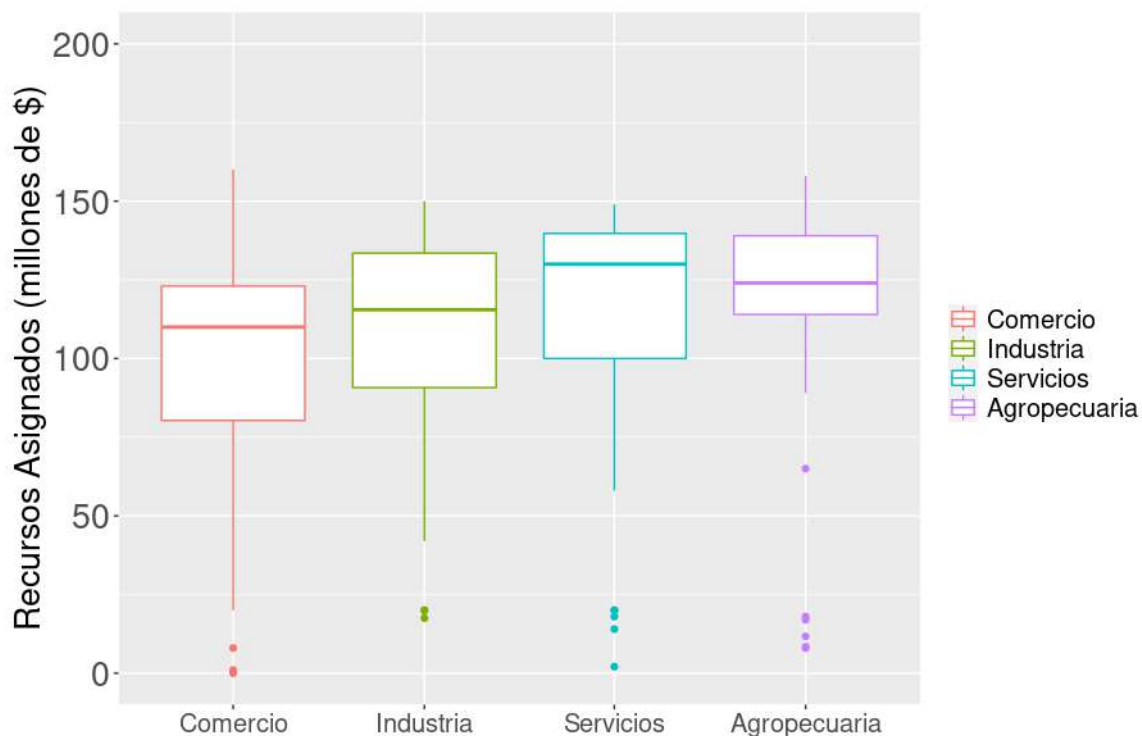
Año	Programa	Tamaño		
		Micro	Pequeña	Mediana
2018	Fondo Emprender	100,0%	0,0%	0,0%
	SBDC Fortalecimiento	98,6%	1,4%	0,0%
	SBDC OFF	100,0%	0,0%	0,0%
	<b>Total</b>	<b>99,4%</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,0%</b>
2019	Fondo Emprender	100,0%	0,0%	0,0%
	SBDC Fortalecimiento	100,0%	0,0%	0,0%
	SBDC OFF	99,2%	0,8%	0,0%
	<b>Total</b>	<b>99,7%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,0%</b>
2020	Fondo Emprender	100,0%	0,0%	0,0%
	SBDC Fortalecimiento	98,7%	1,3%	0,0%
	SBDC OFF	99,2%	0,8%	0,0%
	<b>Total</b>	<b>99,1%</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,0%</b>
2021	Fondo Emprender	98,6%	1,4%	0,0%
	SBDC Fortalecimiento	97,2%	2,8%	0,0%
	SBDC OFF	98,9%	1,0%	0,1%
	<b>Total</b>	<b>98,2%</b>	<b>1,8%</b>	<b>0,0%</b>

Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

También se puede observar que el valor medio de los recursos asignados por el programa Fondo Emprender, es más alto en empresas con actividades de servicios (alrededor de 130 millones de \$) y agropecuarias (alrededor de 124 millones de \$). Así mismo, el número de proyectos es más alto en estos dos sectores económicos.

En términos de la evolución interanual, el valor medio de los recursos asignados por el Fondo Emprender fue más alto en el año 2019 (123 millones de \$). En el año 2020, si bien se observa que el promedio bajó, es necesario considerar que es un año atípico, por el impacto que pudiera tener la pandemia por COVID-19.

**Gráfica 13. Distribución de los recursos asignado por Fondo Emprender según actividad**

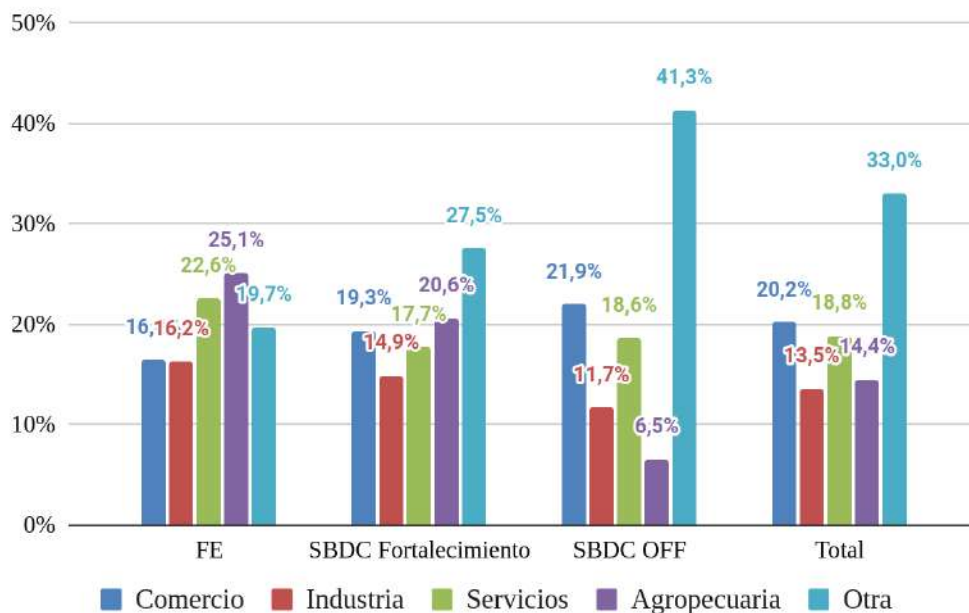


Número de emprendimientos				
Comercio	Industria	Servicios	Agropecuaria	Sin información de actividad
323	319	443	493	387

Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender

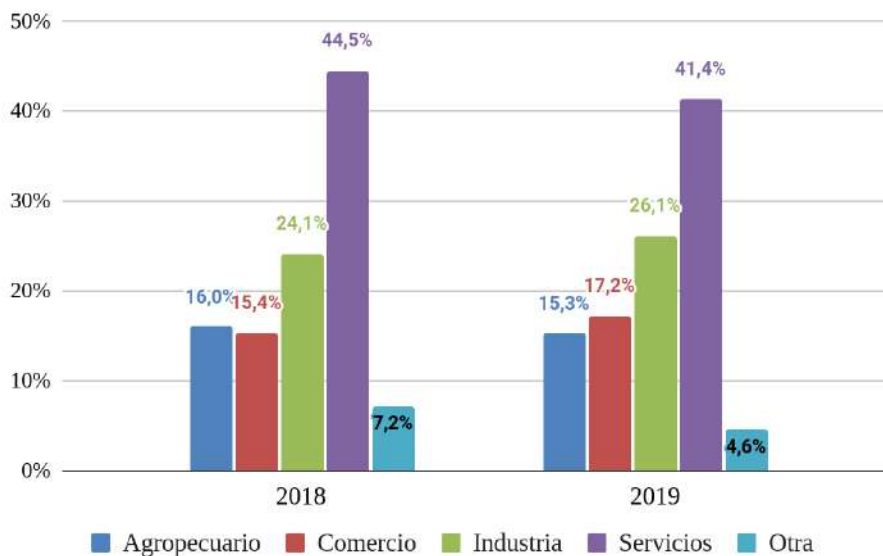
Así mismo, el sector servicios sobresale como el de mayor presencia dentro de los emprendimientos de los programas en evaluación. En el caso del Fondo Emprender destaca también un porcentaje importante de usuarios del sector agropecuario.

**Gráfica 14. Distribución de los emprendimientos según sector y programa**



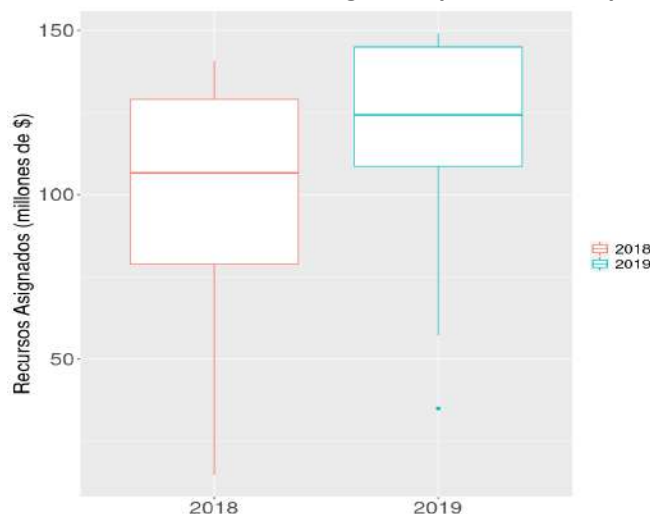
Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

**Gráfica 15. Distribución de los emprendimientos según sector y año**



Fuente: listado de usuarios 2018/2019 SENA

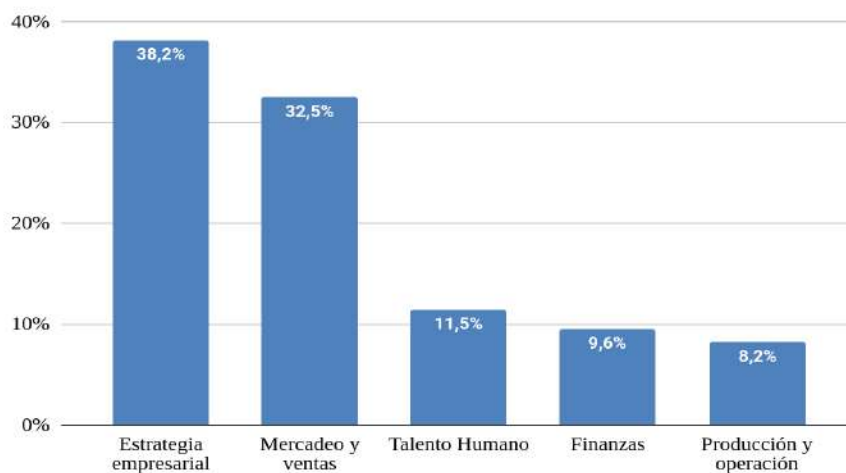
**Gráfica 16. Distribución de los recursos asignados por Fondo Emprender según año**



Fuente: listado de usuarios Fondo Emprender 2018/2020 SENA

Dentro del acervo de información suministrado por el SENA, y particularmente en relación con aspectos asociados a los usuarios de Fortalecimiento Empresarial, se encuentra que estos se capacitan principalmente en temas de Estrategia empresarial y de Mercadeo y ventas, siendo estos los servicios más demandados, de acuerdo con el diagnóstico y el plan de acción. Con menor frecuencia se capacitan temas de talento humano, financieros y de producción y operación.

**Gráfica 17. Servicios de formación más demandados por los emprendimientos en Fortalecimiento Empresarial, según áreas de fortalecimiento**



Fuente: listado de usuarios de SBDC Fortalecimiento Empresarial 2019 SENA



## **4 EVALUACIÓN DE OPERACIONES**

La presente sección está estructurada para dar respuesta a las preguntas orientadoras referentes a la evaluación de operaciones, tanto del programa de Fondo Emprender, como de los Centros de Desarrollo Empresarial y los servicios de Fortalecimiento Empresarial y Otras Fuentes de Financiación (OFF). Inicialmente se presenta la orientación y presentación de los servicios; posteriormente se expone la experiencia de los usuarios de Fondo Emprender y SBDC a lo largo de la ruta emprendedora; en tercer lugar, se profundiza sobre el acompañamiento de los asesores e interventores y su pertinencia; en cuarto lugar, se contrastan y describen los canales de atención virtual y presencial; y finalmente se abordan las relaciones y alianzas de los entes territoriales y Fondo Emprender direccionadas al emprendimiento local.

La evaluación de operaciones se basa principalmente en los resultados de la indagación cualitativa, los cuales se complementan con información cuantitativa. Por tratarse de información predominantemente cualitativa, en la mayoría de los casos, no es posible presentar la información en términos absolutos o plantear proporciones exactas; en cambio, los resultados aluden a las tendencias generales encontradas durante el análisis de la información recolectada. En ese orden de ideas, las afirmaciones consignadas en esta sección incluirán la versión de la mayoría de los testimonios brindados por los diferentes actores consultados, sin que esto se indique de manera explícita en el texto. Sólo se hará mención explícita cuando se aborden aspectos que atañen a una minoría, o a una excepción dentro del universo de actores con los que se tuvo contacto.

### **4.1 Orientación y presentación de los servicios SBDC (desarrollo de la cultura emprendedora)**

La orientación y presentación de los servicios SBDC es el primer contacto de los usuarios, tanto con el programa Fondo Emprender, como con los servicios de Otras Fuentes de Financiación y Fortalecimiento Empresarial de los Centros de Desarrollo Empresarial SENA - SBDC. Ahora bien, la evidencia recolectada permitió identificar que la orientación y presentación de servicios consta de diversas actividades informativas a potenciales usuarios como por ejemplo las charlas de orientación, piezas de publicidad y difusión por diferentes medios de comunicación. En complemento las charlas de expertos en diversos temas relacionados con el emprendimiento y el empresarismo son realizadas usualmente los jueves de emprendimiento y apuntan al desarrollo de la cultura emprendedora.

En este orden de ideas, el proceso de orientación y presentación de los servicios SBDC busca contribuir a generar cultura emprendedora a nivel local, principalmente estableciendo actividades de promoción con entes territoriales. En la información recolectada fue posible corroborar que los diferentes Centros de Desarrollo Empresarial SENA - SBDC se han articulado constantemente con gobernaciones, alcaldías, cámaras de comercio e instituciones educativas para realizar actividades de orientación y presentación de servicios, lo cual fue considerado como relevante en los procesos de difusión y generación de cultura emprendedora local, así como para cumplir las metas esperadas en términos de inscripción a los servicios ofertados por el SBDC. A continuación, encontramos dos fragmentos que soportan este hallazgo:

*“nos articulamos con entidades territoriales, cómo Gobernación, Alcaldía, Cámaras de Comercio, hacemos toda esa red con ellos para poder llevar nuestros servicios y poder difundirlos” (Líder Regional, Entrevista semiestructurada, 2021)*

*“tenemos un tema empresarial cada jueves, invitamos a un experto cada jueves, entonces ya tenemos una base de más de 2.000 afiliados; digamos en este caso en nuestra gran base de datos, que la base de datos se ha ido construyendo porque ha tenido todo el apoyo del municipio, podemos decir que es una base de datos, entre la Secretaría de Desarrollo y nosotros, entre la alcaldía y nosotras” (Orientador, Entrevista Semiestructurada, 2021)*

De manera complementaria, fue posible documentar casos de Centros de Desarrollo Empresarial que cuentan con experiencias exitosas de semilleros o clubes de emprendimiento para preparar aprendices que aún no cuentan con una idea clara de negocio o mínimo producto viable para iniciar su proceso en Fondo Emprender u Otras Fuentes de Financiación. Este tipo de clubes o semilleros se encuentran por fuera de la ruta formal de emprendimiento planteada, la cual inicia con el proceso de orientación y presentación de los servicios, y en los casos documentados demuestra ser un factor de éxito o buena práctica útil para incentivar la formación de los aprendices en temas de emprendimiento, robustecer su vinculación a los programas de los SBDC y posiblemente cuente con potencial para ser replicada en más regiones del país.

*“para poder tener un proceso de ideación completo, digámoslo así, y empezando uno desde cero, si uno quisiera arrancar desde cero, tendríamos que tener más tiempo para tener ese trabajo con los emprendedores, pero eso no está concebido dentro del modelo de creación de emprendimiento, agarrar una persona desde cero y llevarlo a otro nivel, pero no quiere decir, que no hagamos acciones con eso, y... en algunos centros tenemos unos semilleros de emprendimiento donde a las personas, los aprendices, desde una etapa pues más temprana, semilleros o clubes de emprendimiento, se les va enseñando qué es*

*emprendimiento, cómo ser un emprendedor, para que vayan teniendo en su cabeza el chip del emprendedor y vayan pensando en alguna oportunidad de generar negocios, incluso ganadores de fondo emprender, salidos de los semilleros de emprendimiento”.* (Líder Regional, Entrevista Semiestructurada, 2021)

Ahora bien, se resalta el uso de diferentes estrategias de convocatoria y difusión a través de redes sociales del SENA, página oficial de Fondo Emprender, radio, televisión, correo electrónico y WhatsApp. Al respecto, la evidencia cuantitativa permite identificar que el 35.6% de los usuarios encuestados se enteraron de las convocatorias y beneficios de los programas a través de la página web del SENA o de Fondo Emprender. Vale la pena destacar que las experiencias exitosas de beneficiarios y su reconocimiento público, tanto en las jornadas de presentación de servicios como a través del voz a voz, es un factor de interés para los potenciales usuarios. Puntualmente, el 36% de los usuarios encuestados se enteraron de los servicios por voz a voz, gracias a la recomendación de un amigo o un familiar. En menor medida, las redes sociales (9.1%) y las noticias (6.6%) fueron medios destacados por los encuestados. En lo referente a la participación de usuarios ganadores de capital semilla de Fondo Emprender en las jornadas de orientación e información, también llamado contrapartidas, fue destacado en las evidencias cualitativas como un factor motivante que genera credibilidad e interés en los potenciales clientes.

*“Nosotros hacemos la parte de los servicios y ellos hacen la parte del testimonio del servicio que han recibido de parte nuestra y eso genera valor, convencimiento a la gente, a las personas que están en el proceso de emprendimiento”* (Orientador, Entrevista semiestructurada, 2021)

En general, los funcionarios perciben que la demanda a los servicios ofertados por el SENA es alta; sin embargo, algunos consideran que es necesario posicionar y promocionar más los servicios ofrecidos puntualmente por los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC, los cuales no siempre destacan frente a otros servicios como la oferta en formación SENA.

*“Creo que nos falta un poco posicionar la marca fondo emprender, lo más reconocido es Fondo Emprender, pero si nos falta como catapultarnos como centro de desarrollo empresarial. Al SENA se lo ve más cuando usted ve el logo del SENA dice, chévere allá hacen técnicos, tecnólogos, todo gratuito, formación complementaria pero muy poco saben de los servicios que nosotros brindamos en creación, puesta en marcha y fortalecimiento empresarial, creo que si nos falta un poco allí trabajar esa parte para promocionarnos más.”* (Orientador, Entrevista Semiestructurada, 2021)

En este orden de ideas, también vale la pena resaltar que las actividades de orientación y presentación de servicios se realizan de manera conjunta para los servicios prestados por los SBDC, donde los resultados en términos de satisfacción son destacables y están centrados en mayor medida en Fondo Emprender, en comparación a Otras Fuentes de Financiación y Fortalecimiento Empresarial. Es posible evidenciar esto frente al proceso de inscripción y vinculación al programa, el cual es el objetivo inmediato de la presentación y orientación de servicios. Al respecto, solo 5% de los usuarios encuestados del Fondo Emprender se encuentran totalmente insatisfechos frente a este proceso inicial; por el contrario, usuarios de Fortalecimiento Empresarial y Otras Fuentes de Financiación reportaron 17.1% y 34.4% de total insatisfacción en el mismo proceso.

Desde la perspectiva cualitativa es posible profundizar y comprender la anterior situación referente a un nivel de insatisfacción significativamente mayor en Fortalecimiento Empresarial y OFF, frente a Fondo Emprender. El hecho de realizar las jornadas y actividades de orientación y presentación de los servicios SBDC conjuntamente puede en ocasiones implicar un mayor énfasis en Fondo Emprender. A continuación, se expone una cita que permite evidenciar el desconocimiento con el que algunos usuarios acceden a los servicios de OFF y Fortalecimiento Empresarial, tras asistir a una orientación del SBDC centrada mayormente en Fondo Emprender:

*“creería yo que falta claridad en cuanto a qué está inscrito uno o a que va encaminado, porque nosotros fuimos a las primeras reuniones con mi pareja (...) el tema era Fondo Emprender no nos hablaron de otra cosa (...) nosotros iniciamos el proceso y jurábamos que era encaminados a eso; cuando ella ya me dice no, es que contigo lo trabajamos con OFF, no supe que significaba o cuales eran las ventajas del uno del otro (...) nos desilusionamos” Usuario OFF, Entrevista Semiestructurada, 2021*

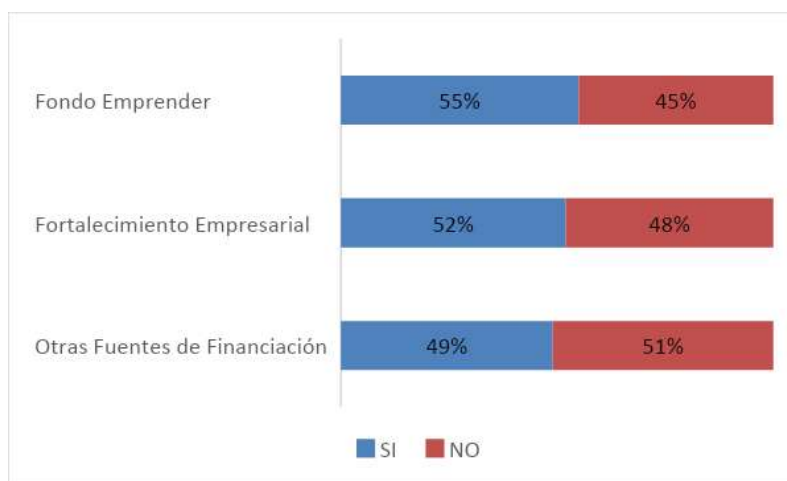
Es posible justificar que Fondo Emprender reciba especial atención en las jornadas de orientación, en parte debido a que es altamente apetecido por los potenciales clientes, especialmente en lo referente al acceso al capital semilla y la financiación. Puntualmente, 41% de los usuarios Fondo Emprender encuestados se interesaron inicialmente en el programa por el beneficio del capital semilla y 11% por las condiciones de financiación y alternativas de condonación. Este hecho adquiere mayor relevancia, si se considera que 34.5% de los usuarios OFF encuestados, afirman haber ingresado a este servicio debido a que su negocio no fue seleccionado para la asignación de recursos Fondo Emprender.

## 4.2 Medir la experiencia del usuario con Fondo Emprender y los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC

### 4.2.1 Caracterización

La experiencia del usuario con los programas Fondo Emprender y Centros de Desarrollo Empresarial empieza generalmente con la orientación y presentación de los servicios. A nivel general una ventaja de esta fase es que logra una apertura de fácil acceso a la ciudadanía en general, lo cual es especialmente importante si se tiene en cuenta que alrededor de la mitad de los clientes que llegan a los servicios del Fondo Emprender, Fortalecimiento Empresarial u Otras Fuentes de Financiación, no han tenido previamente acceso a asesorías por parte de las Unidades de Emprendimiento (Ver Gráfica 18). Además, como se mencionó en el acápite anterior, el hecho de realizar esta orientación de manera virtual y presencial permite llegar masivamente a la población.

**Gráfica 18. Antes de hacer parte de los SBDC, Fondo Emprender u Otras Fuentes de Financiación, ¿alguna vez recibió asesorías por parte de las Unidades de Emprendimiento del SENA?**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

En este sentido, el proceso de caracterización es un factor de éxito que permite evitar reprocesos y pérdida de tiempo de los orientadores, ya que logra identificar los servicios a los que cada usuario potencial puede acceder según su perfil.

*“podemos llegar a varios clientes por medio de la sensibilización, la charla de orientación, esto nos ahorra tiempo, porque Fondo Emprender llama mucha gente, hay unas personas que dicen de entrada que no cumplen, ellos ya saben que si la necesidad es Fondo Emprender y no cumple el perfil no se desgastan, dicen no en 2 años vuelvo a asistir, porque por el momento no cuento con esas condiciones, pero me interesa los entrenamientos, entonces ingresan a los entrenamientos. Atendemos de esa manera y eso simplifica el tiempo”* (Orientador, Entrevista Semiestructurada, 2021)

Colateralmente, fue posible documentar que las jornadas de orientación favorecen la cultura emprendedora local y permite que los usuarios reconozcan el potencial emprendedor que tienen sus regiones. A continuación, se presenta un fragmento que evidencia la motivación que pueden generar estas jornadas en el inicio de la ruta emprendedora:

*“La caracterización fue muy agradable y a la vez como dijo Amparo Grisales: te eriza la piel porque en la caracterización hay mucha gente, hay mucho talento, cosas espectaculares, que usted queda sorprendido de tantas cosas que se pueden presentar aquí. Fue una experiencia con un derroche de emociones porque conocí mucha gente de corregimientos que viven muy lejos de acá de Leticia, conocí personas que vienen de otros departamentos que están viviendo en Leticia y también con excelentes ideas y entonces eso me estaba como intimidando, como pensando que lo mío no era nada comparado con lo que hacen todos los demás. Pero al fin al cabo pues ya uno dice, pues ya estoy acá ya metí un pie, ya meto los otros y sigo, uno se motiva y piensa que, si el otro puede, yo también puedo. Entonces fue una experiencia muy bonita en ese proceso de caracterización que hizo el SENA”* (Usuario OFF, Entrevista Semiestructurada, 2021)

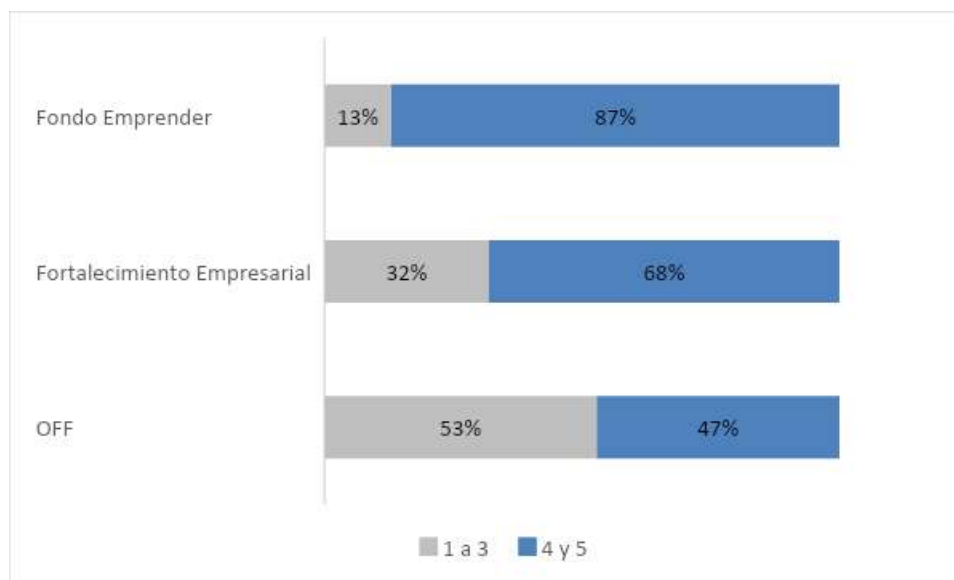
De manera complementaria es posible afirmar que las pruebas empleadas en la caracterización cuentan con un enfoque hacia el usuario y permiten hacer un diagnóstico de las competencias y habilidades con las que cuentan y el potencial que tienen. De acuerdo con los resultados de este test y la interacción inicial con los orientadores, se logran identificar las necesidades existentes para orientar en qué debe trabajar y mejorar.

*“Iniciamos con el Test de cualidades emprendedoras para identificar las habilidades y destrezas, luego le explicamos al emprendedor el test, su importancia y para qué se aplica. Si tiene fortalezas o debilidades se le explica y se le guía a talleres para que mejoren su habilidad”* (Orientador, Entrevista Semiestructurada, 2021)

Además de las pruebas y las herramientas estandarizadas del proceso de caracterización, otra fortaleza identificada hace referencia a la interacción personal entre el orientador y los usuarios.

Esto se evidencia en la encuesta realizada a los usuarios, cuando se les pide calificar su nivel de satisfacción sobre los aspectos y condiciones de inscripción, en una escala de 1 a 5, siendo 1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho; se tiene que al agrupar las dos calificaciones más altas (4 y 5), los clientes de Fondo emprender tienen el mayor grado de satisfacción de este proceso con 87%, seguidos de los usuarios de Fortalecimiento Empresarial con 68% y finalmente, otras fuentes de financiación llega al 47% de satisfacción, tal como lo muestra la siguiente gráfica.

**Gráfica 19. Nivel de satisfacción de los usuarios en cuanto a aspectos y condiciones de inscripción**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

En este mismo sentido, en las entrevistas, diferentes clientes del SENA expresaron que dicha interacción con los gestores se considera como un espacio complementario a los test, los cuales son relevantes para que los usuarios expresen sus necesidades y facilitan poder brindar una ruta de atención mucho más pertinente al contexto y momento de cada caso en particular.

*“lo bueno del proceso diagnóstico es la interacción, conocer las necesidades del cliente es básico y para eso es la interacción con el cliente, tener esa empatía y lograr esa sinergia, para que el cliente exprese todo eso que necesita, qué quiere, qué pretende, porque aquí estamos hablando de proyectos, eso debe ser claro y eso es algo bonito del proceso,*

*estamos hablando del proyecto de vida de personas” (Orientador, Entrevista Semiestructurada, 2021)*

De igual manera, los relatos de los usuarios hacen referencia a que el proceso de caracterización efectivamente se realiza de manera personalizada teniendo en cuenta para cada caso en particular la idea de negocio o el estado de la empresa, sus conocimientos respecto a costos, ventas, situación del mercado, competencia y clientes de su producto o servicio.

*“Bueno ella me entrevistó, me preguntó cuál era la empresa, todo eso que necesitaba, que inquietudes tenía, qué conocimiento necesitaba desarrollar, quiénes eran mis clientes, las ventas, y yo le conté todo lo de la empresa, entonces ella comenzó a hacer su proceso, tomó notas de todo lo que yo le iba diciendo, y después en la siguiente reunión que tuvimos ella me mostró el plan de trabajo que debíamos desarrollar para sacar adelante esta empresa”. (Usuario Fortalecimiento, Entrevista Semiestructurada, 2021)*

Sin embargo, pese al enfoque centrado en el usuario presente en el proceso de caracterización, varios orientadores afirmaron que estos test no permiten identificar la capacidad de resiliencia de los emprendedores. Esto hace referencia casos donde usuarios que demostraron buenas aptitudes emprendedoras e ideas claras en el proceso de caracterización, desisten y abandonan más adelante en la ruta emprendedora. A continuación, se presentan dos fragmentos que ejemplifican la situación:

*“Qué desventaja hay, creería que el test de emprendedor no define quién va a ser un emprendedor al final, quién se va a cansar en el camino, es complejo, pero sería interesante saberlo desde el principio, pero no, el test no lo muestra. Sí nos muestra unas facultades, pero pues eso es muy subjetivo, diría yo. (...) Por eso creo que es una desventaja, porque se pierde un trabajo y después “ay no, ya no quiero” se perdió tiempo y trabajo” (Líder SBDC, Entrevista Semiestructurada, 2021)*

*“Como debilidades en el diagnóstico a veces es difícil guiarnos por lo que el emprendedor pueda diligenciar en una etapa inicial. Cuando uno habla con una persona y en inicio nos comenta cuáles son las expectativas y el emprendimiento que desea desarrollar, puede mostrar una cara y algunas características, pero ya más adelante termina siendo todo lo contrario, un buen perfil que mostraba ser un excelente emprendedor, pero cuando empieza a desarrollarse el proceso y en la etapa de puesta en marcha termina siendo todo lo contrario, eso es difícil identificarlo al inicio”. (Orientador, Entrevista Semiestructurada, 2021)*

Una vez realizada la caracterización, los usuarios son remitidos a las rutas de servicios de los Centros de Desarrollo Empresarial que suelen empezar con entrenamientos para fortalecer las



capacidades y habilidades en diversos temas relacionados con emprendimiento y empresarismo. Además, los usuarios que son remitidos a Fondo Emprender y Otras Fuentes de Financiación inician el proceso de ideación y validación de manera conjunta.

Vale la pena destacar, que varios usuarios manifestaron que después del proceso de caracterización no volvieron a tener contacto con el SENA. Estos casos se documentaron especialmente en usuarios que fueron remitidos a procesos relacionados con Otras Fuentes de Financiación y Fortalecimiento Empresarial.

*“hubo un par de charlas al principio a las que asistí al SENA aquí en Medellín, que fueron chéveres y después me hicieron como un diagnóstico, ellos me mandaron un pelado como para ayudarme en una asesoría, pues el pelado, no sé, yo creo que el SENA puede tener personas más profesionales, más comprometidas en que si se va a sacar un tema adelante realmente se haga, yo recuerdo que me reuní como dos veces con el muchacho y ni siquiera me acuerdo cómo se llama, luego se perdió y nunca se llevó a cabo el trabajo”* (Usuario OFF, Entrevista Semiestructurada, 2021)

#### 4.2.2 Entrenamiento

Desde la perspectiva de los usuarios es posible afirmar que los entrenamientos son útiles, claros y efectivamente contribuyen a mejorar las ideas de negocio y las capacidades de los usuarios en temas de emprendimiento. De hecho, los usuarios del Fondo Emprender afirman que su segunda motivación principal para hacer parte del programa, después de acceder al capital semilla, es obtener acceso a las herramientas en términos de capacitación, lo cual da cuenta de la buena reputación que tiene el SENA en sus clientes.

**Gráfica 20. ¿Cuáles fueron sus principales motivaciones para hacer parte del programa? - Fondo Emprender**

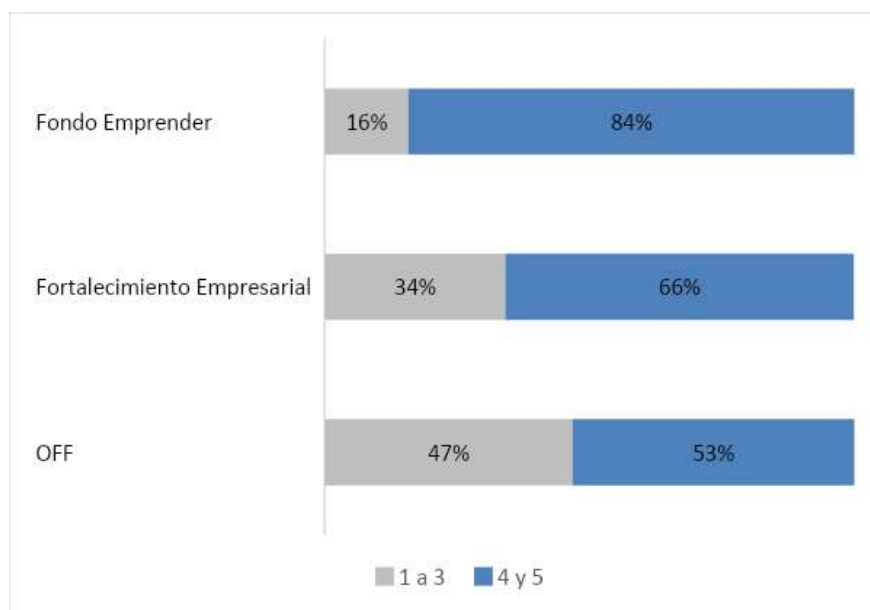


Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender

Ahora bien, al indagar con los usuarios sobre su nivel de satisfacción respecto a los contenidos vistos, en todos los programas se tiene una satisfacción alta por encima del 50%. Especialmente, en Fondo Emprender las calificaciones más altas (4 y 5) son dadas por el 84% de las personas, el 66% en el caso de Fortalecimiento empresarial y en menor medida en otras fuentes de financiación con un 53% (Ver Gráfica 21). En este sentido, se considera que los entrenamientos en la fase inicial de la ruta de emprendimiento pueden generar las capacidades y bases necesarias para que los usuarios maduren sus proyectos en los procesos posteriores.

*“Muchísimo me ayudaron los entrenamientos, la verdad no tenía conocimiento en cómo realizar la formulación del proyecto como tal, entonces si la verdad me ayudó muchísimo porque yo arranqué fue desde cero con el tema.”* (Usuario Fondo Emprender, Entrevista Semiestructurada, 2021)

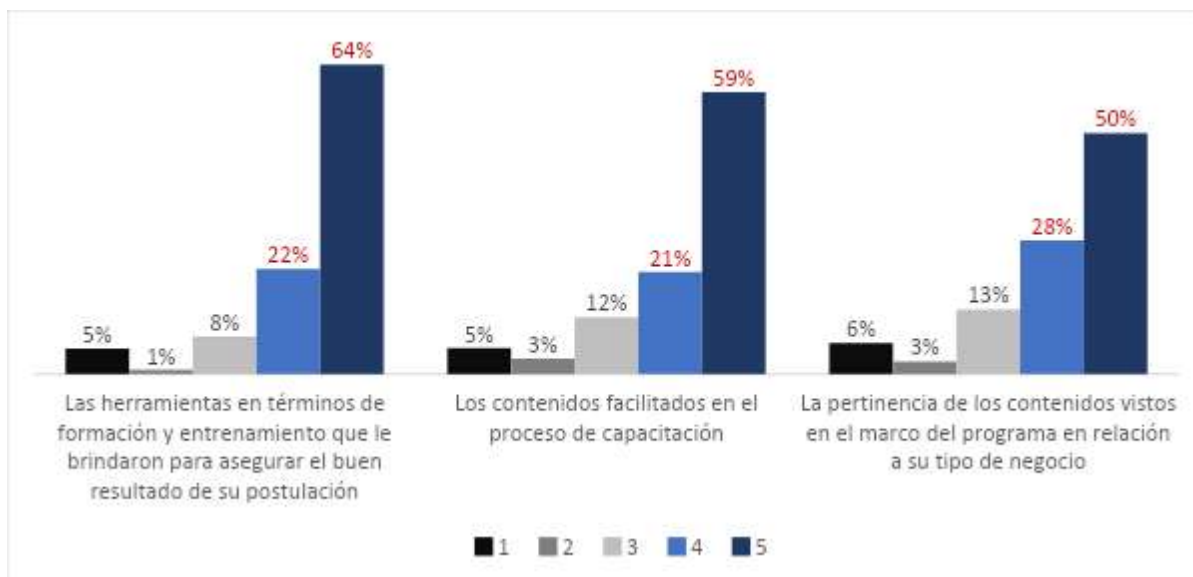
**Gráfica 21. Nivel de satisfacción de los usuarios en cuanto a claridad y vigencia de los contenidos vistos**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

Puntualmente, como se observa en la Gráfica 22, los usuarios del Fondo Emprender destacan que las capacitaciones contribuyen en el aseguramiento de buenos resultados en su postulación (86%), se sienten satisfechos con los contenidos facilitados (80%) y la pertinencia de estos en relación con su tipo de negocio (78%).

**Gráfica 22. Nivel de satisfacción de los usuarios del Fondo Emprender respecto a los entrenamientos**



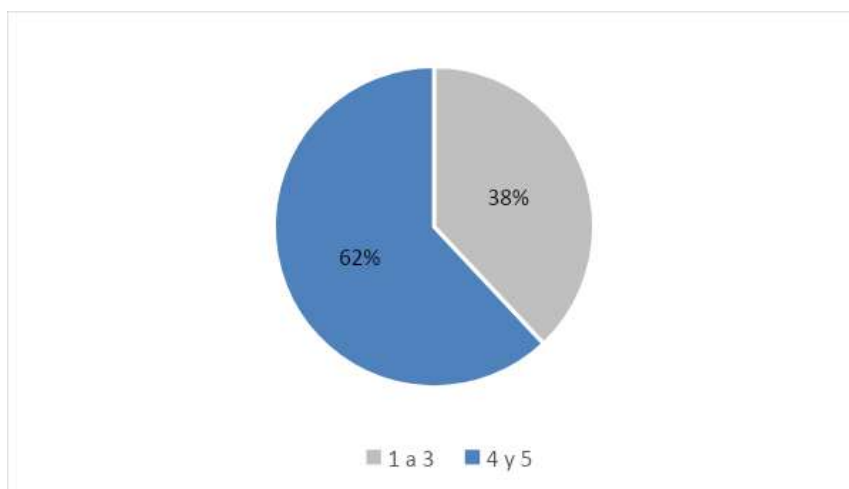
Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender

Vale la pena destacar, que los entrenamientos prestados por los programas evaluados no solo apuntan a fortalecer las capacidades de los emprendedores durante la puesta en marcha, sino que también se reconocen los conocimientos brindados para la creación e innovación de las empresas. Se logró evidenciar que parte de los usuarios de Fortalecimiento Empresarial identifican que los conocimientos y aprendizajes adquiridos en estos entrenamientos aportan al desarrollo de su empresa ya constituida y, el 62% de estos clientes se siente altamente satisfecho en cuanto al fortalecimiento de sus conocimientos en relación con el ecosistema empresarial (Ver Gráfica 23).

*“Si realmente, la parte de organización, entender la Empresa en todos los aspectos, a veces uno como emprendedor puede conocer de producto de vender, pero muchas veces carece conocimientos de administración, entonces en esta parte administrativa si fue muy importante como nos explicaban todo como con detalle, esta parte me ayudó mucho de hecho hay muchas cosas que en la actualidad las aplico en la empresa ahora”.* (Usuario Fortalecimiento Empresarial, Entrevista Semiestructurada, 2021)

**Gráfica 23. En una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho ¿Qué tan satisfecho se siente con los entrenamientos y formaciones que se llevan a cabo en**

estos centros para fortalecer sus conocimientos relacionados con el ecosistema empresarial?

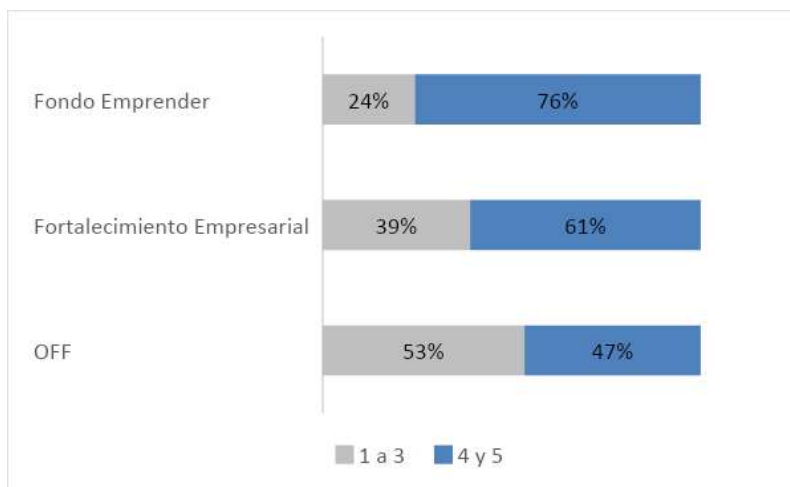


Fuente: Encuesta a usuarios Fortalecimiento Empresarial

De igual manera, los orientadores de las diferentes regionales también reconocen que contar con las fichas técnicas de los entrenamientos y caja de herramientas de manera virtual es una fortaleza que permite a los orientadores preparar y repasar los contenidos pedagógicos. Además, los orientadores destacan que las metodologías lúdicas y prácticas facilitan el cumplimiento de los objetivos y una mayor participación e involucramiento por parte de los usuarios. Así mismo, según la encuesta realizada, los usuarios se sienten satisfechos con los recursos didácticos disponibles para las capacitaciones, especialmente aquellos que hacen parte del Fondo Emprender y Fortalecimiento Empresarial.

*“Cada entrenamiento trae su ficha técnica, entonces de acuerdo al objetivo que se quiera lograr, hay que seguir esos parámetros para al final llegar a cumplir la meta que se ha trazado con el entrenamiento; entonces si estamos hablando de contabilidad, es contarles a los emprendedores las herramientas que tienen y como ellos desde ese ámbito empresarial pueden tener conocimiento, se hacen ejercicios prácticos. La idea, por ejemplo, no es tener las sillas de salón, sino que vamos a tener cojines, colores, eso va a tener gráficas por todos los lados, cosas que llaman mucho la atención para que la gente suelte”* (Líder Regional, Entrevista Semiestructurada, 2021)

#### **Gráfica 24. Nivel de satisfacción de los usuarios respecto a los recursos didácticos disponibles para los entrenamientos**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

Por otra parte, desde inicios de la pandemia por el Covid-19 se han incrementado los entrenamientos facilitados bajo la modalidad virtual, lo cual en ocasiones permite generar mayor cobertura y participación, extendiendo la prestación de los servicios a poblaciones de otros municipios que antes debían desplazarse hasta las instalaciones físicas del Centro de Desarrollo Empresarial más cercano.

*“fortaleza en los entrenamientos virtuales, la gente muy participativa, podemos tener personas de todos los municipios, antes lo hacíamos aquí en el auditorio, los que venían de Granada, de Acacias de otros municipios, tenían que viajar hasta acá para hacerlo, era más difícil, ahorita desde cualquier lugar, desde la Macarena se conectan, eso es bueno”.* (Orientador, Entrevista Semiestructurada, 2021)

Sin embargo, persisten desafíos de conectividad para llegar a las zonas rurales y debilidades en el conocimiento y uso de herramientas TIC por parte de algunos emprendedores. Esto hace que la interacción y el seguimiento al aprendizaje de los usuarios en ocasiones sean más complejos. Por ejemplo, se evidenciaron casos donde usuarios que habían cursado entrenamientos virtuales debían repetir los entrenamientos o recibir asesoría personalizada una vez que el orientador identificaba que no habían alcanzado los logros y aprendizajes esperados.

*“con el tema de la virtualidad un problema que se presentó es que se conectaban y se perdían, entonces teníamos que decirles venga sí o no, y ya cuando llegaban a la fase de ideación*

*totalmente perdidos, nada, nos toca como gestores doblar el esfuerzo". (Orientador, Entrevista Semiestructurada, 2021)*

Por último, vale la pena resaltar que algunos usuarios entrevistados afirmaron no haber participado en ningún entrenamiento ofrecido por SENA como parte de la ruta de aprender a emprender. Este hecho en ocasiones puede relacionarse a usuarios que pasan por el proceso de caracterización y no son adecuadamente remitidos o acompañados en su proceso.

*"Entrevistador: Me decías que el diagnóstico se refirió a las necesidades inmediatas que ustedes tenían. Y fuera de eso, tuvieron algún entrenamiento o capacitación por parte del SENA  
Entrevistada: no, la verdad no hemos tenido más capacitaciones. (Usuario Fortalecimiento Empresarial, Entrevista Semiestructurada, 2021)*

#### **4.2.3 Ideación, validación, pitch**

Posterior al proceso de orientación y entrenamientos, los usuarios enrutados en OFF y Fondo Emprender pasan a ideación y validación, e incluso usuarios de fortalecimiento empresarial aprovechan algunas de sus actividades. Frente al proceso de pitch, todos los usuarios Fondo Emprender deben pasar por este y, en algunos casos, como parte de su proceso de aprendizaje, los usuarios de OFF también se presentan. En esta fase de ideación y validación el orientador acompaña al emprendedor independientemente del nivel en el que se encuentre, tanto a los que llegan con una lluvia de ideas acerca de su negocio, como a los que llegan con productos consolidados y ya se encuentran incursionando en el mercado. La percepción sobre la pertinencia y utilidad de esta etapa, de acuerdo con la evidencia cualitativa, es similar para los usuarios de los tres programas.

*"Sí, sí me ayudó mucho porque empecé a identificar lo que yo quería hacer, y, sin embargo, en ese solo producto que me enfoqué tengo tanta diversificación que son muchas las ideas que hay" ( Usuario OFF, Entrevista Semiestructurada, 2021)*

De manera complementaria, las herramientas dispuestas como Canvas, tarjeta persona, *jobs to be done* o producto mínimo viable son útiles para el proceso de ideación, validación y pitch. Estas herramientas, además de facilitar el proceso práctico y pedagógico que realizan los orientadores, permiten fortalecer las ideas de negocio teniendo en cuenta los contextos donde se desenvuelven los emprendedores y empresarios.

*“(…) ellos tienen que salir a revisar si efectivamente lo que quieren entregar es lo que el mercado está buscando, porque muchos se centran en que ‘esto es lo que yo entrego y es mi producto o servicio innovador’, pero bueno, ¿quiénes le han comprado? ‘Ah mi mamá, mi papá, mis hermanos’” (Orientador, Entrevista semiestructurada, 2021)*

Además, fue posible documentar que los orientadores buscan el apoyo de expertos en los temas puntuales para brindar la mejor asesoría, incluyendo funcionarios de otros servicios ofertados por el SENA, como por ejemplo la articulación con instructores de formación, Tecnoparques y el *hub* de emprendimiento. Sin embargo, vale la pena destacar que uno de los retos que enfrentan los orientadores es demostrarle al emprendedor que los procesos de ideación, validación y pitch son útiles para corroborar el potencial del emprendimiento. Algunos usuarios que se han postulado a convocatorias Fondo Emprender y no han logrado recibir capital semilla repiten el proceso de ideación, validación y pitch, logrando así mejorar su propuesta y en ocasiones apalancar recursos.

*“Nuestros emprendedores llegan con muchas ideas de negocio en esa etapa de ideación, previamente concebida así, a veces es difícil sacarles de la cabeza que esa idea de negocio no puede ser, si ellos se deciden por una idea de negocio, o cuando hay muchas opciones y alternativas que ellos tienen” (Orientador, Entrevista semiestructurada, 2021)*

*“La verdad, agradezco que no me lo hayan aprobado la primera vez, porque me ayudó mucho a conocer a muchas personas cuando me lo negaron, y empecé a caminar y hablar con la gente” (Usuario Fondo Emprender, Entrevista semiestructurada, 2021)*

Ahora bien, pese a la preparación y capacitación por la que pasan los usuarios durante el proceso de entrenamiento, ideación y validación, persisten temas que los emprendedores deben conocer mejor, tanto para desarrollar con éxito sus ideas de negocio, como para ejecutarlos de manera oportuna. Por ejemplo, los asuntos financieros y legales fueron temas recurrentes en los cuales los usuarios manifestaron no contar con los conocimientos y capacidades necesarios. Sin embargo, es importante resaltar que en ocasiones los tiempos de preparación y convocatoria son muy cortos y no todos los usuarios logran asistir a entrenamientos en todas sus dimensiones por fortalecer.

*“La falta de conocimiento mío en la parte presupuestal, la parte financiera, en la parte administrativa, fue muy duro, porque había muchas cosas que no teníamos certeza, a mí me parece que de pronto si hay un vacío porque a uno como emprendedor si deberían capacitarlo” (Usuario OFF, Entrevista semiestructurada, 2021)*

Frente al pitch fue reconocido por los orientadores y los usuarios como una actividad emocionante que funciona efectivamente como filtro y que exige al emprendedor exponer su idea ante un



jurado de expertos y demostrar la solidez y valor que tiene su propuesta. Incluso fue posible registrar casos donde los usuarios participaban varias veces del pitch, reestructurando su propuesta hasta recibir aprobación. A continuación, se presenta un fragmento que evidencia la experiencia de los usuarios en el pitch:

*“ese pitch me gustó mucho porque es como uno aterrizarse, porque usted entra a justificarle a un jurado y ellos van y le dicen a uno “bueno, pero si es cierto que usted va a producir todo eso, si es cierto que va a haber esa rentabilidad” usted lo piensa, lo mira, lo analiza y eso le aterriza. Pero al ver usted que verdaderamente se va a cumplir y todo eso, uno adquiere una confianza, eso es muy bueno cuando uno va preparado, porque también veía yo que había personas que no iban preparadas (...) es un filtro muy bonito y muy chévere porque verdaderamente uno justifica que sí sabe del tema y que, si quiere, porque pararse allá, hablar de la idea de negocio y convencer a las personas, no es fácil, pero solo lo van a hacer personas que quieren realizar ese emprendimiento.”* (Usuario Fondo Emprender, Entrevista semiestructurada, 2021)

Ahora bien, algunos usuarios manifestaron no contar con habilidades para hablar en público en el momento de realizar el pitch, por lo cual consideran que sería interesante incluir entrenamientos para fortalecer estas capacidades antes de realizar la exposición de sus propuestas.

*“Del pitch como tal, de pronto que uno se siente un poco tímido, de pronto si hubiera sido bueno una capacitación antes, acerca de cómo hablar en el público, acerca de los números, es lo único de pronto que ahorita que sumercé, me decía: pero la capacitaron, nuevamente yo digo no, a mí no me capacitaron y si hubiera sido bonito que lo hubieran capacitado a uno, para estar más preparado”* (Usuario Fondo Emprender, Entrevista Semiestructurada, 2021)

Por otra parte, las cartas de intención de compra que se solicitaban para el proceso de ideación y validación en Fondo Emprender pueden ser un cuello de botella. Los usuarios manifestaron que obtener estas cartas de intención implicaba gran dificultad para conseguirlas. En ocasiones, esta intención de compra implicaba para el emprendedor generar expectativas sobre la venta de productos, sobre los cuales no se tenía certeza todavía.

*“las cartas de intención también fueron un poco complicadas, porque la gente le decía a uno ‘bueno, ¿pero si me va a cumplir?’ y querían el producto, pero para ya (...)”* (Usuario Fondo Emprender, Entrevista semiestructurada, 2021)

*“(…) en ese tiempo tocaba hacer cartas de intención de compra, eso sí fue muy difícil, la gente es muy reacia”* (Usuario Fondo Emprender, Entrevista semiestructurada, 2021)

Finalmente, aquellos usuarios que superan el pitch pasan a la formulación del plan de negocios con la asesoría y acompañamiento personalizado de un orientador.

#### **4.2.4 Formulación del plan de negocios**

El orientador acompaña al emprendedor de Fondo Emprender o de OFF en todo el proceso de formulación, para lo cual se apoya en instructores del SENA que son conocedores de los temas. Respecto a esto, los usuarios de los dos programas identifican que el orientador se convierte en una ayuda constante que direcciona todo el proceso de formulación del plan de negocios de manera adecuada.

*“Cómo le comenté a sumercé, nos demoramos como 5 meses, con esto iniciamos y él me iba direccionando, entonces seguíamos haciendo punto por punto, empezamos a trabajarlo y yo le iba enviando avances, o cuando nos encontrábamos me iba pues direccionando, me decía ampliarlo un poquito más, averigüe más datos. [El acompañamiento] es bueno, es muy específico y tiene sus temas que tratar.”* (Usuario Fondo Emprender, Entrevista semiestructurada, 2021)

*“En esa formulación también tuve el profesor, el asesor sí estuvo muy pendiente de mí, estuvimos reunidos en muchas ocasiones en el SENA, en oportunidades que no podíamos vernos, pues igual tenemos tele llamadas, vía telefónica por WhatsApp, utilizamos todos los medios con tal de organizarnos bien. En el proceso de formulación empecé también a trabajar ya directamente con otras personas, que ya tenían antes experiencias en esto y eso fue lo más difícil (…) los otros emprendedores que están conmigo también, nos ayudamos bastante (…)”* (Usuario OFF, Entrevista semiestructurada, 2021)

Incluso en algunas regiones se han ido especializando por temáticas, lo cual puede potenciar los resultados de la asesoría. De este modo, los funcionarios entrevistados señalan que han adaptado varias metodologías para desarrollar las orientaciones en el proceso de formulación del plan de negocios, así como especializaciones por temas de asesoría.

*“Acá nos hemos ido especializando, unos orientadores, unos asesores que son fuertes en la parte de confecciones, marroquinería, otros son fuertes en la parte agropecuaria, otros son fuertes en la parte de comercio y servicio. Lo que se hace es que de acuerdo a la experticia*

*de cada uno se le asigna el proyecto, eso facilita mucho más el proceso de asesoría.”*  
(Orientador, Entrevista semiestructurada, 2021)

Por su parte, la etapa de ideación, validación y pitch, previa a la definición del plan de negocios, facilita el proceso de formulación, porque el emprendedor ya ha puntualizado la idea, tiene estudios de mercado y prototipos cuando aplica (Ruta emprendedora). En otras palabras, la ideación, validación y pitch, por la cual han pasado usuarios de Fondo Emprender y de OFF, permiten que los usuarios conozcan tanto las ideas y herramientas con las que deben contar para iniciar la ruta emprendedora, como las capacidades que deben fortalecer. En este aspecto puntual no se encuentran diferencias cualitativas sobre la percepción de los usuarios de los diferentes programas respecto a la utilidad del acompañamiento.

La diferencia en cuanto a la formulación de plan de negocios para Fondo Emprender y otras fuentes de financiación radica en las metodologías utilizadas, los tiempos de asesoría<sup>4</sup>, la cantidad de aspectos o temas abordados, la disponibilidad de la plataforma y la rigurosidad de una formulación que pasa por un proceso de evaluación, frente a otro que no lo hace, tal como se muestra a continuación.

### **Fondo Emprender**

Una vez superada la etapa de ideación, validación y pitch, la metodología de formulación del plan de negocios para Fondo Emprender es clara y las variables son completas y precisas (es integral), lo cual puede incidir en los resultados e impactos del emprendimiento a futuro. La encuesta muestra que el 73% de los emprendedores aplicó a una convocatoria abierta y el 27% a una cerrada. El 87,8% de ellos califica con 4 o 5 (totalmente satisfecho) su nivel de satisfacción con el proceso de formulación de los planes de negocios.

Por su parte, las entrevistas señalan que los lineamientos estipulados son seguidos por los orientadores de modo que pueden alinear las ideas de los emprendedores con los requisitos legales que deben cumplir. Este punto es bien valorado por los usuarios, quienes consideran que los lineamientos y su aplicación brindan claridad al proceso y las metas que deben cumplir.

*“Nosotros, pudimos entender que cuántas unidades teníamos que vender de cada servicio, cuántos empleados y cuántas horas de trabajo íbamos a necesitar y pudimos tener muy*

---

<sup>4</sup> El tiempo máximo para la asesoría de formulación en Fondo Emprender son 26 horas, mientras que para otras fuentes de financiación son 12 horas.

*claro cuánta utilidad íbamos alcanzar a lo largo de 5 años; esos fueron los hallazgos más importantes que tuvimos” (Usuario Fondo Emprender, entrevista semiestructurada, 2021)*

*“Obligamos de cierta forma al emprendedor a planear su empresa y eso hace que su ejecución sea mucho más organizada, que ellos aterricen cosas como la normatividad, que ellos aterricen cosas como en la parte legal, la parte tributaria, un emprendedor normal muchas veces no saben la diferencia entre una jurídica y una simplificada.” (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)*

No obstante, hay indicadores que son difíciles de programar y proyectar. Este punto puede estar incidiendo en los resultados de la puesta en marcha y en la condonación, debido a que las metas no van a poderse cumplir. Cabe indicar que esta situación genera un grado de incertidumbre entre los usuarios, algunos consideran que las metas son complejas y debido a que sus productos son nuevos, serán difíciles de lograr.

*“En la proyección de producción tratan de cuadrar el financiero para que les salgan unos indicadores favorables, y meten la pata porque se están proyectando más de lo que pueden hacer” (Evaluador, entrevista semiestructurada, 2021)*

*“En la parte de las metas que le colocan a uno para vender, son metas que superan el 70% 80% y 90%, usted sabe que uno iniciando una empresa las metas son muy duras, porque la gente primero quiere conocer el producto y luego utilizarlo, cuando ya lo conozcan entonces sí lo utilizan (...)” (Usuario Fondo Emprender, entrevista semiestructurada, 2021)*

Además, a pesar de su utilidad, se evidencia que la plataforma utilizada para cargar el plan de negocios de Fondo Emprender no es fácil de entender, ni de manejar para los emprendedores, y hay procesos que podrían ser más eficientes. En este sentido, la evidencia cualitativa muestra que los orientadores tienen dificultades para cargar la información en la plataforma de forma rápida, considerando que el proceso es tedioso. Por su parte, los usuarios perciben que el proceso de subir información a la plataforma es complejo, expresando que esta no necesariamente indica con claridad lo que se debe hacer, o que ellos tampoco saben cómo hacer lo que la plataforma pide.

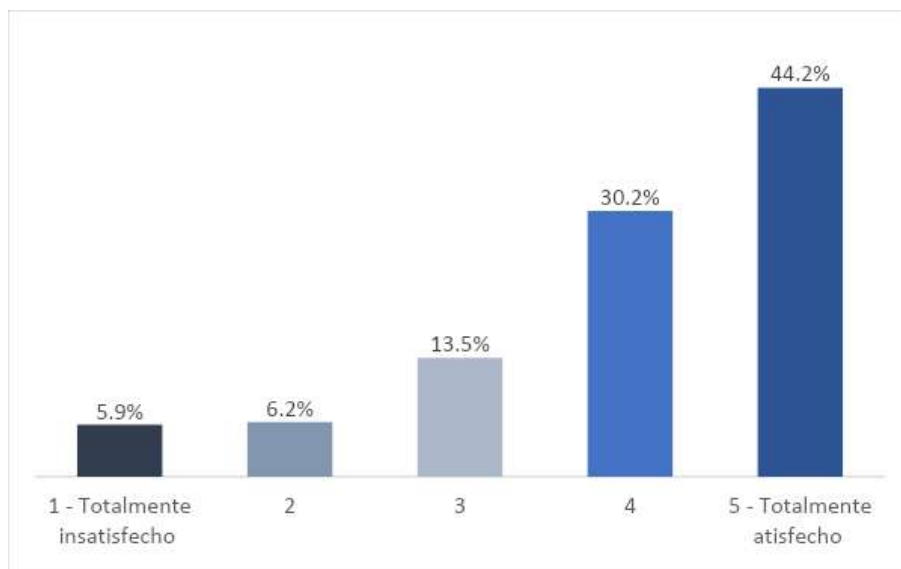
*“Pues digamos cuando comencé a subir la información a la plataforma te encuentras con muchos “Oh my god ¿y aquí qué?” y como en ese momento comenzó la cuarentena, pues lo de la pandemia, entonces pues la cuestión virtual nos cambió a todos, pero no, pues fue*

*complejo al principio, pero ya luego uno va soltando” (Usuario Fondo Emprender, entrevista semiestructurada, 2021)*

*“Para mí por ejemplo es una fortaleza ser tecnólogo en diseño y administración de sistemas, porque entendí muy bien la plataforma, que es algo con lo que muchas personas lucharon y lloraron y sufrieron muchísimo (...) hacer todos esos formularios en Excel para mí fue sencillo, porque ya venía yo con mis sistemas y para mí es fácil hacer un informe, sacar unas tablas, por ejemplo, para la tabulación de las encuestas que se hicieron fue sencillo, una fortaleza mía fue mi estudio basado en sistemas.” (Usuario Fondo Emprender, entrevista semiestructurada, 2021)*

La encuesta a emprendedores del Fondo Emprender, evidencia cuantitativa, muestra que solo el 44,2% de los usuarios está totalmente satisfecho con la efectividad, simplicidad y rapidez en el funcionamiento de la plataforma tecnológica, que es utilizada para hacer el registro de sus actividades, planes de negocio y en general el monitoreo y seguimiento de su proyecto durante la puesta en marcha y condonación. Por su parte, el 5,9% manifestó estar totalmente insatisfecho.

**Gráfica 25. Satisfacción con la plataforma tecnológica del Fondo Emprender**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender

Finalmente, los funcionarios entrevistados en regiones manifiestan que los tiempos de formulación de planes de negocios se han reducido, porque los cronogramas para presentarse a una

convocatoria son muy cortos, y porque las horas de acompañamiento y asesoría por parte del orientador son menores, lo cual puede disminuir las bondades de la metodología y la robustez de la ruta. Es más, los entrevistados consideran que la reducción en el tiempo de formulación de planes impide que se desarrollen las habilidades y capacidades necesarias para ejecutar los proyectos. En esta línea, hay un llamado a una mejor planeación tanto de las convocatorias como del acompañamiento, de modo que los riesgos anteriores se minimicen.

*“Desafortunadamente en años anteriores nosotros teníamos unos tiempos de acompañamiento , de asesoría superiores a los que hemos tenido durante este año, sí muy bien, es entendible que el tiempo del orientado es muy valioso pero también la formación y el acompañamiento es emprendedor en donde no todos cuentan con las habilidades y las capacidades para poder desarrollar verdaderamente un proceso de formulación estructurado, un ejercicio de tendencias del mercado (...) Uno les da a las bases pero yo le presenté un primer avance y no entienden entonces uno tiene que realmente dedicarles un buen tiempo”* (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)

#### **Otras fuentes de financiación (OFF)**

Respecto a la formulación de planes de negocios, a diferencia de lo evidenciado en las fases anteriores, sí hay diferencias entre los dos programas, no sólo en cuanto a las guías y formatos, sino también respecto a la rigurosidad de la planeación, lo que puede estar incidiendo en los resultados.

En particular, las entrevistas realizadas evidencian que las guías, formatos y planeación del Fondo Emprender son más exigentes que los de SBDC, por lo que estos deben cumplir con unos requisitos diferentes. Asimismo, los usuarios OFF también enfrentan las dificultades enunciadas para Fondo Emprender respecto a la programación y proyección de indicadores y de metas factibles de cumplir, sumado a que no cuentan con una plataforma para el cargue de información y concretan su formulación en los archivos Excel.

Estas diferencias se expresan hasta en el tiempo que disponen los orientadores para revisar los proyectos, en atención a que el proceso de evaluación del plan de negocios y de medición del orientador también se orienta a la consecución de planes que sean viables y que puedan concursar por la asignación de recursos:

*“Lo que pasa es que para Fondo Emprender tiene que ser un proyecto viable, yo tengo que dedicarle como gestor orientador, tengo que dedicarle demasiado tiempo, quiero que sea viable, tengo que estar muy pendiente de los pormenores (...)”* (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)

En particular, los usuarios de otras fuentes de financiación tienen poco tiempo de asesoría, pues solo acceden a 12 horas, mientras que para Fondo Emprender son 26, y también se ven afectados por la disponibilidad con la que cuentan los orientadores en las épocas de convocatorias abiertas. Así, además de la diferencia en cuanto a las herramientas y los materiales con que cuentan, los usuarios de OFF deben esforzarse más en trabajo autónomo para lograr concretar su plan de negocios.

*“La verdad toda esa parte más bien fue como mérito mío (...) es que las asesorías son muy limitadas, por poco tiempo y en determinados horarios, cuando ellos puedan (...) yo iba entre media hora a una hora (...) porque ellos pues tenían demasiadas ideas de negocio por asesorar y por seguir con el proceso” (Usuaría OFF, Entrevista semiestructurada, 2021)*

Al revisar los resultados de la asesoría, la encuesta cuantitativa muestra que el 29,1% de los emprendedores de otras fuentes de financiación está totalmente insatisfecho(a) con la explicación y asesoría de los funcionarios de los Centros de Desarrollo Empresarial SENA – SBDC, mientras que solo el 37% está totalmente satisfecho(a). Estos porcentajes para Fondo Emprender son 3,6% y % 67,7% respectivamente. Este hecho se puede asociar con los argumentos expuestos en los párrafos anteriores, según la cual los usuarios sí perciben una buena actitud y conocimiento por parte del orientador, pero reclaman más tiempo y disponibilidad, y mayor calidad en el acompañamiento para la formulación.

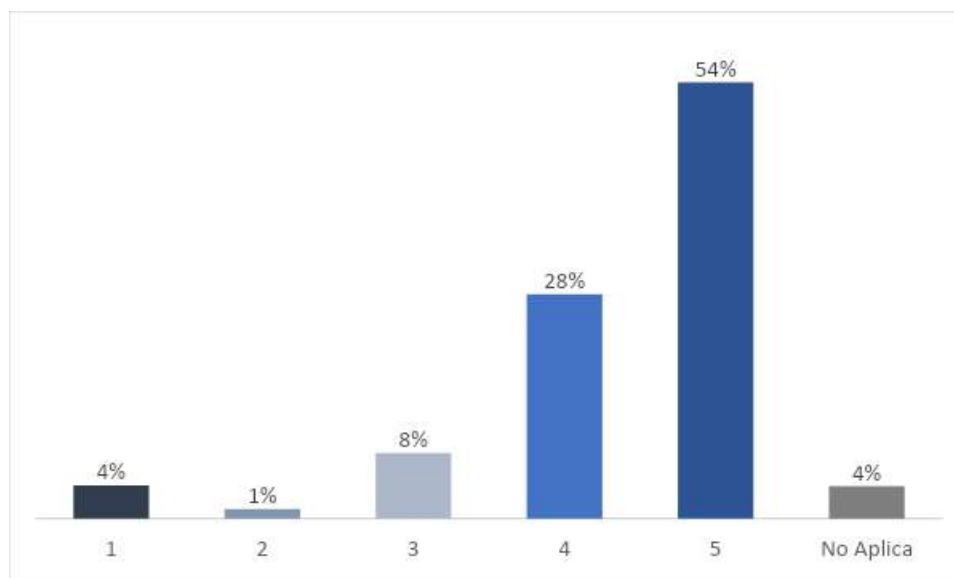
#### 4.2.5 Evaluación del plan de negocios (Fondo Emprender)

Respecto al proceso de evaluación, que está a cargo de los operadores del Fondo Emprender contratados para tal fin, se tiene que estos evalúan 100 variables, el 90% de ellas aplicando la herramienta de inteligencia artificial “Rodolfo” y el restante lo realizan evaluadores humanos.

De acuerdo con la encuesta realizada, se encuentra que, en general, los usuarios del Fondo Emprender se encuentran altamente satisfechos con los procesos de acreditación y evaluación de los planes de negocio, el 82% da una calificación de 4 o 5 a su grado de satisfacción sobre este aspecto. No obstante, como se detalla en los siguientes párrafos, se encuentran oportunidades de mejora para esta fase

**Gráfica 26. ¿Cómo califica en una escala de 1 a 5 siendo 1 Muy insatisfecho y 5 Muy satisfecho las siguientes etapas de la ruta emprendedora del Fondo Emprender? - Acreditación y evaluación**

### de planes de negocio



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender

Considerando lo anterior y si bien la presente consultoría no pretende analizar en profundidad a la herramienta “Rodolfo”, en las conversaciones con los evaluadores y funcionarios del SENA se resalta ampliamente el uso de esta. En ese sentido, en las entrevistas realizadas se destacaron las fortalezas de esta herramienta de inteligencia artificial, mencionando principalmente que ayuda a reducir los tiempos de evaluación de los planes de negocio, puesto que se encarga de revisar y analizar la mayor parte de las variables. Adicionalmente, genera mayor transparencia ante los clientes y la ciudadanía, dado que mitiga el factor subjetivo que puedan tener los evaluadores humanos.

*“Indudablemente una ventaja grande de Rodolfo es la rapidez, eso sí agiliza muchísimo las cosas, eso en términos de eficiencia de funcionamiento del Fondo Emprender, mayor eficiencia en el manejo del tiempo y en el manejo administrativo.” (Evaluador, Entrevista Semiestructurada, 2021)*

*“esa herramienta le da una transparencia bastante grande al SENA en su institucionalidad, porque ahí entonces dejan del cuentico de que muchos emprendedores, de muchas personas en general con malas intenciones” (Líder SBDC, Entrevista Semiestructurada, 2021)*

En contraste con lo anterior, se identificó que una debilidad de Rodolfo que merece la pena



mentonar, es que no captura las características o condiciones de contexto específicas de los territorios. Es decir, no tiene en cuenta las diferencias que existen para formular un plan de negocios entre diferentes regiones, así ambos emprendimientos correspondan a un mismo sector.

*“hay algunas situaciones que tienen que ver con contextos que no evalúa Rodolfo, lo hablo porque vivimos en una zona muy apartada, Nariño es una zona muy alejada al centro del país, no es lo mismo formular un proyecto de gallinas en el Valle que formular un proyecto de gallinas acá en Nariño, las condiciones cambian y la inteligencia artificial eso no lo nota, ahí hay esa cierta dificultad o debilidad podríamos llamarla” (Orientador, Entrevista Semiestructurada, 2021)*

*“con la inteligencia artificial la evaluación es muy fría, no te detallan los problemas que tienes en el plan de negocios y su formulación, qué errores cometiste exactamente, no va a la esencia de cada proyecto y al modelo como tal, es que cada modelo tiene unas características y cada regional, cada departamento tiene unas condiciones de mercado y unas condiciones del entorno cultural, social, en temas demográficos que es importante analizar. Esto no es más que una máquina actuando, muchas veces no puede ver que el modelo tiene potencial por unas condiciones específicas que son favorables para determinadas zonas del país”. (Orientador, Entrevista Semiestructurada, 2021)*

Por otro lado, en lo que se refiere a la evaluación humana, los evaluadores resaltan la utilidad que tienen los videos que hacen los emprendedores y que son utilizados durante el proceso de evaluación, ya que estos les permiten conocer de cierta manera a la persona que está detrás de la información del plan de negocios. Sin embargo, algunos orientadores reclaman que han notado en varias ocasiones que estos videos no son visualizados por los evaluadores y, por tanto, no los utilizan como insumo para emitir los conceptos de viabilidad o no viabilidad.

*“Alcanzamos a ver un tema que hace parte de la nueva metodología que tenía el video que debía hacer el emprendedor, resulta que hubo varios emprendedores que no pasaron y como el video se subía a Youtube uno no sabía si lo habían visto o no y el vídeo tenía 0 visualización, o sea que ni lo revisaron allá” (Orientador, Entrevista Semiestructurada, 2021)*

Por último, en este tema se evidencian algunas falencias en la comunicación de los resultados de la evaluación a los clientes del Fondo Emprender. Tanto usuarios como orientadores manifiestan que en ocasiones no se informa por qué el proyecto no fue viable o solo se divulga el puntaje, pero no hay retroalimentación de las razones del mismo, lo cual dificulta que los orientadores puedan argumentar a los usuarios los motivos de su calificación y que posteriormente estos puedan volver a aplicar a una convocatoria.

#### 4.2.6 Puesta en marcha

En la puesta en marcha, los orientadores acompañan al empresario con mayor frecuencia que la mínima requerida<sup>5</sup> y apoyan el crecimiento de la empresa con el resto de la oferta de servicios del SENA. En particular, los usuarios entrevistados reconocen que los orientadores fueron actores claves para su proceso ya que los ayudaron desde la formulación y se mostraban dispuestos a atenderlos. Esto coincide con las declaraciones de los orientadores, quienes señalan que atendían a los usuarios de forma regular, ya sea a través de visitas presenciales o virtuales, para resolver sus dudas y ver los avances que tenían en sus respectivos planes. En palabras de un orientador:

*“Hay que estar con ellos constantemente hablando, en la primera reunión pues a ellos les quedan unas tareas, a la siguiente semana uno se está reuniendo y diciendo cómo va esto, cómo aquello, ya hizo esta situación, revisemos el plan operativo (...) entonces eso también los motiva, vamos sobre la ejecución del plan, lo tenemos que ejecutar, tenemos que ejecutar unos recursos, si tienen dudas pues me llaman”* (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021).

La diferencia en cuanto a la puesta en marcha de los planes de negocios para Fondo Emprender y otras fuentes de financiación radica principalmente en los tiempos de asesoría, que son muy cortos en OFF, y el proceso de interventoría, que en Fondo Emprender contribuye al cumplimiento de las actividades y metas propuestas. Adicionalmente, el plan de negocios de Fondo Emprender, al pasar por un proceso de formulación y validación más riguroso, puede contener elementos más robustos para crear las condiciones necesarias que conduzcan a mejores resultados y mayor impacto. Finalmente, para los usuarios de OFF una de las principales barreras, exógena al trabajo de los Centros de Desarrollo Empresarial SENA – SBDC, es el acceso efectivo a los recursos necesarios para una adecuada implementación del plan que ha sido formulado.

#### **Fondo Emprender**

Para iniciar, se destaca que el proceso de puesta en marcha está bien estructurado en términos de actividades, responsables, tiempos y facilita la articulación entre el empresario, el orientador y el interventor. En esta línea, los entrevistados resaltan que luego de la publicación de la viabilidad de los proyectos, hay una serie de pasos establecidos que inician con la primera visita de la interventoría, los cuales se dan en plazos prudentes, de modo que los usuarios tienen tiempo de

---

<sup>5</sup> El tiempo de asesoría para la puesta en marcha de empresas financiadas por el Fondo Emprender es de 64 horas, mientras que para otras fuentes de financiación es de 16 horas. La mayoría de los usuarios entrevistados manifestó que su orientador los apoya más horas si es necesario, especialmente en Fondo Emprender, hasta tener los resultados esperados.

prepararse para ejecutar el proyecto. Así, según la encuesta cuantitativa, el 84,5% de los emprendedores de Fondo Emprender califica con 4 o 5 (totalmente satisfecho) su nivel de satisfacción con el proceso de puesta en marcha de los planes de negocios y el 83,6% califica con 4 o 5 su nivel de satisfacción con el proceso de interventoría.

Este punto es visto como una fortaleza por parte de los usuarios, uno de ellos considera *“me sirvió mucho, porque como dije ya gané, entonces me puse pilas a buscarme el terreno, a buscar la maquinaria para la adecuación del terreno, a contactar a los proveedores de semilla (...)”* (Usuario Fondo Emprender, entrevista semiestructurada, 2021). De igual forma, se destaca que las actividades están consignadas en metodologías que dan los lineamientos de los acompañamientos técnicos, los cuales son un valor agregado del Fondo Emprender, ya que hacen que este no se limite a la financiación de proyectos. En otras palabras, *“... se tiene una metodología muy rigurosa para la definición y puesta en marcha del emprendimiento; además, tiene acompañamiento (...) lo cual es muy importante, pues haríamos mal si solo les diéramos dinero a los emprendedores”*. (Ecosistema emprendedor, entrevista semiestructurada, 2022).

No obstante, los documentos y certificados de la puesta en marcha son engorrosos de tramitar y obtener y pueden poner en riesgo el cumplimiento de los tiempos e indicadores del plan de negocios del Fondo Emprender. En particular, las entrevistas a los usuarios señalan que los documentos y certificados que requiere la puesta en marcha son tediosos, de hecho, algunos usuarios han tenido que conseguir los documentos por medio de terceros, es decir *“(...) conseguí un contacto de una persona allá y me ayudó a seguir rogándole como durante casi un mes, pero si no, fuera la hora y todavía estuviera detrás de esos documentos”* (Usuario Fondo Emprender, entrevista semiestructurada, 2021). Es más, algunos usuarios del Fondo ya habían hecho inversiones en sus emprendimientos y al tener que cumplir con la documentación llegaron a considerar que era mejor desertar:

*“(...) me iba a salir de puesta en marcha, no han hecho el primer desembolso, pero no quiero seguir con esto... esto va en contra de todo, las cosas para validar un predio, el uso de suelos se cambia hasta el 2023... nosotros alcanzamos a pagar dos meses de arriendo a este local, de nuestro bolsillo, sin estar aprobado el desembolso...”* (Usuario Fondo Emprender, entrevista semiestructurada, 2021).

De manera similar, los empresarios del Fondo Emprender enfrentan dificultades para recibir los desembolsos a tiempo, por lo que deben asumir los costos durante la puesta en marcha, lo cual les genera problemas financieros. Frente a este punto, los usuarios entrevistados afirman que, si bien ellos solicitaban los recursos a tiempo, el desembolso en la fiduciaria era lento y entraba en

conflicto con los tiempos que manejaban para hacer sus pagos, por ejemplo, a la mano de obra del proyecto. Así mismo, algunos actores afirman que no siempre los usuarios del Fondo tenían todos los requerimientos necesarios para el pago, en palabras de un orientador:

*“Una de las grandes dificultades que siempre la han manifestado, es el estar muy ceñidos al instructivo de pagos. Hay muchos emprendedores que demoran mucho en la puesta en marcha, porque no encuentran todos los requerimientos que Fondo Emprender exige para la solicitud de los proveedores”* (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021).

Finalmente, se evidencia que la interventoría asegura que los recursos se ejecuten bien y contribuye a que la empresa crezca. Sin embargo, es un cuello de botella en muchas ocasiones, por su inflexibilidad y porque los interventores no dan abasto. En esta línea, las entrevistas evidencian que hay emprendimientos que modifican sus productos para adaptarse a lo que el mercado demanda y obtienen buenos resultados, pero los interventores se apegan a lo estipulado en el contrato: *“y dicen ‘es que usted las ventas que ha generado no son del producto que puso aquí en el plan de negocio’...”* (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021). De manera similar, los funcionarios entrevistados consideran que los interventores son muy pocos en relación con el volumen de proyectos que deben seguir. Es más, los funcionarios expresan que esta excesiva carga puede hacer que se atrasen otros procesos:

*“Debilidad, los tiempos que tienen los interventores para revisar los documentos... resulta que ellos tienen tres días para revisarlos y en esos tres días hábiles pueden llegar a tener hasta 25 proyectos a su cargo... el interventor puede llegar a revisar el último día y, si hay que corregir algo, ya al emprendedor no le dio tiempo, le tocó esperar al otro mes y es un mes perdido en temas de ejecución...”* (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021).

### **Otras fuentes de financiación (OFF)**

En este punto es importante anotar que existen diferencias en la puesta en marcha de los planes de negocios entre el Fondo Emprender y otras fuentes de financiación, las cuales se relacionan con las diferencias en asesoría y formulación. Por un lado, los usuarios del Fondo Emprender deben ejecutar un plan de negocios que cumpla los indicadores y lineamientos que ya están establecidos por el SENA, cuyas asesorías van dedicadas a temas profundos como la formalización, la tributación y la innovación. En contraste, los usuarios de OFF son emprendimientos con características diferentes, que tienen mayor flexibilidad, no están obligados a constituirse legalmente, ni a llevar contabilidad, lo cual puede facilitar los procesos para los empresarios, pero al mismo tiempo limita la posibilidad de obtener mejores resultados e impactos.

*“En otras fuentes de financiación la puesta en marcha es más sencilla, porque son emprendimientos pequeños, por lo general son emprendimientos como persona natural, como le decía que no están obligados a llevar contabilidad, aunque nosotros le decimos que lo hagan como una buena práctica, no están obligados a declarar, a menos que sus ventas superen los topes exigidos, son asesorías más sencillas...”* (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)

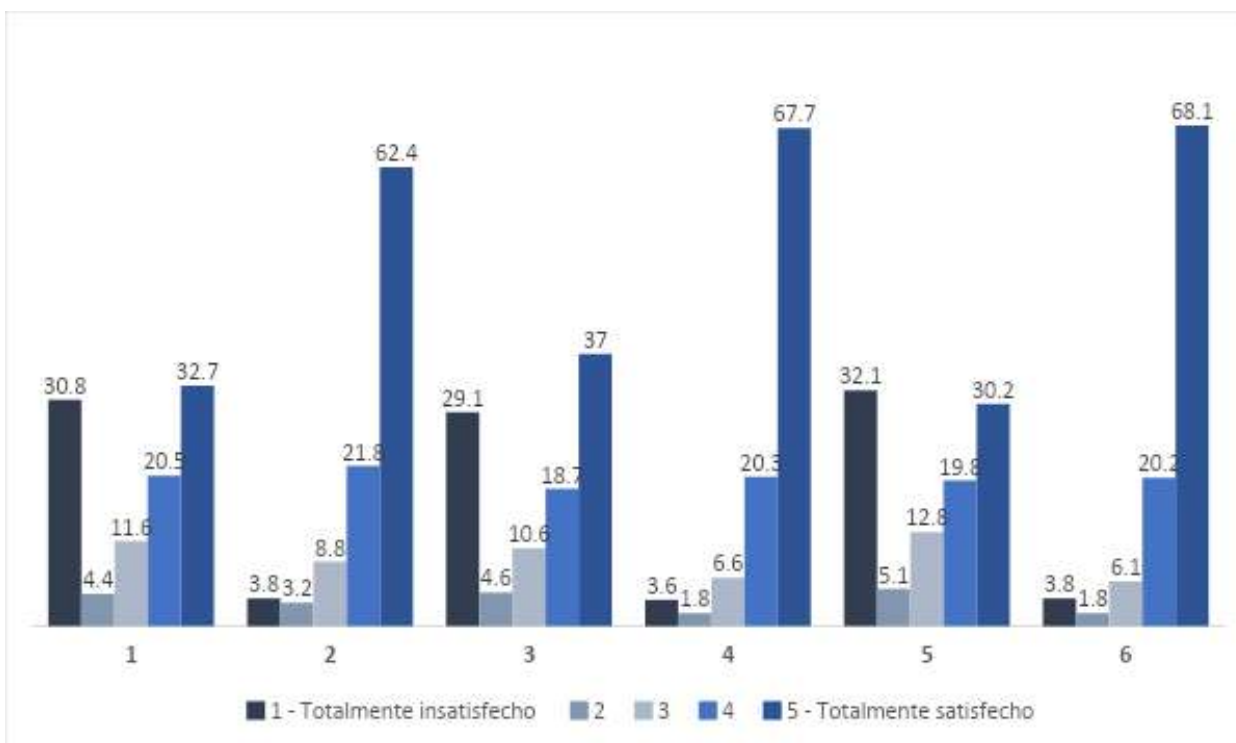
Por otro lado, aunque los lineamientos para la asesoría son similares en los dos programas en términos generales, cumplir estrictamente lo estipulado en el plan de negocios permitirá la condonación de recursos a los usuarios Fondo Emprender, y por tanto todos los involucrados ponen su máximo esfuerzo en lograrlo, lo cual no necesariamente sucede en OFF, programa en el que no existe la interventoría.

*“No pues la diferencia es sustancial. Para la puesta en marcha en OFF lo que uno puede hacer es ayudarlo con estrategias que puede sugerir en la parte comercial, en la parte financiera, en talento humano, invitarle a eventos que tenemos con entidades externas, como Invima, con la DIAN (...) pero con Fondo Emprender la dedicación es muy alta, porque la interventoría puede demorar unas 4, 6 o más horas, el apoyo en el acompañamiento para preparar la interventoría también exige bastante tiempo, ayudarlo a ejecutar los recursos (...) puesta en marcha es menor el trabajo que tiene que hacer en OFF, pues a veces los empresarios también están un poco ocupados en sus procesos, y pues no tienen toda la disponibilidad de tiempo pienso yo, mientras que en Fondo Emprender sí se exige eso al emprendedor.”* (Líder regional, Entrevista semiestructurada, 2021)

En el mismo sentido, el 32,1% de los emprendedores de otras fuentes de financiación está totalmente insatisfecho(a) con la asesoría en el proceso de consolidar el plan de negocios, mientras que solo el 30,2% está totalmente satisfecho(a). Estos porcentajes para Fondo Emprender son 3,8% y % 68,1% respectivamente. Esto puede estar explicado por el tiempo de asesoría en esta fase, pues reciben solo 16 horas frente a las 64 de Fondo Emprender, y por la rigurosidad del acompañamiento, que, como se ha mencionado, es más flexible y no incluye interventoría para los usuarios de OFF.

Esto, además, es el resultado de las diferencias en cuanto a la asesoría que reciben los emprendedores de OFF para la formulación y puesta en marcha de su plan de negocios, en comparación con la mayor dedicación y calidad del servicio que pueden estar recibiendo los de Fondo Emprender después de que superan la etapa de ideación, validación y pitch.

**Gráfica 27. Satisfacción con la asesoría pertinente para la puesta en marcha**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y OFF

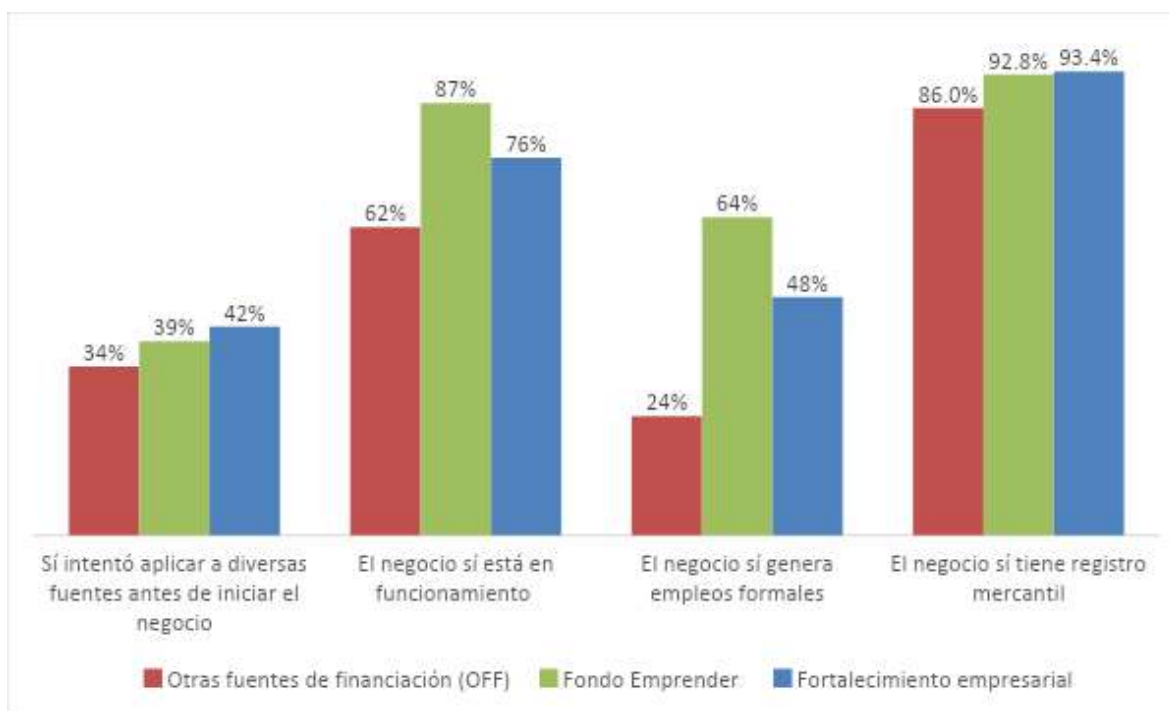
Respecto a la búsqueda de recursos, la encuesta permite evidenciar que el 34% de emprendedores de otras fuentes de financiación intentó aplicar a diversas fuentes de apoyo antes de iniciar su negocio, mientras que el 39% de emprendedores de Fondo Emprender lo hizo. En contraste, el 62% de emprendedores de otras fuentes de financiación manifiesta que su emprendimiento está en funcionamiento, mientras que esa cifra llega a 87% para Fondo Emprender. Estos dos resultados pueden explicarse en la dificultad que pueden tener los emprendedores de OFF para acceder a la totalidad de recursos que requieren: según la encuesta, solo el 12% de los emprendedores de otras fuentes de financiación ha recibido apoyos diferentes a los del Fondo Emprender para lograr poner en marcha efectivamente su negocio. Como lo expresó una usuaria de OFF:

*“¿Dificultades? La más complicada es como la falta económica. Empecé, como le digo, sola. Fue con ayuda de mis papás que me fueron prestando plata, lo que yo iba trabajando entonces iba metiendo la plata, la parte económica es la más complicada. También a veces*

*el no tener una guía, uno comete muchos errores.” (Usuaría OFF, Entrevista semiestructurada, 2021)*

Respecto a la generación de empleos formales, se evidencia que las empresas de OFF tienen la menor proporción en comparación con Fondo Emprender y fortalecimiento empresarial. Incluso, el porcentaje de empresas OFF que tiene registro mercantil es menor en comparación con Fondo Emprender y fortalecimiento empresarial, lo cual puede deberse, entre otras cosas, al tiempo de asesoría para la constitución legal de la empresa en Fondo Emprender es de 48 horas, distribuidas entre 12 y 15 semanas, mientras que para otras fuentes de financiación es de 20 horas distribuidas entre 5 y 7 semanas.

**Gráfica 28. Resultados de la puesta en marcha**



Fuente: Encuesta a usuarios SBDC

Esto se corrobora con el análisis cualitativo en términos generales, a continuación, a la experiencia de un usuario OFF:

*“Ay sí, te decía sobre la parte legal es muy complicado, lo de pagar impuestos, toda esa parte es muy complicado, demasiado. Uno lo va haciendo pues como cree que está bien (...) por ejemplo, inscribirse a Cámara de Comercio (...) hay un montón de cosas que uno no tiene ni idea, la parte legal en eso es muy complicado” (Usuario OFF, Entrevista semiestructurada, 2021)*

#### **4.2.7 Condonación (Fondo Emprender)**

Se evidencia que la condonación para los usuarios del Fondo Emprender está prácticamente garantizada, pues es el resultado de la ejecución de un plan de negocios que se formuló y se evaluó con criterios rigurosos, y que contó con la interacción entre el empresario, el orientador y el interventor. En esta línea, las entrevistas adelantadas por la evaluación con los funcionarios indican que, aunque sí se han reportado usuarios que no son condonados, son muy pocos los casos donde esto ocurre debido a que la condonación está ligada al cumplimiento del plan de negocios y este está asegurado mediante todos los procesos del Fondo Emprender. Es más, un orientador señala:

*“Con el ejercicio de acompañamiento de la interventoría son muy escasos los casos en donde no se condonan los recursos... tiene que ser un caso de negligencia extrema... se han visto, sí se han visto, se han identificado... pero desde que yo estoy en la regional no he tenido la oportunidad de conocer un emprendedor al que no le hayan condonado recursos” (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021).*

Cabe anotar que, incluso, se han optimizado los tiempos para que se emita el acta de condonación. En particular, los funcionarios entrevistados señalan que en años anteriores el acta de condonación podía demorar años, mientras que actualmente, esta acta se emite, aproximadamente, en seis meses. Lo anterior coincide con la experiencia de los usuarios, de hecho, una usuaria del Fondo cuenta que se demoró menos de lo estipulado: *“Cuando terminamos todo el proyecto, al interventor le dijimos cómo nos fue, y dice ‘voy a dar el concepto de condonación, porque todo está en orden’... a los 4 meses me llegó la carta de condonación” (Usuaria Fondo Emprender, entrevista semiestructurada, 2021).*

No obstante, la encuesta a emprendedores del Fondo Emprender muestra que el 78,4% califica con 4 o 5 (totalmente satisfecho) su nivel de satisfacción con el proceso de condonación, mientras que aún subsiste un 12% totalmente insatisfecho. Respecto al proceso de liquidación, el 15,5% de los emprendedores está totalmente insatisfecho. Esto contrasta con la buena calificación que obtienen las fases de formulación de planes de negocios y puesta en marcha, y con la percepción recogida



en las entrevistas, por lo que será necesario continuar en la senda de optimización de esta parte del proceso.

#### **4.2.8 Rol del operador (Fondo Emprender)**

El rol del operador destaca fuertemente en la ruta del programa Fondo Emprender, especialmente en las fases de acreditación, evaluación e interventoría. Los funcionarios entrevistados reconocen que el contar con el operador facilita la carga operativa y libera espacio de los orientadores y equipos SBDC en las regiones para realizar las labores de asesoría.

*“El operador se convierte en un elemento fundamental para el proceso (...) porque es que ya nos basta con todo lo que tenemos que hacer, miren ustedes a nivel regional el orientador tiene una serie de actividades que están asociadas con esos tres programas, con Emprendimiento, con Fondo Emprender, con Fortalecimiento (...) quita cargas y significativas, tendríamos que tener un equipo gigantesco”* (Nacional, entrevista semiestructurada, 2021)

En complemento, además de facilitar la carga operativa de los equipos SBDC, el operador legitima específicamente los procesos de evaluación e interventoría, por ser un tercero independiente, que tampoco participa en el proceso de formulación de los planes de negocios.

*“La tesis del operador se sostiene en que nosotros no podemos ser jueces y partes, que nosotros no podemos hacer los proyectos y también evaluarlos, como SENA, que debería haber también un externo que administra los recursos y demás de Fondo Emprender.”* (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)

Pese a estas fortalezas, se debe verificar que los operadores cuenten con el conocimiento específico en Fondo Emprender y la experiencia que se requiere para apoyar los procesos de acreditación, evaluación e interventoría y que no estén siendo inflexibles con los emprendedores innecesariamente. Al respecto, vale la pena destacar que los funcionarios entrevistados manifestaron que algunos operadores tardan tiempo en adaptarse y conocer a detalle las particularidades del programa Fondo Emprender.

*“Esa falta de experiencia, era un programa complejo también, mientras cogen y se afianzan en todo lo que es el programa, sí siente uno que los cambios siempre son traumáticos, ya uno está acomodado con uno y ahora viene el otro y cogerle como el hilito a veces no es fácil”* (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)

En este mismo sentido, aunque los lineamientos y procedimientos se encuentran definidos en el Manual Operativo del Programa Fondo Emprender, de acuerdo con los actores del Fondo Emprender entrevistados a nivel nacional y regional, estos no son igualmente aplicados por parte de todos los operadores y esto puede generar variabilidad en la atención entregada a los usuarios.

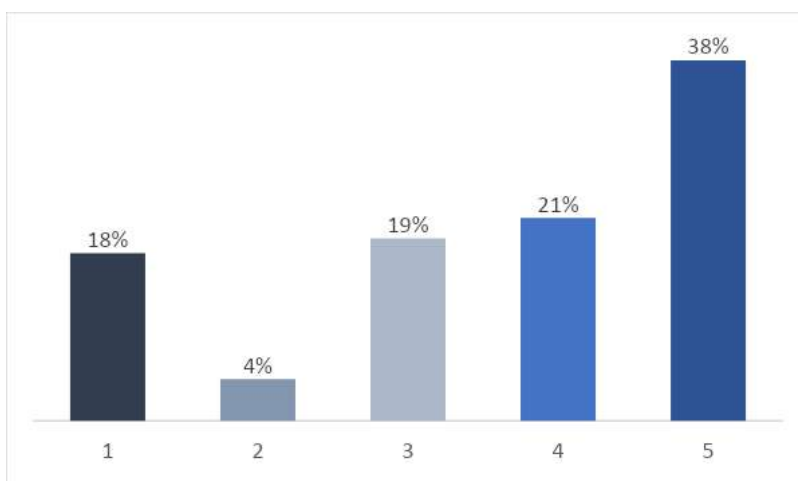
*“Aunque es el mismo tema los enfoques que tiene cada operador son diferentes y eso se ve en la agilidad de respuesta que tienen ante las necesidades del emprendedor”*  
(Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)

#### **4.2.9 Fortalecimiento empresarial**

El acompañamiento que se ofrece a través del ejercicio de fortalecimiento empresarial es valorado por los orientadores como un servicio que logra generar una confianza suficiente para que, en un ejercicio conjunto con los empresarios, se puedan identificar las necesidades, debilidades y limitaciones de las empresas. Adicionalmente, una vez se empieza a plantear y desarrollar el plan de acción se van dando cambios positivos en las actitudes de los empresarios y sus empleados, lo cual redundará en beneficios para las empresas. En este mismo sentido, el 59% de los usuarios de Fortalecimiento empresarial afirma estar satisfecho o muy satisfecho con la asesoría brindada por parte de los gestores de emprendimiento para seguir fortaleciendo su modelo de negocio (Ver Gráfica 29).

*El acompañamiento es maravilloso, encontramos empresas con mucho deseo de aprender y valorar el proceso. (...) De lo más importante es el ejercicio de apoyo y el acompañamiento a las empresas de fortalecimiento empresarial. Nosotros en ese momento nos convertimos en psicólogos empresariales, porque tenemos que llegar a ejercer un acercamiento de confianza, de tal manera que le puedan a uno contar los problemas de adentro y porque llega todos los días haciendo mala cara la empresa. He tenido experiencias que cuando yo salgo de una reunión, la secretaria me escribe y me dice gracias, yo no sé qué le dijo a mi jefe, pero gracias, nos está sonriendo y nosotros también, muchas veces eso es lo que sucede en el tema empresarial, los agentes externos afectan a la comunidad. (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)*

**Gráfica 29. Nivel de satisfacción de los usuarios de fortalecimiento empresarial respecto a La asesoría que le han brindado los gestores de emprendimiento para seguir fortaleciendo su modelo de negocio**



Fuente: Encuesta a usuarios Fortalecimiento Empresarial

También, por parte de los clientes, algunos resaltan que el fortalecimiento empresarial del SENA lo conciben como una fuente de conocimiento complementaria a la que desarrollan de manera autodidacta. Usualmente cuando los empresarios tienen necesidades de asesoría en algún tema inician buscando información por su cuenta en internet a través de documentación, tutoriales o videos, que les permite adquirir un aprendizaje para avanzar en lo requerido, y posteriormente acuden a los servicios ofrecidos por el SENA, lo cual les permite potenciar lo que habían aprendido previamente y además, la orientación recibida contribuye en la reducción de los tiempos para alcanzar los logros previstos.

*“Entrevistador: ¿cómo ha contribuido el acompañamiento en el fortalecimiento de tu empresa?*

*Entrevistado: pues bien, hay muchas cosas que uno no sabe, o que está averiguando por otros lados, por ejemplo, yo necesitaba sacar un documento de una cosa y ellos nos ayudaron bastante en ese tema, nos dijeron cómo hacer eso para no perder tanto tiempo, entonces es muy complementario, ayuda mucho” (Usuario fortalecimiento, entrevista semiestructurada, 2021)*

*“Entrevistador: ¿En qué aspecto específico se fortaleció la empresa?*

*Entrevistado: En participación en redes, marketing digital, yo primero había mirado tutoriales y videos de ese tema, ya entendía un poco, pero no lo había hecho con juicio, luego ya apliqué lo que me dijeron*

*en el SENA y cosas de las que yo había visto en internet y se vio la participación en redes, donde damos a conocer nuestros productos a través de esos canales que antes no manejábamos, es de gran ayuda porque logramos eso mucho más rápido que si hubiera seguido buscando solo en internet, ya muchas personas visualizan y envían, hacen cotizaciones y demás”. (Usuario fortalecimiento, entrevista semiestructurada, 2021)*

Adicionalmente, si bien el procedimiento operativo estándar de asesoría indica que podrán ser objeto de fortalecimiento empresarial aquellas empresas Fondo Emprender, determinadas por el líder de red regional y autorizadas por un profesional del nivel nacional, “que entre los tres o dos últimos meses antes de terminar el año de interventoría y/o que hayan culminado las 64 horas del ciclo de servicio de la puesta en marcha y requieran el apoyo de Fortalecimiento”. Se identificó que algunas regionales requieren el servicio de fortalecimiento empresarial para todos los usuarios de Fondo Emprender que culminan su proceso en el programa, lo cual para la evaluación es considerado como una buena práctica, porque esto les permite hacerles seguimiento y fomentar la sostenibilidad y escalabilidad de las empresas.

*“En fortalecimiento empresarial atendemos a diferentes personas, primero están aquellos empresarios Fondo Emprender que terminan su ciclo con fondo emprender y pasan inmediatamente a fortalecimiento, es lo que normalmente hacemos y nos gusta mucho hacer un seguimiento posterior a lo que fue proceso fondo emprender, estas empresas las tomamos para hacer el acompañamiento hasta que llegue la carta de condonación de recursos fondo emprender ellos se convierten en nuestros principales clientes. Aquellas personas o emprendedores que terminaron el ciclo de puesta en marcha de otras fuentes de financiamiento, también las podemos tomar allí, o podemos tomar externas a nuestros procesos, personas, clientes, empresas que cumplan con un requisito, la asesoría es igual para los tres casos que le acabo de mencionar, buscando siempre escalabilidad, sostenibilidad y crecimiento ojalá exponencial de estas empresas.” (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)*

No obstante lo anterior, se observó que algunos clientes, que corresponden a empresas que fueron apoyadas por el Fondo Emprender, no reconocen el valor agregado del fortalecimiento empresarial al no haber solicitado el servicio de manera voluntaria, sino que perciben este proceso como un requisito que ellos deben cumplir con el SENA en el marco del programa.

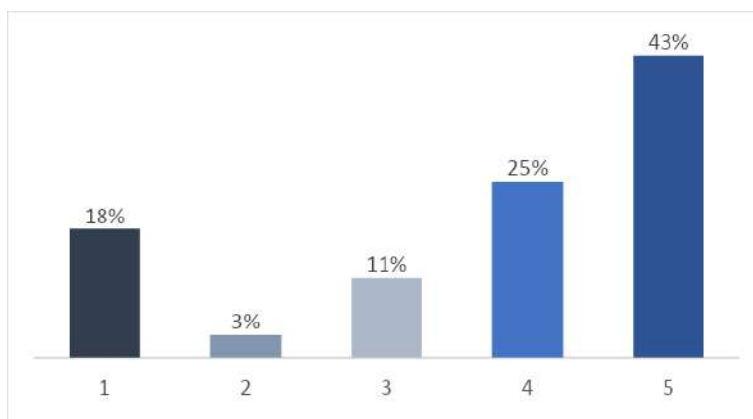
*“Entrevistador: ¿En qué consiste ese fortalecimiento empresarial después de todo el proceso de Fondo Emprender?*

*Entrevistado: es como más bien algo que ellos tienen que cumplir, estar un año más con uno, si están pendientes, ellos vienen, miran, pero yo creo que después de un año ellos ya saben que el negocio está bien, que está funcionando, es más como por el cumplimiento que tienen que hacer de tenerlo a uno ahí un año más” (Usuario Fondo Emprender, entrevista semiestructurada, 2021)*

Ahora bien, respecto a los instrumentos utilizados en el proceso de fortalecimiento empresarial para diagnosticar a las empresas, se reconoce que, si bien la herramienta SEFO ayuda a identificar las necesidades de las empresas que solicitan fortalecimiento empresarial, existen oportunidades de mejora para la misma, ya que algunos orientadores y clientes consideran que es muy básica para hacer un diagnóstico de las empresas o incluso, pareciera estar más dirigida a determinar en qué estado se encuentran los emprendimientos. De manera complementaria, en la encuesta realizada a los usuarios de Fortalecimiento empresarial, se observa que el 67% de ellos califican con un alto nivel de satisfacción (4 y 5) el diagnóstico y la metodología utilizada para caracterizar y definir las necesidades de su empresa que deben trabajarse con el plan de acción (Ver Gráfica 30).

*“nosotros tenemos una herramienta que se llama SEFO, esa herramienta nos permite hacer el diagnóstico de la situación de la empresa, con ellos lo primero que hacemos es esa entrevista para levantar esa SEFO y determinar en qué estado se encuentra. En algunas ocasiones nos hemos visto abocados por comentarios que nos han dado los empresarios, dicen que la herramienta está diseñada para emprendimientos más que para empresas en fortalecimiento, incluso nos han dicho no quiero perder el tiempo, no me haga perder el tiempo con esa herramienta porque la verdad lo que vamos a hacer o desarrollar allí no va a servirle a mi empresa en fortalecimiento. Digamos que la herramienta se viene quedando corta para algunas necesidades de nuestros clientes, no son todos, pero eso sí entre varios de nuestros compañeros se ha visto que la herramienta es algo muy básico para lo que el empresario realmente necesita, creo que ahí hay una dificultad en ese aspecto” (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)*

**Gráfica 30. Nivel de satisfacción de los usuarios de Fortalecimiento empresarial respecto al diagnóstico y la metodología general utilizada por los SBDC para caracterizar su idea de negocio**



Fuente: Encuesta a usuarios Fortalecimiento Empresarial

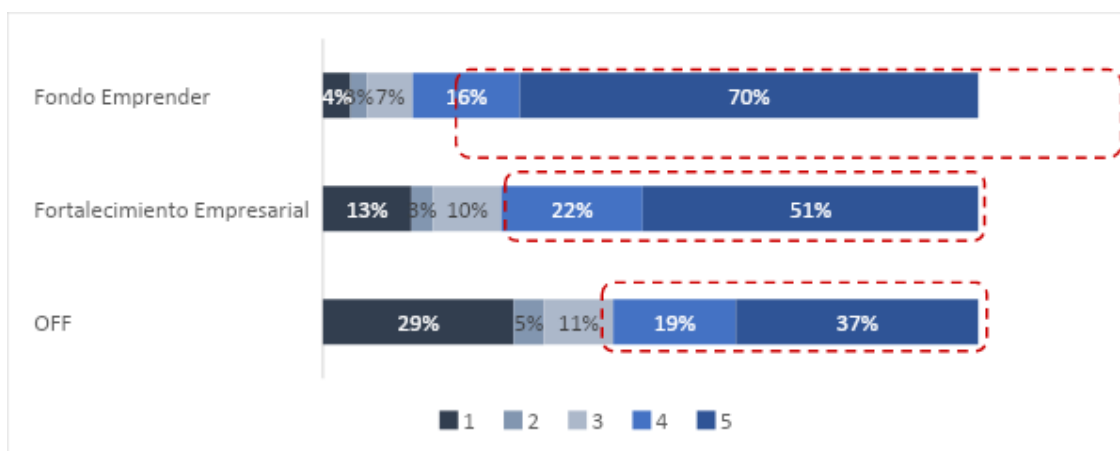
Por otro lado, la evaluación identificó que los clientes de fortalecimiento empresarial y otras fuentes de financiación tienen un menor nivel de acompañamiento por parte del SENA, comparado con los de Fondo Emprender (FE), y esto sucede especialmente cuando se requiere asesoría en temas muy específicos. Esto se debe principalmente al reducido tiempo con que los orientadores cuentan, pues deben realizar un alto volumen de labores que dificulta prestar estos servicios con la calidad deseada y además, no siempre está disponible una persona que pueda dar respuesta a asuntos bastantes puntuales.

*“les dije a los asesores que necesitaba un apoyo específico en tema de agroindustria, que por favor me prestaran a alguien que estudiara agroindustria en el SENA para poder empezar a hacer desarrollo de productos y poder crear nuevos productos o introducir nuevas frutas a mi catálogo, pero pues eso nunca fue posible, ni me dijeron nada” (Usuario OFF, entrevista semiestructurada, 2021)*

*“Una debilidad como gestores es el poco tiempo, a veces hay cosas puntuales que requieren acompañamiento y nosotros tenemos muchas cosas y no podemos dar un servicio como debería ser. Trabajamos en charlas, entrenamientos, formulaciones de planes, Fondo Emprender, otras fuentes de financiamiento y acompañamiento a empresas”. (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)*

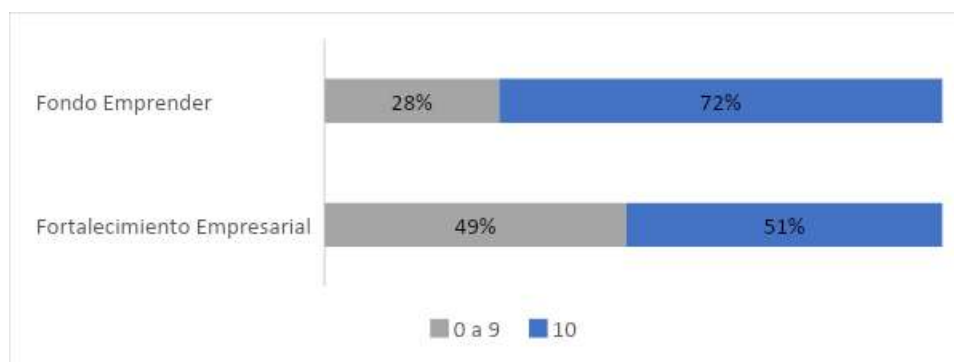
En términos cuantitativos, una aproximación que soporta esta afirmación se encuentra al comparar el nivel de satisfacción de los usuarios del Fondo Emprender con los de Fortalecimiento empresarial y OFF, respecto a la pertinencia del acompañamiento recibido por parte del asesor que le brindó orientación en los Centros de Desarrollo Empresarial. De acuerdo con la encuesta realizada, los niveles de satisfacción más altos sobre este particular los tienen los clientes del Fondo Emprender (86%), seguidos de los de fortalecimiento (73%) y OFF con 56% (Ver Gráfica 31). De igual manera, otro acercamiento que la encuesta permite hacer sobre las diferencias en el acompañamiento entre programas se observa en la Gráfica 32, cuando se contrastan las respuestas de los usuarios del Fondo Emprender con los de Fortalecimiento al preguntarles por su disposición a recomendar los servicios del SENA a alguien que esté en proceso de creación de su emprendimiento o negocio, el 72% de los clientes de Fondo emprendedor dice estar totalmente dispuesto a recomendar, mientras que, en el caso de fortalecimiento este porcentaje llega a 51%.

**Gráfica 31. Nivel de satisfacción de los usuarios respecto a la pertinencia del acompañamiento recibido por parte del asesor o gestor que le brindó orientación en los Centros de Desarrollo Empresarial**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

**Gráfica 32. Disposición a recomendar el programa<sup>6</sup>**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y Fortalecimiento Empresarial

Lo anterior se suma al hecho de que es un desafío para el SENA lograr que los clientes dediquen

<sup>6</sup> Este análisis se obtiene a partir de la pregunta: con base en su experiencia como beneficiario, ¿Qué tan dispuesto(a) estaría a recomendar el programa Fondo Emprender o la utilización de los Centros de Desarrollo Empresarial a un amigo o familiar que esté en el proceso de creación de su emprendimiento o negocio? Por favor deme su respuesta utilizando una escala de 0 a 10, en donde 0 significa, que no está nada dispuesto a recomendar y 10, que está totalmente dispuesto a recomendar.

tiempo suficiente a desarrollar plan de acción acordado, particularmente esto sucede con quienes tomar el servicio de fortalecimiento empresarial, ya que son empresarios que tienen unas dinámicas de trabajo y unas tareas que cumplir día a día, lo cual en ocasiones se cruza con las actividades programadas con el SENA. Dicha situación se exagera con la prestación del servicio de manera virtual, pues al no tener la presión de una visita presencial, se ha presentado que los clientes en varias ocasiones incumplen las citas agendadas para llevar a cabo las asesorías.

*“encontramos empresarios que no le dan la suficiente importancia, se desgasta uno con mucho tiempo en el proceso, desafortunadamente entran muy entusiasmados y van perdiendo el interés por ocupaciones o por lo que ellos vayan desarrollando en sus empresas”* (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)

*“la debilidad son los tiempos a veces el empresario, a veces incumple las citas, sobre todo ahora que es virtual es como un poco más reiterativo, en cambio cuando era presencial como que yo les llegaba allá, entonces como que ya llega y me tiene que atender, ahora a veces incumplen las citas, y que a veces de pronto también como están en tantas cosas, uno está en la asesoría y entonces la llamada, como que el tiempo no está definido para esto, entonces a veces es como una limitación que a veces se tiene sobre todo por la virtualidad”* (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)

#### **4.2.10 Medición de resultados**

Para medir los resultados de los programas de Fondo emprender y Centros de Desarrollo Empresarial — SBDC, el SENA cuenta con un volumen robusto de instrumentos que le permiten monitorear a sus equipos y a los clientes. Entre ellos están el uso de indicadores y metas para hacer seguimiento al desempeño de sus trabajadores y durante los procesos de interventoría para los usuarios de Fondo Emprender. También, está la encuesta de impacto económico que responde al propósito de medir el crecimiento e impacto económico en las regiones, a través de una herramienta que permite hacer análisis sobre la promoción de la cultura del emprendimiento, el desarrollo de habilidades emprendedoras, empresariales y gerenciales por medio de los entrenamientos, la creación y fortalecimiento de empresas, y la generación y retención de empleos. Adicionalmente, se aplican encuestas de satisfacción al cliente para revisar la calidad y oportunidad de los servicios prestados. Esta información de seguimiento y monitoreo se registra en los sistemas de información dispuestos por la entidad para tal fin.

*“Los resultados de Fondo Emprender obviamente se miden en su interventoría, tienen los indicadores que deben cumplir para ser condonado, eso se mide de manera trimestral, cada equis tiempo, además, yo como gestor de ese chico voy viendo cómo van ventas de ese mes, qué pasa*



*con los empleos, uno va haciendo un seguimiento mensual, y ellos deben mandar a la plataforma todo lo que necesitan y así, con ellos es muy fácil” (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)*

*“para medir los resultados de fortalecimiento se hace una encuesta de impacto económico, puede ser al cierre o durante el proceso, porque si tú identificas cómo asesor que, por ejemplo, se generaron empleos este mes tu recoges el impacto, si una financiación de una fuente externa entonces se recoge el impacto, o también se hace al final. Adicional se hacen unas encuestas de satisfacción para todos los clientes” (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)*

En la encuesta realizada a los usuarios se realizaron algunas preguntas que permiten hacer un acercamiento a diferentes resultados de los programas evaluados. En primer lugar, al revisar si los emprendimientos o empresas apoyados por el SENA se encuentran en funcionamiento, se encuentra que, para los tres programas evaluados, la mayoría sí están funcionando actualmente, destacándose los del Fondo Emprender con el 82%, en contraste, los emprendimientos que más han cerrado corresponden a Otras fuentes de financiación con casi el 40% de ellos.

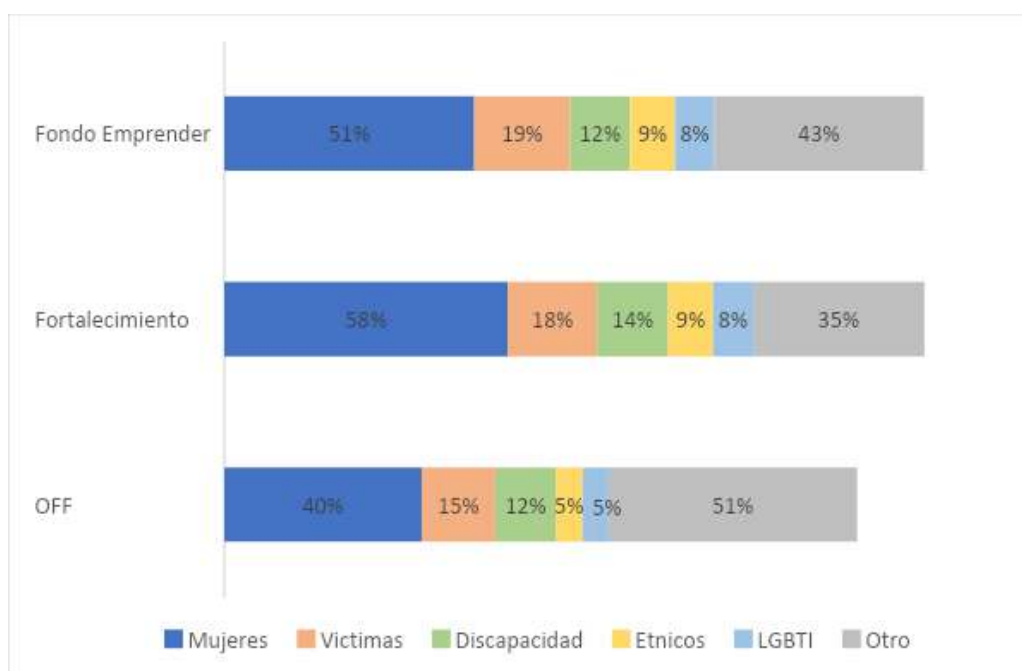
Por otro lado, en cuanto a empleabilidad también es Fondo Emprender el programa que mejores resultados presenta, puesto que el 64% de los emprendimientos genera empleos formales y el 69% de ellos hace pagos a la seguridad social de sus empleados. Por su parte, para Fortalecimiento empresarial y Otras fuentes de financiación estos porcentajes están por debajo del 50% y es particularmente bajo en el caso de Otras fuentes de financiación, con niveles menores al 25%.

De la misma manera, al indagar por los emprendimientos y empresas que llevan contabilidad o estados financieros, los programas presentan el mismo comportamiento que en las variables anteriores. Vuelven a sobresalir los usuarios del Fondo Emprender, de los cuales solo el 16% no realiza este proceso contable, mientras que este porcentaje es mayor para los casos de Fortalecimiento empresarial (35%), y mucho más alto en el caso de Otras fuentes de financiación, para el cual la mayoría de las personas no tienen presente efectuar la contabilidad de sus empresas.

Otro tema que se revisó en los resultados de las empresas apoyadas por el SENA es la adopción de políticas de inclusión social de diferentes grupos poblacionales (Gráfica 18). Se resalta principalmente la inclusión de mujeres, especialmente en las empresas de Fortalecimiento empresarial (58%) y Fondo Emprender (51%). Aunque en menor medida, entre el 10% y 20% de las empresas de los tres programas, también, están adoptando políticas de inclusión para contratar a personas víctimas del conflicto armado y con discapacidad. Finalmente, se evidencia que menos

del 10% de las empresas acogen una política de contratación a personas pertenecientes a algún grupo étnico o miembros de la comunidad LGBTI.

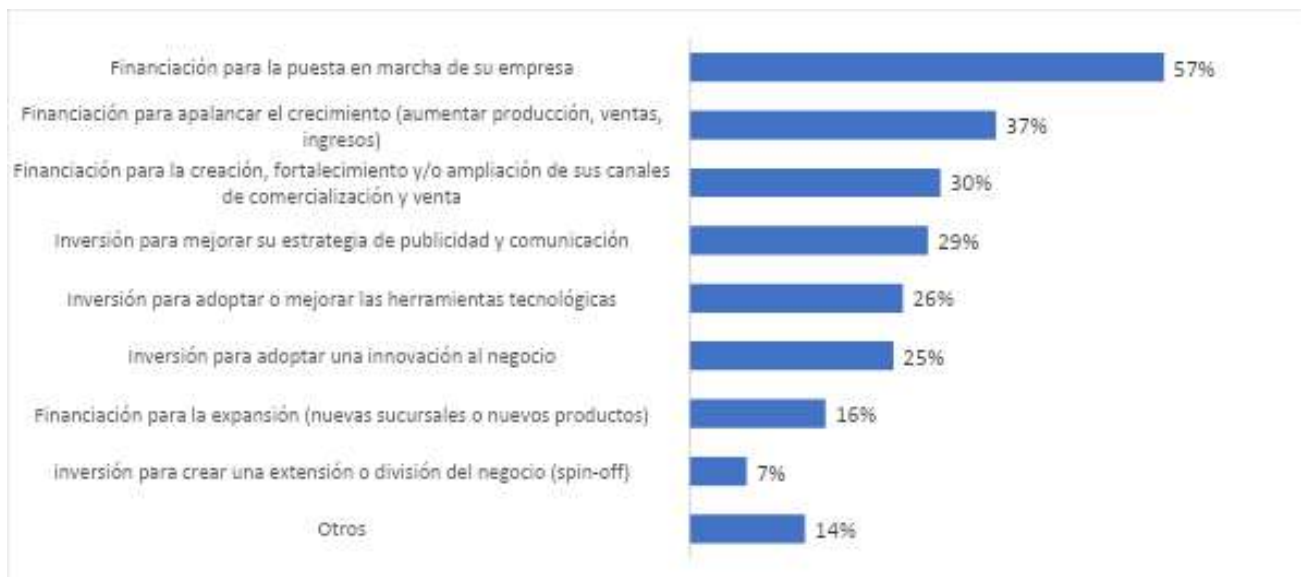
**Gráfica 33. ¿La empresa tiene alguna política de inclusión social, dirigida a personas de alguno de los siguientes grupos?**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

Para terminar con los hallazgos cuantitativos de este apartado, a los usuarios del Fondo Emprender se les indagó específicamente por las iniciativas que han podido desarrollar como resultado de la creación de sus empresas con capital semilla del Fondo Emprender. Al respecto, se observa que estos recursos principalmente han ayudado a impulsar la puesta en marcha de las empresas (57%), el incremento de la producción, ventas e ingresos (37%), la creación y crecimiento de los canales de comercialización (30%) y mejoras en la estrategia de publicidad y comunicación (29%).

**Gráfica 34. Por favor cuénteme qué tipo de iniciativas ha podido adelantar como parte de los resultados de la creación de la empresa con los recursos del Fondo Emprender**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender

Ahora bien, respecto a este tema de medición de resultados, la evaluación también recoge una serie de hallazgos provenientes de las entrevistas que se llevaron a cabo, que permitirán plantear medidas para mejorar este aspecto. En primer lugar, se encuentra que tanto orientadores como clientes perciben que los tiempos otorgados son reducidos para dar cumplimiento a las metas estipuladas, bien sea para medir el trabajo de los equipos del SENA, o para los emprendimientos durante la puesta en marcha. Los orientadores indican que es limitada la capacidad de respuesta que tienen para realizar las labores encomendadas y alcanzar unas metas determinadas, que en ocasiones consideran desfasadas. Por su parte, clientes que formularon sus planes de negocio para aplicar a Fondo emprendar y resultaron no viables, señalan principalmente la dificultad para lograr las metas relacionadas con ventas, que requiere el SENA.

*“la ubicación de las metas nuestras, versus los tiempos de capacidad de respuesta, están desfasadas, están desfasados realmente con los tiempos que nos requieren. Los emprendedores tampoco están siendo bien analizados y están fuera de contexto los tiempos de respuesta por parte la interventoría. Además, tenemos una plataforma en donde reportamos todas las actividades que desarrollamos día a día, si existe esa plataforma uno no entiende por qué aparte de eso tenemos que tener evidencia sobre la evidencia más la evidencia de la evidencia, es una cantidad de trabajo*

*administrativo operativo que no tiene nada que ver con el objeto de lo que nosotros realizamos como orientadores en el territorio. (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)*

*“Al final de la presentación del último pitch me preguntaron cuánto facturaba, mi facturación no era alta porque pues es un emprendimiento que hasta ahora está surgiendo, que necesita capital para poder seguir surgiendo, entonces yo les dije una cifra y ellos dijeron que en el fondo emprender para poder clasificar debería facturar de 12 a 15 millones mínimo mensuales, eso es imposible, no hay manera de que yo pueda llegar a esa meta en un mes en este momento”*  
(Usuario OFF, entrevista semiestructurada, 2021)

*“A mí me parece irreal esas metas, entonces sí me parece que estamos desfasados totalmente con tiempos y metas por eso son los problemas de capacidad instalada, a ellos [los orientadores] les toca trasnochar y tenemos procesos de sobrecarga laboral, sobre todas las personas de planta. Antes había cinco y aquí tuvimos tres cesiones de contrato y todos se fueron cansados, o sea, nadie quiere venir a trabajar básicamente por eso”* (Líder SBDC, entrevista semiestructurada, 2021).

De manera complementaria, los orientadores afirman que cuando se plantean los resultados que ellos deben lograr, no se contempla la existencia de factores externos o condiciones de contexto que afectan el cumplimiento de las metas. Como se muestra a continuación, en las citas de entrevistas con orientadores, por ejemplo, mencionan que no se tiene en cuenta dentro de las metas un cliente atendido que accedió a asesoría para creación de empresa y al final no quiso constituirse ante la Cámara de comercio, lo cual implica una pérdida del trabajo realizado. También indican, que no se consideran factores de contexto de las regiones para plantear unas metas más realistas.

*“dentro de nuestras metas asignadas debemos de cumplir con un número de empresas creadas por otras fuentes de financiación, con un número de empresas acompañadas por puesta en marcha, con un número de planes de negocios formulados y presentados, por un número de planes de negocios utilizados y por un número de planes de negocios jerarquizados con asignación de recursos. Ojalá para crear las metas todo fuera del resorte de nuestra responsabilidad, pero hay muchos factores externos que no permiten el cumplimiento de las metas del orientador, a como dé lugar tenemos que llegar, como sea multiplicarnos para poder lograr cumplir las metas porque si yo inicie un proceso de asesoría de creación de otras fuentes de financiación y el emprendedor empezó contento, motivado, y llegó a donde ya no quiso formalizarse ante cámara de comercio, pues esas horas de asesoría las perdí porque no se constituyó, no tengo entonces una meta para mostrar y me toca buscar otro emprendedor, acompañarlo y hacer fuerza para que se formalice”.*  
(Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)

Adicionalmente, dado que no existe una relación vinculante entre las empresas de fortalecimiento empresarial con el SENA o un incentivo para estos empresarios, como lo es el capital semilla en el caso de Fondo Emprender, se dificulta promover el logro de resultados tangibles y cumplimiento de metas por parte de las empresas que acceden a ese servicio, se depende del nivel de compromiso que tengan los clientes.

*“el fortalecimiento empresarial hay muchas variables que nosotros no manejamos, no quiere decir que porque uno le de asesoría al empresario, el proceso de fortalecimiento lo aplicó en la empresa, puede que simplemente digámoslo así, haya recibido la parte técnica teórica, pero puede que no lo haya ejecutado dentro de la organización, nada nos garantiza eso. Nada nos garantiza, ni les obliga que nos muestre cuáles son sus ventas, si aumentaron o no, lo que se hace normalmente es una sugerencia de lo que debe hacer”.* (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)

Finalmente, como se mencionó en el apartado anterior, los orientadores afirman que, si bien no es obligatorio que los clientes de Fondo Emprender tengan que pasar por el proceso de fortalecimiento empresarial, muchas veces deciden inscribirlos en ese servicio una vez culminado su proceso en el programa para poder dar cumplimiento a las metas de número de empresas fortalecidas.

*“el fortalecimiento empresarial hay muchas variables que nosotros no manejamos, no quiere decir que porque uno le de asesoría al empresario, el proceso de fortalecimiento lo aplicó en la empresa, puede que simplemente digámoslo así, haya recibido la parte técnica teórica, pero puede que no lo haya ejecutado dentro de la organización, nada nos garantiza eso. Nada nos garantiza, ni les obliga que nos muestre cuáles son sus ventas, si aumentaron o no, lo que se hace normalmente es una sugerencia de lo que debe hacer”.* (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)

#### **4.3 Conocer el nivel de pertinencia del acompañamiento de asesores e interventores**

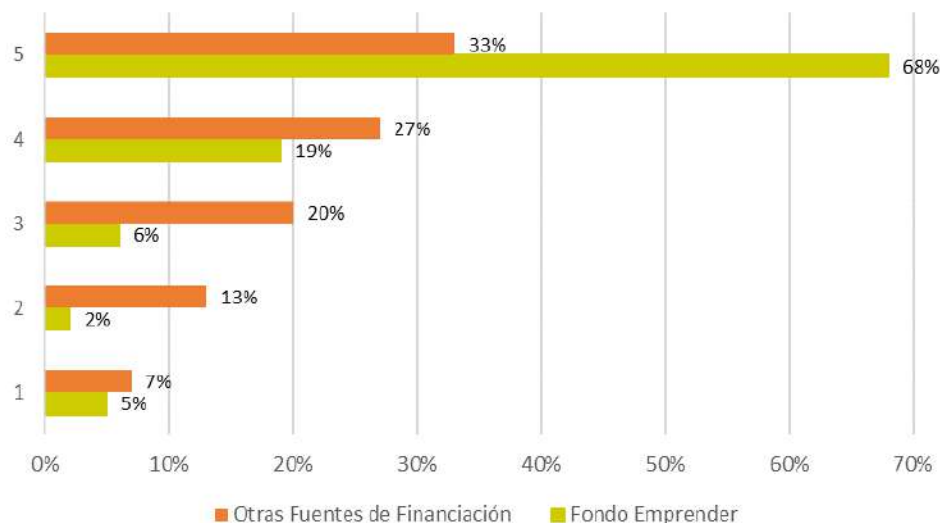
La Encuesta de satisfacción de usuarios aplicada en el marco de la presente evaluación arrojó que el 87% de los usuarios del Fondo Emprender y el 60% de los usuarios de OFF están “satisfechos y “muy satisfechos” con el acompañamiento y asesoría recibido en los SBDC en el marco de los programas en los que se inscribieron para recibir apoyo<sup>7</sup>. Estos resultados fueron ratificados por la

---

<sup>7</sup> La Gráfica 18. Muestra el nivel de satisfacción de los usuarios con el acompañamiento recibido, en una escala de 1 a 5, siendo 5 (Totalmente satisfecho) la calificación más alta y 1 (Totalmente insatisfecho) la calificación más baja. Entre los usuarios de FE consultados, el 68% dio calificación 5 y el 19% calificación de 4 a su nivel de satisfacción con el acompañamiento recibido; mientras que, entre los usuarios de OFF, el 33% calificó con 5 “Totalmente satisfecho” su nivel de satisfacción con el acompañamiento recibido y el 27% dio una calificación de 4 al mismo ítem.

indagación cualitativa mediante la que se evidenció un alto grado de satisfacción por parte de los usuarios; para el caso de la indagación cualitativa, las diferencias en el nivel de satisfacción entre los dos programas se hicieron evidentes en los énfasis e intensidad de las intervenciones con relación al acompañamiento recibido, más que en términos de cantidad.

**Gráfica 35. Nivel de satisfacción de los usuarios con el acompañamiento/orientación recibida**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC, 2021

La percepción positiva que expresaron los usuarios sobre su experiencia en los SBDC estuvo centrada en la labor de los orientadores, sobre la que se hizo especial énfasis. Los testimonios de los usuarios dan cuenta de la cercanía que se establece entre el orientador y el usuario en una relación de interacción constante durante su proceso. Si bien, se señalaron aspectos a mejorar (como el uso de la plataforma) o dificultades dentro de la experiencia (por ejemplo, durante la interventoría) el acompañamiento constante de los orientadores es el primer aspecto que resaltan los usuarios al hacer un balance sobre su experiencia.

*“El gestor es muy importante en nuestras vidas, porque tú terminas como siendo tan allegado a esa persona que está allí contigo en todo ese proceso. En algún momento se dijo que el gestor no continuaba... y nosotros entramos en pánico.” (Usuario Fondo Emprender, entrevista semiestructurada, 2021)*

Estas percepciones se explican en el hecho de que son los orientadores quienes guían a los usuarios durante todo su proceso e incluso durante la fase de seguimiento y fortalecimiento,

posterior a la terminación de la interventoría y ratifican el compromiso que tienen estos profesionales con la labor que desempeñan. A lo largo de la ruta emprendedora, el orientador se convierte en la persona más cercana a los emprendedores y, en muchas oportunidades, hace las veces de canal de comunicación entre los usuarios y el SBDC, a la vez que es confidente y apoyo emocional ante las dificultades enfrentadas durante el proceso. Este nivel de cercanía y compromiso que señalan los usuarios es lo que explica que el nivel de satisfacción sea mayor entre los usuarios del Fondo Emprender que entre los de OFF; al ser Fondo Emprender un proceso más estricto, que implica una gran cantidad de procesos y requisitos (comparado con el proceso de OFF), la interacción entre orientador y usuario se vuelve más estrecha.

Al analizar los discursos de los usuarios relacionados con el Fondo Emprender, las palabras “cercanía” y “familia” están asociadas frecuentemente a la opinión que tienen del orientador; lo que coincide con los resultados cuantitativos en los que el 86% de los usuarios calificaron como alta (4) y muy alta (5) la pertinencia del acompañamiento recibido por los orientadores. En los casos en los que la percepción es menos positiva, los testimonios tienden a coincidir con experiencias que, en general, no fueron exitosas (deserción del proceso por diversos motivos, por ejemplo) o con el cambio de orientador dentro del proceso; ante el cambio de un profesional que está al frente del acompañamiento a un emprendimiento, se pierde trazabilidad de la trayectoria, tanto en lo referente a aspectos técnicos y formales, como en temas personales y anecdóticos que fortalecen esta relación.

Por otra parte, el acompañamiento recibido por parte del interventor es uno de los aspectos que más conflictos genera en el proceso de los usuarios de Fondo Emprender. Si bien, una vez culminada su trayectoria y con su emprendimiento en marcha, la valoración general que hacen los emprendedores es positiva, también son frecuentes las anécdotas significativas relacionadas con crisis durante la fase de interventoría.

Si, por una parte, la palabra “llorar” suele estar relacionada con los relatos acerca de los interventores, también lo está la palabra “aprendizaje”. A pesar de las múltiples menciones sobre crisis originadas por la interventoría, al final, al hacer un balance, los usuarios reconocen la importancia de la experiencia y los aprendizajes adquiridos durante esta; como es obvio, para algunos, los dos momentos (crisis y aprendizaje) son mucho más intensos y significativos que para otros, lo que está estrechamente relacionado con la trayectoria previa y antecedentes de cada emprendedor.

En este sentido, como se ha mencionado, los diferentes actores señalan que el reglamento por el que se rigen los interventores, así como la interpretación que estos hacen de los criterios que

tienen en cuenta, tendría que contemplar las características y condiciones particulares de los emprendedores y de los contextos en los que se desenvuelven. A pesar de que, por definición, los criterios de verificación y seguimiento que hace una interventoría deben ser aplicados de manera estricta y sin preferencias, los usuarios del Fondo Emprender pertenecen a poblaciones muy disímiles, las diferencias en las dinámicas territoriales son evidentes y las coyunturas locales, nacionales e internacionales son inevitables (crisis sanitaria Covid-19 o Paro Nacional, por ejemplo).

Así, las dificultades y restricciones con las que se enfrentan los emprendedores son muy variadas y obedecen a múltiples factores, por lo que, en aras de brindar un acompañamiento y orientación que sean pertinentes para los usuarios, una interventoría inflexible no es la mejor opción. Cabe anotar que, si bien, las alusiones a la falta de flexibilidad y de comprensión del contexto por parte de los interventores son frecuentes y con una fuerte carga emocional, también se recogieron gran cantidad de testimonios que dan cuenta de la disposición de los interventores a realizar un acompañamiento propositivo y que contempló las condiciones particulares de los emprendedores.

Finalmente, se identificaron dos aspectos que influyen negativamente en el acompañamiento que hacen los orientadores e interventores a los usuarios de los SBDC: la sobrecarga de trabajo que enfrentan por cuenta de una planta de personal insuficiente para la demanda de los servicios y, por cuenta de lo anterior, los vacíos en conocimientos técnicos sobre los sectores y actividades específicas de los emprendimientos que acompañan, a pesar del esfuerzo que hacen los profesionales por realizar ejercicios de actualización constante. En el primer caso, a pesar de que se afecta la calidad del acompañamiento y, en algunos casos, los resultados de los emprendimientos, el efecto más contundente puede estar relacionado con las condiciones laborales y calidad de vida de los mismos profesionales encargados de brindar el acompañamiento.

*“Por parte de la interventoría, así sin generalizar, pero volvemos a lo mismo: muy probablemente cargan a los interventores de muchísimo trabajo y los interventores no pueden atender a tiempo la información que los emprendedores cargan en plataforma. Y entonces el interventor revisa la información del emprendedor sobre el tiempo y muchas veces el emprendedor ... se queda en ese corte sin sus recursos ... cuando el emprendedor fue puntual.” (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)*

Con relación al desconocimiento específico de los orientadores e interventores sobre los sectores económicos y líneas de trabajo de todos los emprendimientos, para el caso de los orientadores, estos se apoyan entre los miembros del equipo que retroalimentan todos los procesos, al tiempo que, ante un acompañamiento tan cercano, tienen la oportunidad de aprender y actualizarse sobre



la marcha, aunque no siempre en los tiempos que el usuario y su emprendimiento lo requiere, generando, en ocasiones, reprocesos y retrasos en los procesos. En el caso de los interventores, teniendo en cuenta que tienen un rol que implica que adopten posiciones más estrictas, este desconocimiento puede llegar a afectar más directamente los procesos, por lo que es un aspecto sobre el que los usuarios enfatizaron.

En suma, el acompañamiento que hacen el orientador y el interventor resultan pertinentes para la ruta que siguen los emprendedores y es altamente valorado por los mismos. Estos dos roles llevan a cabo dos tipos de acompañamiento que son opuestos pero complementarios y que resultan en una gran proporción de negocios exitosos y de usuarios formados y capacitados. Pese a esto, hay aspectos por mejorar tanto en la manera en que se realiza el acompañamiento como en las condiciones laborales de orientadores e interventores.

#### **4.4 Percepción de los canales de atención (presencial-virtual)**

Respecto a los canales de atención, es posible a rasgos generales categorizarlos en el canal de atención presencial y el canal de atención virtual. El canal de atención presencial se lleva a cabo directamente en los Centros de Desarrollo Empresarial que están ubicados en los Centros de Formación SENA en las regiones del país.

A nivel general, el componente cuantitativo permitió identificar que el programa Fondo Emprender cuenta con canales de atención presenciales que son considerados suficientes por los usuarios. Al respecto, 58.6% de los usuarios Fondo Emprender encuestados se encuentra totalmente satisfecho con los canales de atención presencial, un 23.7% muy satisfecho y solamente 5.2% de los usuarios reportaron estar totalmente insatisfechos. Por otra parte, para el caso de Fortalecimiento Empresarial y Otras Fuentes de Financiación, pese a que 39.5% de los usuarios reportaron estar totalmente satisfechos y 24.7% muy satisfechos, el 16.2% manifestó estar totalmente insatisfechos con los canales de atención presencial dispuestos para brindarles asesoría y acompañamiento.

Por otra parte, el canal de atención virtual se refiere puntualmente a los servicios prestados de manera remota a clientes de Fondo Emprender, Otras Fuentes de Financiación y Fortalecimiento Empresarial durante la vigencia 2018-2019. Al igual que para los canales de atención presencial, la satisfacción de los usuarios con los canales virtuales para brindarle acompañamiento y asesoría en el proceso son más positivos en el caso de Fondo Emprender. Con respecto a los usuarios SBDC de OFF y Fortalecimiento, un 34.1% de los usuarios encuentra el canal de atención virtual totalmente satisfactorio, un 19.9% satisfactorio y un 18.7% totalmente insatisfactorio.

Puntualmente, 54.8% de los usuarios de Fondo Emprender encuestados reportaron estar muy satisfechos con los canales virtuales, 23.1% muy satisfecho y 8.0 totalmente insatisfechos. Así pues, comparativamente, los usuarios de Fondo Emprender perciben más satisfactoria la atención a través de canales presenciales que virtuales. Por otra parte, en cuanto a la efectividad, simplicidad y rapidez del funcionamiento de la plataforma transversal de Fondo Emprender, utilizada para el registro de actividades, planes de negocio, indicadores y en general el monitoreo y seguimiento de su proyecto, el 44.2% de los usuarios encuestados se encuentran totalmente satisfechos, un 30.2% muy satisfechos, 13.5% satisfecho y solamente 5.9% insatisfecho.

En triangulación con la información cualitativa recolectada, vale la pena destacar que en la ruta presencial un usuario es creado en la plataforma Fondo Emprender después de haber superado la caracterización, la ideación y validación, el pitch e incluso verificar que cumpla con los requisitos de la normativa y el acuerdo de 0010 de 2019. Sin embargo, orientadores manifestaron que en la plataforma Fondo Emprender hoy en día se encuentran registrados usuarios que ingresaron a través de canales virtuales y que nunca han recibido asesoría, no han realizado ideación y pitch, ni cuentan con los requisitos mínimos establecidos.

*“me parece una falencia que se está teniendo en el Centro de Desarrollo Virtual, ahí si hay falencias porque la persona ingresa a la página de Fondo Emprender y se crea en la página Fondo Emprender, crea usuario y contraseña sin ni siquiera cumplir con el perfil. (...) Estamos llenando la página, la plataforma de Fondo Emprender con personas que no avanzan, mientras que nosotros en la parte presencial, nosotros no creamos a la persona en una plataforma Fondo Emprender hasta que no supera el PITCH, hacen entrenamientos y si superan el PITCH, y si supera el PITCH, el orientador le crea usuario y contraseña e inicia el proceso de formular” (Líder Regional, Entrevista Semiestructurada, 2021)*

En complemento a la atención virtual del periodo de interés para esta evaluación 2018-2019, también fue posible identificar la atención prestada a través del Centro de Desarrollo Empresarial Virtual, el cual ha sido una estrategia fortalecida en el periodo 2020 y 2021. Esta ruta de atención es coordinada a nivel nacional y articula la colaboración de orientadores y funcionarios de las diferentes regionales SENA en el país. Si bien estos hechos corresponden en parte a la situación vivida durante la pandemia y por ende por fuera de la vigencia estricta de la evaluación, resultan insumos cualitativos interesantes para comprender las dinámicas y funcionamiento del canal de atención virtual en la actualidad.

Tanto funcionarios del SENA como usuarios perciben que los canales de atención virtual sí han permitido ampliar el alcance y cobertura de los servicios, llegando incluso a otras poblaciones y

municipios distantes de los Centros de Desarrollo Empresarial, especialmente desde la contingencia asociada a la pandemia Covid-19.

*“el servicio es abierto, es gratuito, de fácil acceso, tiene su canal presencial y ahora tiene su canal virtual, que digamos gracias a la pandemia eso fue algo que se mejoró, pienso yo porque por ejemplo tenemos la gente que está muy lejos, que de pronto le queda muy costoso venir hasta acá, lo puede hacer de forma virtual y es de fácil acceso, entonces pienso que eso es una ventaja”.* (Líder regional, Entrevista semiestructurada, 2021)

No obstante, orientadores y líderes regionales consideran que la brecha digital aun es un reto para atender parte de las poblaciones objetivo de manera virtual, en términos de baja conectividad, acceso y conocimiento digital. De hecho, manifestaron que la estrategia de realizar los entrenamientos más importantes de manera presencial puede ser una estrategia efectiva, ya que evidenciaron que bajo la modalidad virtual los usuarios pueden conectarse a los entrenamientos, pero no adquirir los conocimientos y habilidades esperadas, lo cual implica en algunos casos repetir los entrenamientos.

*“yo me conecto dictó mi entrenamiento con toda dedicación, pero desafortunadamente de esos 20 que se conectaron, 15 conectaron y se fueron a ser otra cosa y 5 realmente prestaron atención a la actividad. Entonces hay unos entrenamientos que para nosotros son demasiado importantes en donde el emprendedor tiene que tener total atención y esos entrenamientos si son importantes que sean presencial”* (Orientador Junior, Entrevista Semiestructurada, 2021)

En esta misma dirección funcionarios consideran que ciertas actividades, como por ejemplo las interventorías realizadas en los proyectos Fondo Emprender, pueden ser más efectivas y oportunas presencialmente, debido a que la dinámica virtual puede obstaculizar su pertinencia e incluso su efectividad para alcanzar los objetivos propuestos.

*“cómo estamos en pandemia el interventor no ha vuelto a zona, está haciendo interventoría virtuales y una cosa es la virtualidad y otra es irse usted a darse cuenta si la empresa está andando o no, si creo yo que una debilidad gigante es que ellos no vayan, es necesario porque usted le dice al emprendedor vamos a contar las vacas, un ejemplo; en una empresa ganadera y el emprendedor le muestra virtualmente el ganado al interventor y el no ve por la pantalla, si el proyecto es así o si realmente donde estaba el ganado es el lugar que le está mostrando, para mi es una debilidad”* (Líder Regional, Entrevista Semiestructurada, 2021)

El Centro de Desarrollo Empresarial Virtual -CDEV- es una estrategia reciente del SENA y el programa SBDC, que ha recibido a nivel general buena acogida, ha sido pertinente en el contexto de pandemia y presenta oportunidades de mejora.

Por ejemplo, las entrevistas cualitativas permitieron identificar que los usuarios que se registran en los CDEV se remiten a los funcionarios regionales en busca de orientación y asesoría. En este sentido, los funcionarios y orientadores del SENA manifiestan que atender simultáneamente la población de los Centros de Desarrollo Empresarial y los Centros de Desarrollo Empresarial Virtual puede exceder la capacidad de los recursos humanos con los que cuenta cada regional SENA. A continuación, encontramos un fragmento que ejemplifica esta situación:

*“se registra en la página y queda como muy suelto (...) entonces nos caen a nosotros, porque esas personas se registran allá en el CDEV, pero al final nos caen a nosotros de acuerdo a la Regional, nos cae un sin número de clientes virtuales sumados a los presenciales que estamos atendiendo, la capacidad no se da, la capacidad de personal está en este momento desbordada la demanda frente a lo que nosotros podemos ofertar”* (Líder Regional, Entrevista semiestructurada, 2021)

De igual manera, se documentaron reprocesos en el flujo de la ruta de servicios virtuales asociados a la baja coordinación y articulación entre la dirección central del CDEV, las Regionales SENA y otros actores como las Cámaras de Comercio. El prestar el servicio del CDEV desde una dirección centralizada, que delega a cada regional SENA ciertos entrenamientos y pasos de la ruta de emprendimiento, para atender de manera colaborativa población a nivel nacional, exige una alta coordinación y sincronía entre los diferentes orientadores y funcionarios a nivel nacional y regional. A continuación, se presenta un caso que ejemplifica los retos de coordinación y articulación entre diferentes regionales SENA en los entrenamientos virtuales:

*“el orientador dice “El paso a seguir son entrenamientos” lo pueden hacer a través del canal virtual, mire acá está el cronograma, inscribase, y ellos escriben pero no les mandan el link de la Regional que le corresponde ese entrenamiento, vuelven a nosotros, quejas tras quejas, “que mire me inscribí”, y se le sale a uno de las manos porque a través del canal digital nosotros sólo tenemos los entrenamientos que nos asignan, entonces no todas las Regionales están cumpliendo con los compromisos que nos están asignando desde el canal virtual y estamos quedando mal ante la gente que está llegando a emprendimiento a través de ese canal virtual, que es diferente a nuestros clientes directos”* (Líder Regional, Entrevista Semiestructurada, 2021)

Además de lidiar con los riesgos de comunicación y coordinación para poder cumplir con la ruta emprendedora propuesta de manera virtual y colaborativa, esta ruta de atención implica mantener informado adecuadamente a los usuarios. Por este mismo hecho, los funcionarios y orientadores identifican que los emprendedores registrados en el CDEV acceden en ocasiones a entrenamientos que no concuerdan con su perfil, caracterización del emprendimiento o los objetivos planteados.

Por otra parte, a través del componente cualitativo se documentaron casos de perfiles y servicios ofrecidos que se encuentran desactualizados y pueden generar reprocesos en la atención del canal virtual, como, por ejemplo, perfiles que no cuentan con servicios de emprendimiento o alianzas activas con el SENA, y que aun así figuran en el CDEV y se les remiten virtualmente usuarios.

*“desde Bogotá le asignaba un usuario de esos virtuales le asignaba a la unidad externa Cámara de Comercio de Cúcuta y resulta que la unidad externa Cámara de Comercio de Cúcuta está inactiva hace años. (...) Hasta que me llamó a mí la persona una persona de Cámara de Comercio “oiga me llevo esto al correo, pero nosotros no estamos activos”*  
(Líder Regional, Entrevista Semiestructurada, 2021)

Además, funcionarios manifestaron que los procesos del CDEV aún pueden ser más claros y específicos, por ejemplo, en comparación a los procesos operativos estándar de asesoría y entrenamiento. Puntualmente, se destacó que es posible especificar la gestión documental requerida y los procesos del CDEV, así como temas operativos como el traslado en el sistema de un usuario del canal virtual al canal presencial.

*“yo soy la profesional de canal virtual y a hoy yo no sé qué soportes, que soportes tengo que tener yo para gestión documental, a esta altura no sé y la eleve hace más de un mes a la que está de líder a nivel nacional en eso y no me ha dado respuesta, ahí hay todavía mucho. A ciencia cierta no se sabe qué soportes para gestión documental se deben de tener, o una persona que esté en el canal virtual y se pase a canal presencial, yo que tengo que hacer, tengo que hacer todo retroactivo otra vez o yo parto de un punto, eso no está claro ni está en el procedimiento aun, eso también se está cocinando hasta ahora, han hecho un avance bastante importante con el tema de canal virtual, pero como todo, todo proceso está empezando y tiene que irse mejorando día a día”* (Orientador Senior, Entrevista Semiestructurada, 2021)

#### **4.5 Conocer si el Fondo Emprender representa una buena opción para los entes territoriales en materia de alianzas a favor del emprendimiento del territorio**

El SENA es reconocido en el país por ser un referente en materia de capacitación, innovación y emprendimiento. Por tal razón, es un aliado importante para todos los actores con interés en estos temas: entes territoriales, instituciones educativas y de formación, organizaciones, entre otros.

En todas las regiones del país, las alianzas entre SENA, Cámaras de Comercio y administraciones locales son comunes. Estos tres actores colaboran de manera constante para la difusión de la oferta en los municipios, organización de eventos, cursos de formación, capacitación de su personal, entre otras. El alcance y formalización de estas alianzas dependen, en gran medida, de las capacidades económicas y administrativas que tienen los diferentes municipios y departamentos; mientras que en las regiones con más capacidades las alianzas tienden a ser fluidas e incorporan acuerdos de cofinanciación, en las regiones con menos capacidades las alianzas tienen un alcance más limitado y, en general, no incluyen acuerdos económicos.

*“Yo siempre he dicho que el SENA es nuestro principal aliado, es con quien más cercanía hemos tenido ... pero también en la parte de emprendimiento lo que están haciendo ha sido fenomenal: la gran cantidad de empresas creadas... En ese orden de ideas, con el SENA trabajamos mancomunadamente, inclusive entre las organizaciones que creamos el Plan Estratégico de Emprendimiento de Nariño, estuvo el SENA con nosotros en el proceso. Tenemos acá en Nariño un Plan Estratégico para el año 2026 que lo acoge la alcaldía, la gobernación. Fue un trabajo unificado entre varias instituciones y organizaciones.”*  
(Instancia Territorial, entrevista semiestructurada, 2021)

Con relación al Fondo Emprender, el énfasis que tienen en la creación de nuevos negocios hace que sea un aliado estratégico de gran interés para las administraciones locales, por cuanto los empleos que se generan, así como el pago de impuestos y la prestación de servicios a la comunidad, contribuyen al desarrollo local. Además, el cambio comportamental que genera la formación de emprendedores, así como los conocimientos que se transmiten y el fortalecimiento de capacidades, son aportes importantes en cuanto al capital humano y social de los municipios y departamentos.

De esta manera, el Fondo Emprender se ha convertido en un nodo importante para la generación de alianzas en los municipios y departamentos. En los últimos años se ha vuelto cada vez más común que las administraciones locales hagan acuerdos con el SENA para la consolidación de planes de emprendimiento e innovación municipales y regionales y para la cofinanciación de

convocatorias cerradas, esto es, convocatorias financiadas con recursos del SENA y de la entidad territorial, en las que sólo puedan participar emprendedores de los municipios y regiones en la que se “cierra” la convocatoria.

Esta nueva modalidad de convocatoria es una muestra de la importancia que tienen para las administraciones locales los resultados mostrados por el Fondo Emprender en términos de desarrollo económico y generación de empleo. Incluso, los municipios que no logran financiar una contrapartida con el SENA señalan que es importante que se fomenten desde el mismo SENA estas convocatorias cerradas para que los emprendedores de la región puedan competir por financiación en igualdad de oportunidades, solventando así, las desigualdades estructurales que existen en el país.

Por otra parte, los diferentes actores resaltan la importancia que tiene el programa en la situación de crisis económica agudizada por la emergencia sanitaria generada por el SarsCov-2. En este contexto, de acuerdo con los actores, se hace imperativo impulsar la cultura del emprendimiento, apoyar a los negocios emergentes y contribuir a la generación de empleo, objetivos a los que apunta el Fondo Emprender. En varios de los municipios visitados en el marco de la presente evaluación, las alianzas entre el SENA y las administraciones locales para el impulso de los emprendimientos locales han sido la estrategia utilizada para contrarrestar los efectos de la crisis.

*“Pero hemos hecho mucho énfasis, sobre todo este año, en acompañar empresarios. Hemos sido la entidad abanderada de la reactivación económica. De la mano de la Gobernación, la Cámara de Comercio y el SENA nos hemos puesto la camiseta y hemos ido a cada una de las plazas, los mercados públicos, los municipios... a todos... Estábamos en la calle ayudando a que la gente mejorara esa situación tan difícil en la que estaba, que ya decían: no vamos a morir de COVID si no de hambre. Entonces, fuimos allí actores importantes para ayudar a ese microempresario, a esa unidad productiva, ese que vive del día a día...”* (Líder Regional, entrevista semiestructurada, 2021)

Por otra parte, además de los buenos resultados y la reputación positiva que tienen en los territorios, tanto el Fondo Emprender como los SBDC y, en general, la entidad, fue reiterada la mención de usuarios y profesionales del equipo SENA con relación a las dificultades para el cumplimiento de los trámites legales para la formalización y legalización de los negocios, así como el alto nivel de informalidad que hay en todas las regiones del país. Sobre este punto, a pesar de que el SENA ofrece asesorías y se relaciona con entidades locales para agilizar algunos procesos, varias voces apuntan a la necesidad de generar y fortalecer alianzas con otras entidades locales,

que incorporen incentivos a los emprendedores de los municipios, para realizar trámites de formalización y legalización.



## 5 EVALUACIÓN DE IMPACTO

La presente sección está estructurada para dar respuesta a las preguntas orientadoras referentes a la evaluación de impacto, tanto del programa de Fondo Emprender, como de los Centros de Desarrollo Empresarial y los servicios de Fortalecimiento Empresarial y Otras Fuentes de Financiamiento. En primer lugar, se presentan los determinantes en la probabilidad de participación. En segundo lugar, se detalla el cumplimiento de los indicadores proyectados en el plan de negocio. En tercer lugar, se exponen los efectos sobre la empleabilidad de las personas. En cuarto lugar, se aborda el impacto en el nivel de ingresos de los emprendedores y la rentabilidad de las empresas. En quinto lugar, se muestran los resultados sobre los efectos en la sostenibilidad. En sexto lugar, se exhiben los resultados en cuanto al nivel de escalabilidad de las empresas. En séptimo lugar, se describe el impacto de los servicios conexos recibidos por los emprendimientos. En octavo lugar, se presenta el nivel de conexión con el ecosistema emprendedor. En noveno lugar, se detallan los cambios en la calidad de vida. En décimo y último lugar, se exponen los resultados sobre el desarrollo local y territorial.

### 5.1 Determinantes de la participación

El objetivo de esta sección es poder mediante técnicas estadísticas, de evaluación econométrica de impacto, poder atribuir el efecto que tienen dichos programas sobre variables de desempeño de la empresa o de sostenibilidad para las empresas que participan en alguno de los programas analizados. Para lograr aproximarse a estos impactos se aplica una metodología de Diferencia en Diferencias con muestra emparejada mediante “*Propensity Score Matching*” utilizando información recolectada de primera mano. Para dicha encuesta se recolectó información de emprendedores repartidos de la siguiente forma en cada programa:

**Tabla 9. Número de encuestas para impacto**

Programa	Control	Tratamiento	Total
Fondo Emprender	389	372	761
SBDC en Fortalecimiento Empresarial	157	316	473
SBDC en Otra fuente de financiamiento	216	543	759
<b>Total</b>	<b>762</b>	<b>1231</b>	<b>1993</b>

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

En total se recolectaron 1.993 encuestas de las cuales 1.231 encuestados corresponden a alguno de los programas implementados por el SENA y 762 fueron encuestas que se utilizaron como control. El diseño del cuestionario permite obtener información sobre el emprendimiento y el líder del proyecto o emprendedor y sobre potenciales variables de resultado que permita medir el impacto. Después de un proceso riguroso de validación de la información y mediante la implementación de las técnicas de emparejamiento se construye una submuestra que contiene información sobre las características del emprendedor y otro sobre características del emprendimiento. No obstante, esta submuestra cumple con criterios que garantizan la representatividad tanto de los programas, grupo (tratamiento y control), toma de la encuesta (presencial o virtual), entre otras características por lo cual se asegura la calidad de la información.

### 5.2.1 Propensity Score Matching

La metodología propuesta para la evaluación es un modelo de Diferencia en Diferencias emparejadas. En este sentido con la finalidad de identificar el efecto causal del programa Fondo Emprender, SBDC Fortalecimiento Empresarial y SBDC se emplea el método de emparejamiento (o *propensity score matching*). Este modelo se emplea cuando un conjunto de variables observables  $X$  que no están determinadas por el tratamiento, y a su vez, los resultados potenciales  $Y_i(0)$ ,  $Y_i(1)$  son independientes de la asignación al tratamiento (Bernal, 2011). Estos supuestos del modelo implican que todas las variables que afectan simultáneamente la asignación al tratamiento y los resultados potenciales ( $Y_i$ ) son observadas por el investigador e incluidas en el modelo que se estima. En este sentido, el primer paso es identificar el conjunto de variables que determinan la probabilidad de participación en cada uno de los programas a evaluar. En la siguiente subsección se muestra cuáles fueron las variables seleccionadas para cada programa. Es importante agregar que para cada programa se realizó un proceso de emparejamiento independiente dada las características del programa y de las poblaciones afectadas.

### 5.2.2 Probabilidad de tratamiento

#### **Fondo Emprender**

**Tabla 10. Probabilidad de participación en programa Fondo Emprender**

FE	Parámetro estimado	p-value
Experiencia	0.0501*	(.062)
Pertenencia a grupo poblacional	-0.220*	(.073)
Egresado SENA	0.294***	(.007)
Género (mujer)	-0.225**	(.035)
Aplico a fuentes de apoyo a emprendedores	-0.231**	(.029)
_cons	0.347*	(.081)
N	584	

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

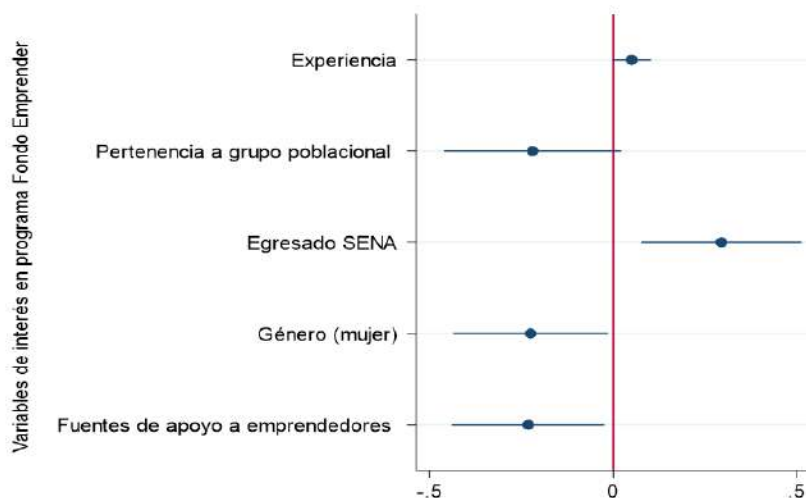
Lo importante de considerar la submuestra es que permite poder tener información tanto de las características del emprendimiento como del emprendedor. En la tabla 10 se presentan las variables que explican la probabilidad de participar en el programa Fondo Emprender. Las variables significativas en la probabilidad de participar en el programa Fondo Emprender abordan tanto características individuales como del emprendimiento.

En primer lugar, ser egresado del SENA incrementa la probabilidad de participación 29pp. Esta variable es muy importante porque le muestra la ruta de acceso o mejor información para el acceso al programa. A su vez, contar con experiencia en la formación de emprendimientos incrementa en 5pp la probabilidad de participación. Esto es claro, dado que un proceso de emprendimiento puede requerir algún nivel de experiencia, o más importante un nivel de capacidad de creer que se puede implementar un emprendimiento. En contraste, pertenecer a un grupo poblacional particular (indígena, agro, LGBT, etc.) reduce la probabilidad de participación en 22pp. En esta misma magnitud (al 1% de margen de error), ser mujer reduce la probabilidad de tratamiento.

Estos dos últimos determinantes de la probabilidad de participación tienen sentido que los impacte negativamente dadas las características vulnerables de estos grupos y las diferencias de género. Esto implica que para evitar estas relaciones se deben mantener o proponer programas con enfoque positivo de focalización para poblaciones vulnerables. Finalmente, haber aplicado a fuentes de apoyo a emprendedores tiene una relación negativa con el tratamiento. Esto podría

adjudicarse a la complementariedad existente en la asesoría y fuentes de financiamiento provistas por el programa del SENA por fuentes privadas. La participación al fondo emprender no les permite a los emprendedores obtener otro tipo de apoyo público. Asimismo, a manera de ilustración gráfica se presenta en la gráfica con el fin de mostrar los intervalos de confianza de cada parámetro.

**Gráfica 36. Variables que inciden en la probabilidad de participación en el programa Fondo Emprender**



Fuente: Infometrika-Economía Urbana

### **Fortalecimiento Empresarial**

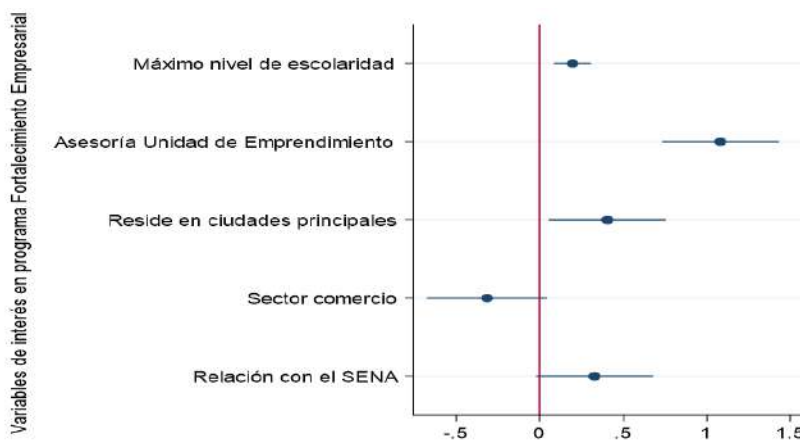
**Tabla 11. Probabilidad de participación en SBDC Fortalecimiento Empresarial**

SBDCFE	Parámetro estimado	p-value
Máximo nivel de escolaridad	0.196***	(.0005)
Asesoría unidad de emprendimiento	1.080***	(.0000)
Reside en ciudades principales	0.404**	(.024)
Sector comercio	-0.316*	(.083)
Egresado o aprendiz SENA	0.327*	(.069)
_cons	-0.920***	(.002)
N	283	

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

En la tabla 11 se presenta el modelo de probabilidad de participación en el programa SBDC - Fortalecimiento Empresarial, en ella se observa que la asesoría de la unidad de emprendimiento aumenta considerablemente la probabilidad de participación junto a residir en las ciudades principales (40pp) y mayor nivel de escolaridad (19pp). Asimismo, ser egresado o aprendiz SENA tiene una correlación positiva de 32pp. Al contrario, al considerar el sector observamos una menor probabilidad de participación por parte de los emprendimientos del sector comercio. La gráfica a continuación contiene los intervalos de confianza de los estimados.

**Gráfica 37. Probabilidad de participación en el programa SBDC Fortalecimiento Empresarial**



Fuente: Infometrika-Economía Urbana

### **Otras fuentes de financiamiento**

**Tabla 12. Probabilidad de participación en SBDC Otras fuentes de financiación**

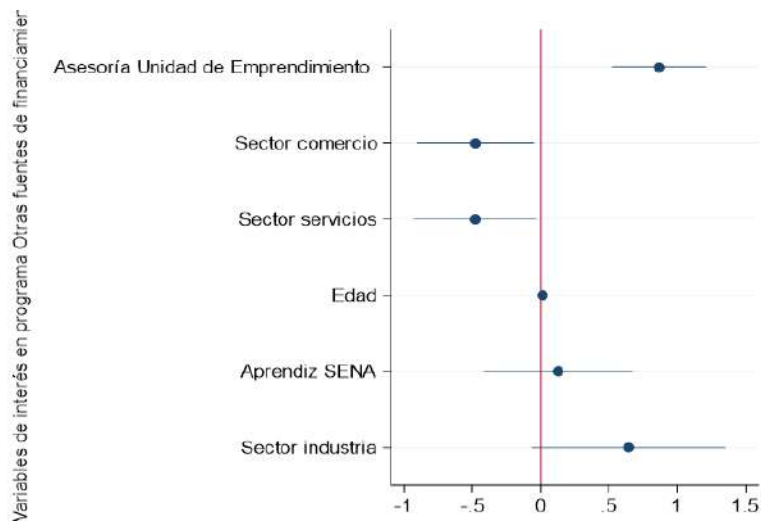
SBDCOF	Parámetro estimado	p-value
Asesoría unidad de emprendimiento	0.868***	(.0000)
Sector comercio	-0.476**	(.029)
Sector servicios	-0.477**	(.036)
Edad	0.0162**	(.023)
Aprendiz SENA	0.129	(.640)
Sector industria	0.644*	(.072)
_cons	-0.0507	(.877)
N	346	

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

En cuanto al programa SBDC - Otras fuentes de financiamiento se observa una correlación positiva entre la asesoría de la unidad de emprendimiento junto a la probabilidad de participación, esto es razonable en tanto mayor información previa del programa conduce a los emprendedores a hacer parte de él. A nivel de sector, hay un sesgo positivo hacia el sector industrial (64pp) mientras que uno negativo hacia el sector comercio y servicios (ambos con 47pp). Si bien la edad tiene apenas una correlación de 1pp con el tratamiento, es estadísticamente significativa.

En principio, no se incluyen variables no significativas estadísticamente. Sin embargo, con la finalidad de garantizar la calidad del *propensity score*, se incluyó ser aprendiz del SENA. La calidad de este emparejamiento fue producida mediante análisis de factores. En la siguiente gráfica se encuentran los intervalos de confianza para los estimados.

### Gráfica 38. Probabilidad de participación en SBDC OFF

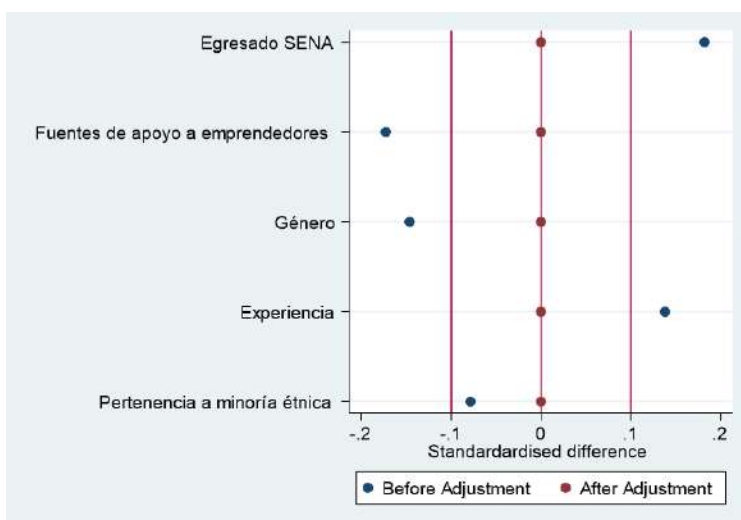


Fuente: Infometrika-Economía Urbana

### 5.2.3 Balanceo de los instrumentos

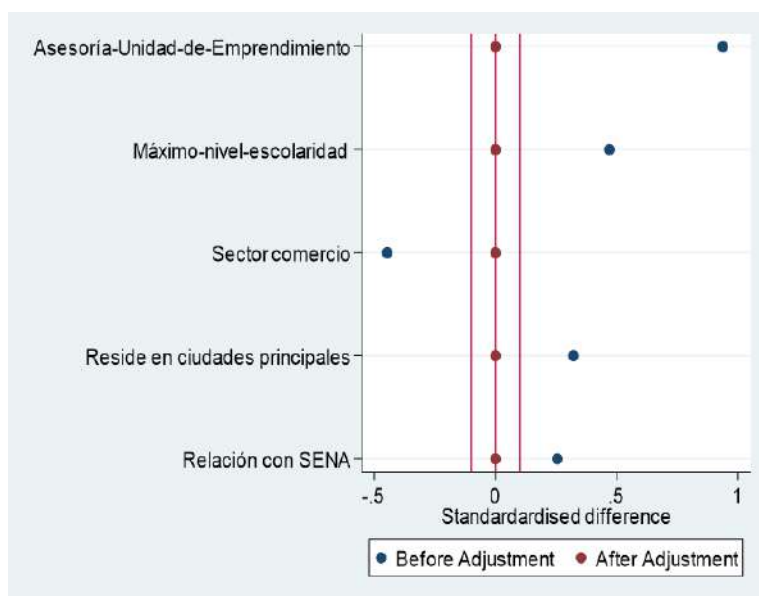
Una vez identificados los principales determinantes en la probabilidad de participación en cada programa, se realiza la prueba de balanceo entre las variables incluidas para el grupo de tratamiento y control. El objetivo de este ejercicio es garantizar que, a la hora de realizar la evaluación de impacto, el efecto de los programas sobre las variables de interés sea atribuido al tratamiento y no a las demás variables incluidas en el modelo. Si las variables de probabilidad de tratamiento se encuentran *balanceadas*, el ejercicio muestra robustez, como se muestra en las gráficas siguientes para cada programa.

**Gráfica 39. Balanceo Fondo Emprender**



Fuente: Infometrika-Economía Urbana

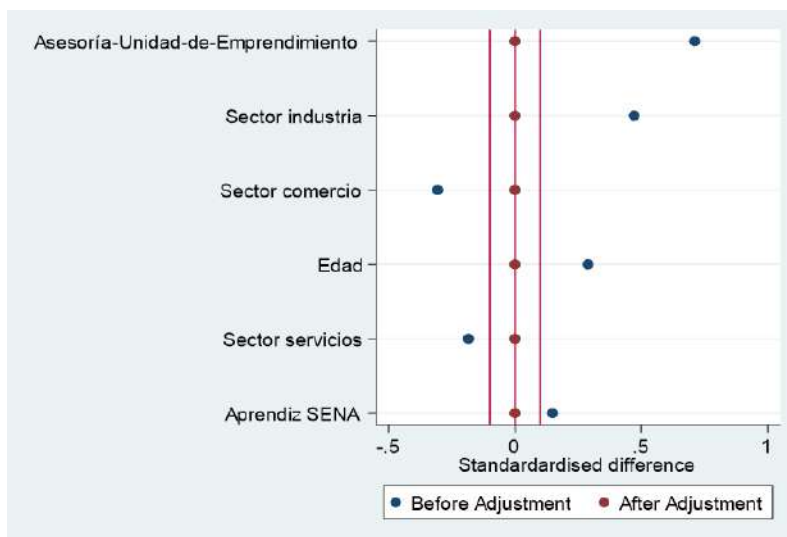
**Gráfica 40. Balanceo fortalecimiento empresarial**



Fuente: Infometrika-Economía Urbana

**Gráfica 41. Balanceo programa SBDC OFF**





Fuente: Infometrika-Economía Urbana

## 5.2 Cumplimiento de los indicadores proyectados en el plan de negocios

Los usuarios perciben que las metas de su plan de negocios (Fondo Emprender) o plan de acción para el fortalecimiento (SBDC) son viables, aunque no todos los involucrados a nivel territorial consideran que los indicadores se cumplen. En esta línea, las entrevistas adelantadas por la evaluación muestran que los usuarios del Fondo Emprender y de SBDC fortalecimiento empresarial señalaron que las metas de los planes de negocios y de acción para el fortalecimiento, respectivamente, eran viables, especialmente, porque contaron con la ayuda del SENA para cumplir las que percibieron como más difíciles, por ejemplo, los temas de infraestructura (maquinaria) o requisitos legales. En este sentido, los usuarios consideran que el SENA garantiza las condiciones para que ellos alcancen lo planteado en los planes de negocio para los usuarios de Fondo Emprender y en los planes de acción para los usuarios de fortalecimiento empresarial. En palabras de un usuario entrevistado: *“Entrevistadora: okey, ¿y esa meta para ti estaba bien? ¿Era fácil de lograr con lo que tenías? Entrevistado: sí, la verdad sí, (...), pero ya contando con maquinaria, con infraestructura, ya con toda la parte legal entonces sí, si era viable”*. (Usuario Fondo Emprender, entrevista semiestructurada, 2021). No obstante, actores a nivel territorial como gestores, orientadores, líderes y enlaces cuentan con diferentes opiniones respecto al cumplimiento de los indicadores, por un lado, algunos consideran que la mayoría de los usuarios cumplen las metas de sus planes de negocio (Fondo Emprender). Por otro lado, algunos señalan

que hay usuarios del Fondo Emprender que “(...) *no han cumplido con los indicadores y tienen que devolver la plata (...)*” (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021).

Así mismo, dentro de los indicadores proyectados en los planes de negocio está la vinculación formal de personas, por ejemplo, no todos realizan el pago de seguridad social (Gráfica 42). Al respecto algunos consideran que este indicador es de difícil cumplimiento por dos razones. La primera es que los territorios tienen una alta tasa de informalidad, especialmente en algunas regiones por lo cual no es lo mismo crear una empresa en Antioquia que en Buenaventura o Guaviare. Entonces, hay brechas regionales en cuanto a las altas tasas de informalidad, las cuales no pueden ser desconocidas porque “*no podemos buscar generar empleo, cuando un territorio no está generándolo (...)*” (Líder regional, entrevista semiestructurada, 2021). La segunda es que los ingresos de los usuarios no alcanzan para pagar a un trabajador formal, es decir, los costos que supone tener un trabajador formal pueden superar las capacidades de ingresos de los usuarios, quienes:

*“(...) [se] acaban de constituir y que al otro día están pagando 500.000 de salud y pensión, no lo hacen, no les interesa, así lleven 6 meses, tampoco tienen a veces la capacidad, a duras penas tienen como para ellos y para de pronto contratar a un empleado; pero llevarlas a la formalización, ha sido muy difícil”.* (Líder regional, Entrevista semiestructurada, 2021)

### 5.3 Conocer si el Fondo Emprender promueve la empleabilidad de las personas.

En primer lugar, los usuarios del Fondo Emprender, SBDC fortalecimiento empresarial y OFF coinciden en afirmar que sus proyectos promueven la empleabilidad. Esto se corrobora en la estrategia cuantitativa donde se evidencian impactos del Fondo Emprender en 0.05 empleos. En el caso de SBDC fortalecimiento empresarial y OFF no hay evidencia de estos impactos. En esta línea, tal como se observa en la tabla 13, mediante el método de emparejamiento, se encuentra que el Fondo Emprender tiene un efecto real positivo en el empleo definido como la razón entre el número de trabajadores en el último año recogido en la encuesta (2021) y el primer año en el cual el usuario es beneficiario del programa (que varía según el usuario). Particularmente, los resultados de la evaluación de impacto indican que la razón de crecimiento aumenta en 7pp en el Fondo Emprender, es decir, 0.05 empleos. En otras palabras, por cada 1000 empleos generados por los no beneficiarios del programa Fondo Emprender habrá 1050 empleos generados por los beneficiarios. Entonces, si se considera que el promedio de trabajadores para 2018 era 1.97 para los beneficiarios del programa y 1.89 para los no beneficiarios, este resultado muestra un efecto directo del programa, así como una mayor dinámica en el empleo por parte del programa Fondo

Emprender. Cabe recordar que las variables de interés en este caso no son el monto absoluto sino la variación en el periodo de estudio (hasta 2021, para suavizar el efecto de la pandemia en caso de que consideraremos el año 2020). Por su parte, los programas SBDC fortalecimiento empresarial y OFF no evidencian efectos significativos en la variación del empleo. Esto quiere decir que, si bien los coeficientes de las estimaciones fueron positivos, no son significativos estadísticamente.

**Tabla 13. Efectos directos de los tres programas.**

Programa	Efectos directos					
	Número de trabajadores (razón)			Ingresos (razón)		
	Fondo Emprender	SBDC – Fortalecimiento	SBDC – OFF	Fondo Emprender	SBDC – Fortalecimiento	SBDC – OFF
Parámetro estimado	0.0700*	0.0197	0.0233	0.497***	0.0957	-0.114
p-value	(.054)	(.804)	(.744)	(.004)	(.599)	(.753)
N	433	233	261	392	209	262

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

Adicionalmente, la evidencia cualitativa muestra que tanto los usuarios de Fondo Emprender como los de SBDC de fortalecimiento empresarial y OFF afirman que sus proyectos promueven la empleabilidad. Lo anterior puede explicarse porque: (i) los proyectos requieren recursos humanos para desarrollarse y, (ii) en el caso del Fondo Emprender y SBDC fortalecimiento empresarial, los planes de negocio y acción para el fortalecimiento, respectivamente, están concebidos para que cumplan indicadores de generación de empleo. En este punto, los usuarios indican que la generación de empleo les da satisfacción e involucra a personas cercanas a su círculo, constituyendo varias empresas familiares. En algunos otros casos, los usuarios señalan que contratan a población vulnerable como *“mamás, mujeres cabeza de familia, (...) no es fácil que una empresa contrate, entonces brindamos esa oportunidad”* (Usuario fortalecimiento empresarial, Entrevista semiestructurada, 2021).

En segundo lugar, se genera empleo formal, aunque no se evidencian efectos sobre el pago de seguridad social ni en el porcentaje de trabajadores afiliados para los programas SBDC. En particular, tal como se observa en la tabla 14, no hay evidencia para afirmar que los programas SBDC fortalecimiento empresarial y OFF incrementan el porcentaje de empleados con seguridad social o el número de empresas que realiza el pago de seguridad social. Sin embargo, los usuarios entrevistados de todos los programas señalan que generan empleo formal, aunque algunos indican

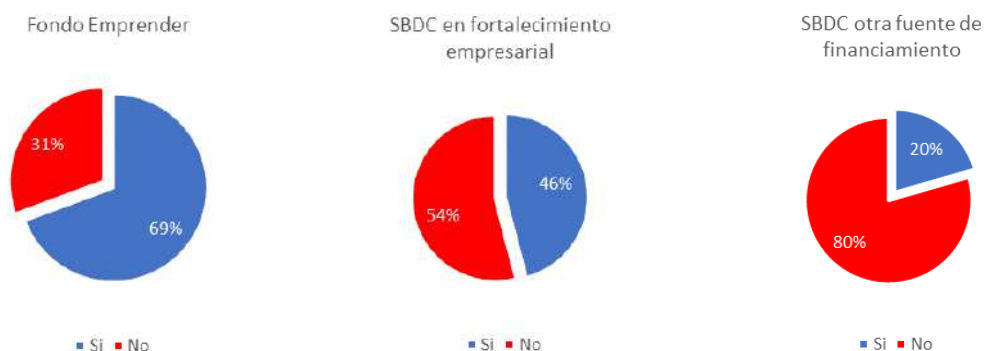
que acompañan las contrataciones formales con algunas informales, lo anterior, en línea con las tendencias nacionales. Por ejemplo, un usuario del Fondo Emprender afirma que “(...) *aquí están trabajando informalmente 7 personas que son los mecánicos ahí afuera y formalmente 4 personas (...)*” (Usuario Fondo Emprender, Entrevista semiestructurada, 2021). Según los datos de la encuesta a usuarios, se encuentra que el 69% de las empresas del Fondo Emprender pagan la seguridad social a sus empleos, el 46% de las empresas SBDC en fortalecimiento siguen esta tendencia y el 20% de las empresas SBDC de OFF lo hacen. Cabe indicar que, para el caso puntual del Fondo Emprender, su evaluación de impacto de 2014 señala que el programa tiene un efecto sobre la generación de empleos de 4 empleos en promedio, donde la mayoría son formales (UT Econometría-Oportunidad estratégica-SEI, 2014).

**Tabla 14. Efectos indirectos de los tres programas.**

Programa	Efectos indirectos					
	Empleados con seguridad social (cuartiles )			La empresa realiza el pago de seguridad social		
	Fondo Emprender	SBDC – Fortalecimiento	SBDC – OFF	Fondo Emprender	SBDC – Fortalecimiento	SBDC – OFF
Parámetro estimado	-0.250*	-0.168	-0.0689	0.0411	0.113	-0.0464
p-value	(.068814)	(.6368169)	(.8658041)	(.3617659)	(.2126391)	(.4788768)
<b>N</b>	<b>316</b>	<b>102</b>	<b>69</b>	<b>473</b>	<b>273</b>	<b>337</b>

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

**Gráfica 42. ¿Su empresa realiza el pago a seguridad social de sus empleados?**



Fuente: Infometrika-Economía Urbana

En tercer lugar, se percibe que la generación de empleos a través de los emprendimientos genera reactivación económica. Esto es, los actores regionales entrevistados consideran que, luego de la crisis económica causada por la pandemia, la reactivación se ha vuelto una prioridad. En este sentido, los programas ofrecidos por el SENA generan empresas o fortalecen los emprendimientos de modo que estos pueden generar empleo y, por ende, contribuir a la reactivación económica. Es importante resaltar que los usuarios tienen diferentes opiniones acerca de la empleabilidad en la pandemia, en las entrevistas realizadas algunos indicaron que, aunque les costó, pudieron mantener a los empleados que tenían, mientras que otros consideran que *“(...) la pandemia prácticamente nos dejó en un estado de finanzas totalmente acabado”* (Usuario Fortalecimiento Empresarial, Entrevista semiestructurada, 2021).

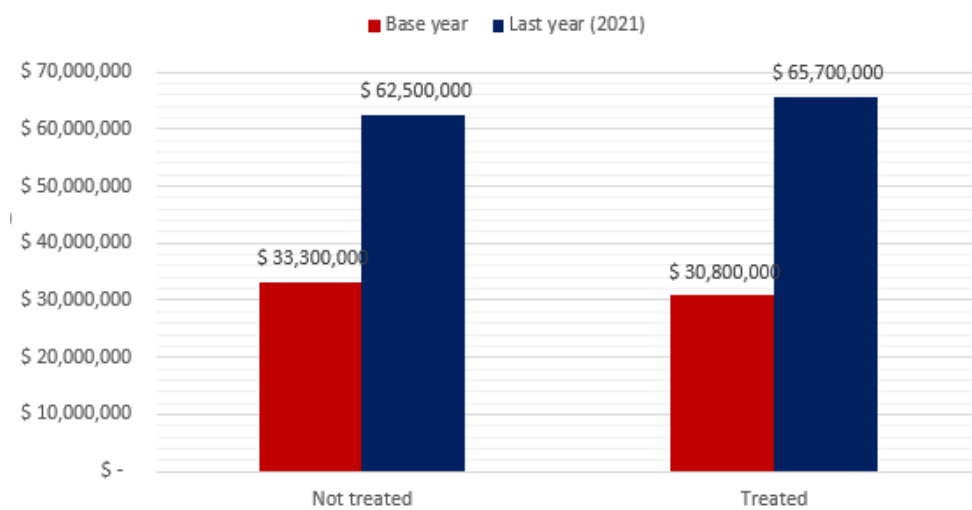
En cuarto lugar, la mayoría de los emprendimientos son microempresas que generan un número limitado de empleos, aunque se reportan algunos casos exitosos donde se generan hasta 30 empleos. De este modo, tanto usuarios como actores regionales señalan que los emprendimientos apoyados y financiados obedecen a microempresas, por lo que su personal no pasa de 10. Es más, los testimonios de los usuarios entrevistados indican que muchos cuentan con una o dos personas en la empresa. Al respecto, vale la pena resaltar que los programas están diseñados para este tipo de empresas, así lo reconocen los actores regionales, quienes añaden que la alta proporción de microempresas no es una particularidad de los programas del SENA, es una situación que se vive en todo el país. Lo anterior no necesariamente es negativo ya que *“aproximadamente el 95% del empleo en Colombia está conformado por microempresas y ellos son quienes acceden a los fondos”*. Por lo tanto, con la implementación del Fondo Emprender *“se está ayudando tanto al tejido empresarial como al fomento y subsistencia del emprendimiento de forma integral”* (Instancia territorial, Entrevista semiestructurada, 2021). A pesar de lo anterior, los usuarios y actores como interventores señalan que hay casos exitosos, principalmente en Fondo Emprender, donde las empresas han logrado la generación de más de 20 empleos: *“(...) Cuando cerramos el negocio estaba dando la cuota inicial para comprar su lote y como al año siguiente lo estaban conmemorando e incluso fue a la Presidencia porque había generado como 30 empleos (...)”* (Interventor, Entrevista semiestructurada, 2021).

#### **5.4 Conocer los efectos del Fondo Emprender en términos del nivel de ingresos de los emprendedores, la rentabilidad de la empresa**

El Fondo Emprender tiene un efecto sobre la variación de ingresos de los emprendedores de COP 6.259.228 entre 2018 y 2021, no se puede evidenciar un efecto para los programas SBDC

fortalecimiento empresarial y OFF. Como se observa en la tabla 13, hay efectos estadísticamente significativos para el Fondo Emprender mediante el método de emparejamiento, de hecho, se observa un efecto real positivo en la variación de los ingresos, es decir que el crecimiento de los emprendimientos que hacen parte del Fondo Emprender es COP 6.259.228 (es decir 49 pp) mayor que los contrafactuales. Cabe recordar que el indicador de interés es la razón entre los ingresos en el periodo t y el periodo t-1, en este sentido, puede interpretarse como la variación de los ingresos. La siguiente gráfica nos permite observar el Average Treatment on the Treated (ATT) si comparamos los ingresos promedio en el año base (que varía según la firma) con respecto al último año.

**Gráfica 43. Promedio del ingreso de la línea base versus 2021 en los grupos de tratamiento y control**



Fuente: Infometrika-Economía Urbana

En términos de inversiones, el Fondo Emprender facilita una inversión en capital entre 100 y 120 millones. Esto quiere decir, que, para un periodo no mayor a 3 años, los cuales son los primeros periodos de la participación (además en el contexto de una pandemia), pertenecer al Fondo Emprender está garantizando el retorno en términos de ingreso cercano al 3% del capital semilla. Este resultado no es menor si se considera el periodo de tiempo sobre el cual actuó el programa y el hecho que el Fondo Emprender también se relaciona con un resultado positivo sobre la sostenibilidad (ver sección 5.5), lo cual podría habilitar mayores ingresos debido a la participación en el programa.

Cabe indicar que la evidencia cualitativa encuentra que algunos usuarios del Fondo Emprender, SBDC fortalecimiento empresarial y OFF perciben que sus ventas han aumentado y con ellas, sus ingresos. Es más, para algunos usuarios de los diferentes programas, el volumen de las ventas ha sido tal que afirman que ya no dan abasto, por lo que se ven obligados a rechazar pedidos. Para el caso particular de los usuarios de SBDC fortalecimiento empresarial, algunos señalan que las ventas aumentan por las mejoras en aspectos como servicio al cliente, temas tratados en las asesorías del SENA.

Por su parte, algunos usuarios del Fondo Emprender y SBDC OFF entrevistados señalan que los recursos de financiación deberían ser un poco más altos para generar ingresos y contribuir a la rentabilidad de la empresa. En particular, hay casos de usuarios del Fondo Emprender que indican que cuando construyeron el plan de negocios había unos precios en el mercado, los cuales se incrementaron una vez pasaron a la ejecución del plan y, por ello, tuvieron que poner su dinero para la empresa. En palabras de un usuario *“a mí me tocó pagar muchas cosas, pero por el implemento de los costos de la maquinaria que son bienes de capital creo que me castigue muchísimo la verdad.”* (Usuario Fondo Emprender, Entrevista semiestructurada, 2021). Este punto coincide con la evaluación de impacto del Fondo Emprender de 2014 que no encontró ningún efecto en la rentabilidad de las empresas (UT Econometría-Oportunidad estratégica-SEI, 2014).

## 5.5 Las empresas financiadas y su grado de sostenibilidad en los primeros tres años

El 86% de los usuarios del Fondo Emprender, así como el 74,1% de los de SBDC fortalecimiento empresarial y el 61% de SBDC OFF, siguen en funcionamiento. Estas cifras son respaldadas por la estimación de impacto (tabla 15), donde se encuentra un efecto positivo del programa Fondo Emprender en la probabilidad de supervivencia del 8.23%, no se evidencian efectos para los programas SBDC fortalecimiento empresarial y OFF. Cabe indicar que para estimar el efecto de los programas en la sostenibilidad se tomaron las variables de: (i) existencia actual del emprendimiento o probabilidad de supervivencia y (ii) tiempo de funcionamiento. De este modo, hacer parte del Fondo Emprender aumenta la probabilidad de supervivencia en 8.23% (es decir 7pp).

**Tabla 15. Efectos en la sostenibilidad de los programas**

	Efectos indirectos					
	El emprendimiento está en funcionamiento			Duración del emprendimiento		
FE	Fondo Emprender	SBDC - Fortalecimiento	SBDC – OFF	Fondo Emprender	SBDC - Fortalecimiento	SBDC - OFF
Parámetro estimado	0.0713**	0	0	-3.899	6.623	-8.358
p-value	(.0176737)	(.)	(.)	(.347553)	(.5044)	(.3484355)
N	761	281	492	624	360	346

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

No obstante, los retos que tienen los usuarios para hacer sus emprendimientos sostenibles, hay ejemplos de algunos que se han mantenido por más de 3 años. Lo anterior es evidenciado por las entrevistas realizadas, en las cuales los usuarios señalan que, para todos los programas, uno de los principales retos es la sostenibilidad, percepción compartida por otros actores regionales de SBDC, quienes indican que, en el agregado, muchas empresas se crean, pero pocas son las que se mantienen. En palabras de un representante de una instancia territorial “(...) Si examinamos los datos de mortalidad empresarial vemos que en los primeros dos años el 50% de los emprendimientos desaparecen; a los 5 años casi hasta el 90% y a los 10 años más del 95% ” (Instancia territorial, Entrevista semiestructurada, 2021). Al respecto, se han hecho esfuerzos para asegurar la continuidad, por ejemplo, la etapa de fortalecimiento, la cual, según los gestores de emprendimiento, se aseguran de la sostenibilidad de las empresas. No obstante, acorde a un líder regional entrevistado, no todos los usuarios toman este servicio. De esta forma, tanto líderes regionales como gestores e instancias territoriales indican que faltan mecanismos que aseguren la continuidad de las empresas o emprendimientos apoyados. A pesar de estos retos, hay ejemplos de casos exitosos que logran sostenerse en los primeros tres años gracias a una acción integral de los programas del SENA:

*“Conozco a algunas personas que trabajaron conmigo que ganaron el fondo hace muchos años y todavía tienen la empresa en pie. Me gusta que apoya la generación de empleo y también que no es la entrega sola del incentivo, sino que viene con un acompañamiento, entonces me parece que es una muy buena idea y apoyo para los emprendedores”* (Instancia territorial, entrevista semiestructurada, 2021).

*“ah bueno, ya ha aparecido en las empresas más innovadoras de Colombia, en la revista Forbes y todo es un ejemplo bastante bueno, hay otras, otro tema que es con esto, pues que yo digo que*

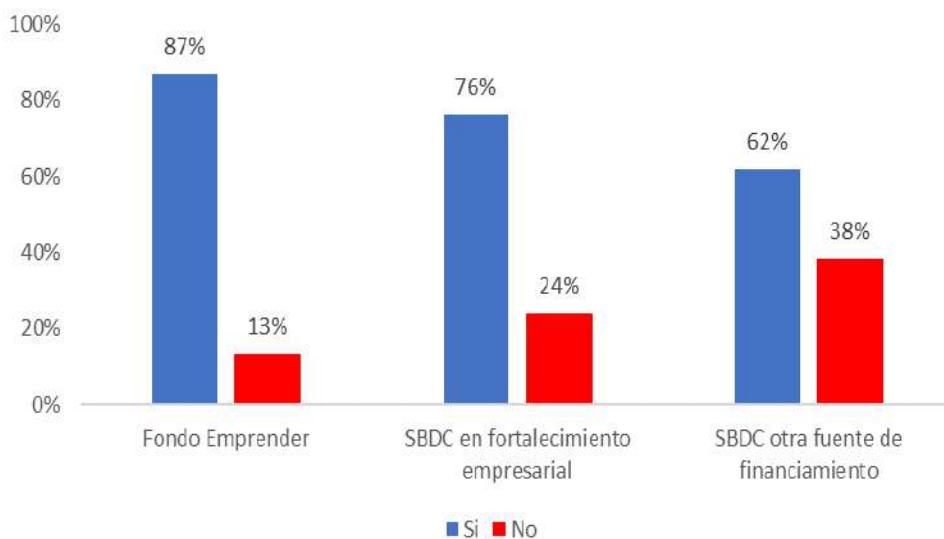


*esto solo aplica para este tipo de empresas y uno podría decir que podría uno revisar que metodología podría tener para uno identificar cuáles son las empresas para entrar por la ruta diferente, por una ruta base tecnológica cierto”.*

(Líder regional, Entrevista semiestructurada, 2021).

A nivel de estadísticas descriptivas también se identifican algunos hechos estilizados que ayudan a caracterizar los beneficios en materia de sostenibilidad de las empresas tanto del Fondo Emprender, como de SBDC fortalecimiento y SBDC otras fuentes de financiación. En primer lugar, tras comparar entre los tres grupos de empresas se identifica que el fondo emprender es el que exhibe una mayor tasa de supervivencia (87%), seguido de SBDC en fortalecimiento empresarial (76%) y en tercer lugar se encuentran las empresas de SBDC en otras fuentes de financiamiento con una tasa de supervivencia de (62%). Además, en promedio una empresa del Fondo Emprender tiene 42.2 meses de funcionamiento, a la vez que una de SBDC fortalecimiento empresarial lleva 80.45 meses y una de OFF 58.16 meses.).

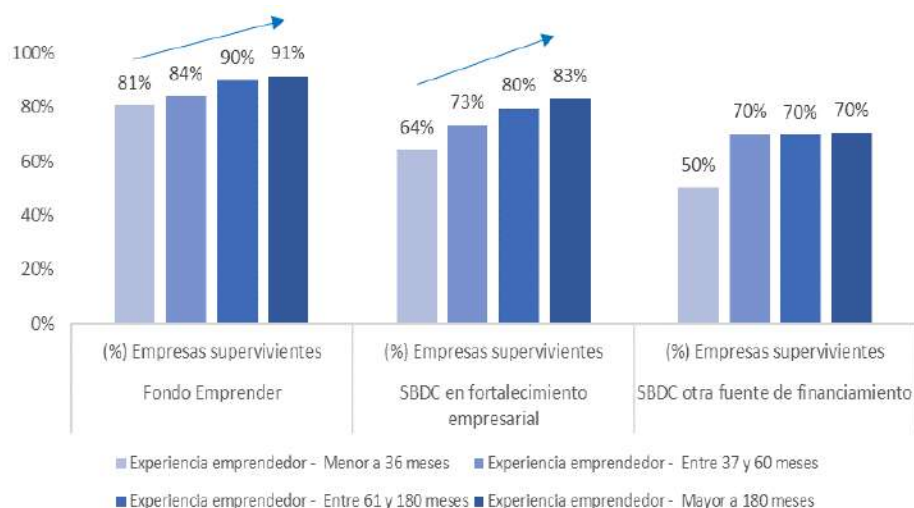
**Gráfica 44. ¿Actualmente su emprendimiento está en funcionamiento?**



Fuente: Infometrika-Economía Urbana

En segundo lugar, en términos de las empresas que lograron sostenerse en el periodo de análisis se pudo contrastar una relación directa entre sostenibilidad y el nivel de experiencia de los emprendedores, a mayor experiencia del emprendedor se incrementa la tasa de supervivencia de las empresas tanto en el Fondo Emprender como SBDC en fortalecimiento empresarial. Para el fondo emprender se identifica una diferencia de 10 pp en la tasa de supervivencia de empresas cuyo emprendedor tiene experiencia menor a 36 meses (tasa supervivencia 81%) frente a emprendedores con experiencia superior a 180 meses (tasa de supervivencia 91%); para el caso de las empresas de SBDC en fortalecimiento empresarial la diferencia es de 19 pp, explicado fundamentalmente porque los emprendedores con experiencia menor a 36 meses registran (tasa de supervivencia 64%), frente a los emprendedores con experiencia superior a 180 meses (tasa de supervivencia de 83%). La anterior relación resulta menos evidente en las empresas SBDC de otras fuentes de financiación en donde se mantiene en 70% la tasa de supervivencia, independiente de la experiencia del emprendedor a partir de los 37 meses.

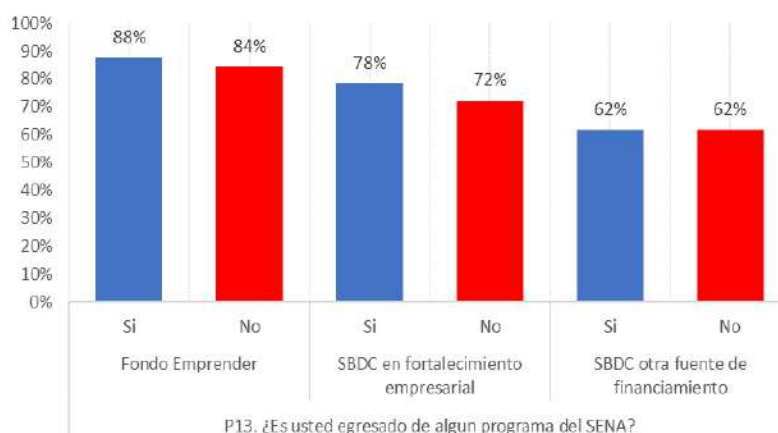
**Gráfica 45. Tasa de supervivencia según programa y experiencia del emprendedor**



Fuente: Infometrika-Economía Urbana

Por su parte, también se evidencia una relación positiva entre el relacionamiento previo con el SENA y la tasa de supervivencia empresarial, esta diferencia resulta significativa para el caso del Fondo Emprender (4 pp) y SBDC en fortalecimiento empresarial (6 pp). Para los emprendimientos del SBDC con otras fuentes de financiación no se evidencia un diferencial por el hecho de haber tenido relacionamientos previos con el SENA.

**Gráfica 46. Tasa de supervivencia según relacionamiento previo con el SENA**



Fuente: Infometrika-Economía Urbana

A nivel de las regionales del SENA también se pudo contrastar algunas diferencias en la sostenibilidad de las empresas. Para el fondo emprendedor se registra una mayor tasa de supervivencia en la Zona Pacífica (95%), Zona Orinoquía (92%) y la Zona Amazónica (90%), en contraste la Zona Caribe registra unas tasas de supervivencia de (74%) muy inferiores al promedio nacional que se ubica en (88%).

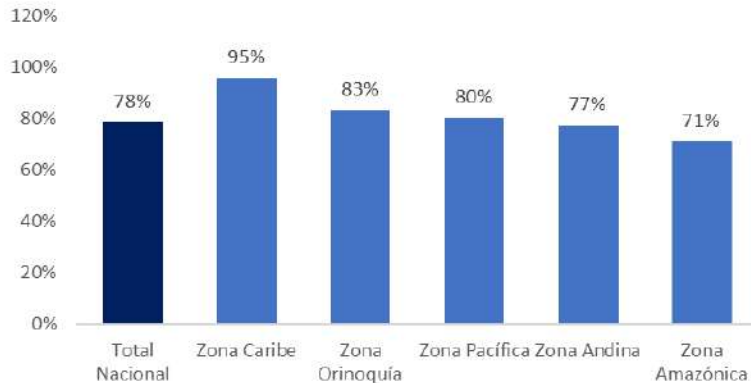
**Gráfica 47. Tasa de supervivencia Fondo Emprender según regionales SENA**



Fuente: Infometrika-Economía Urbana

En línea con lo anterior, contrasta que para el caso de las empresas de SBDC en fortalecimiento empresarial es la Zona Caribe la que registra una mayor tasa de supervivencia (95%), seguido de la Zona Orinoquía (83%) y la Zona Pacífica (80%). Para las empresas de este segmento aparece la Zona Amazónica como la de menores tasas de supervivencia (71%).

**Gráfica 48. Tasa de supervivencia SBDC fortalecimiento empresarial según regionales SENA**

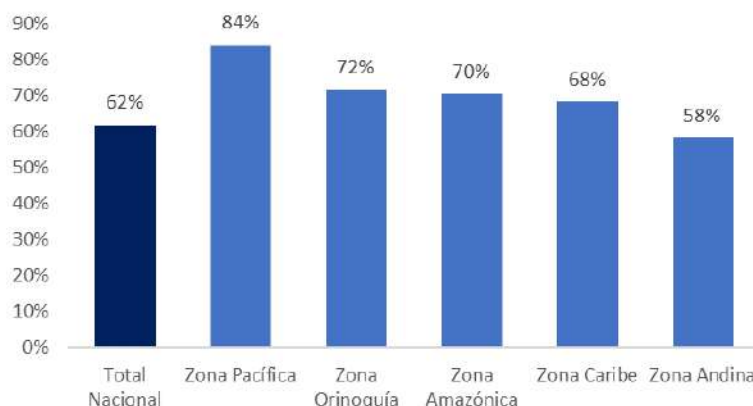


Fuente: Infometrika-Economía Urbana

Por su parte, las empresas de SBDC en otras fuentes de financiación también registran un comportamiento diferencial en la tasa de supervivencia empresarial. Todas las zonas a excepción de la Zona Andina registran tasas superiores al promedio nacional, resaltando la Zona Pacífica con una tasa de supervivencia de 84%. En este punto es importante denotar que la Zona Andina al representar el 50,4% de las empresas de SBDC tiene la capacidad de influir directamente en el

promedio nacional de sostenibilidad, con lo cual su nivel de 58% tiene la capacidad de sesgar el promedio nacional a la baja (62%).

**Gráfica 49. Tasa de supervivencia SBDC OFF según regionales SENA**

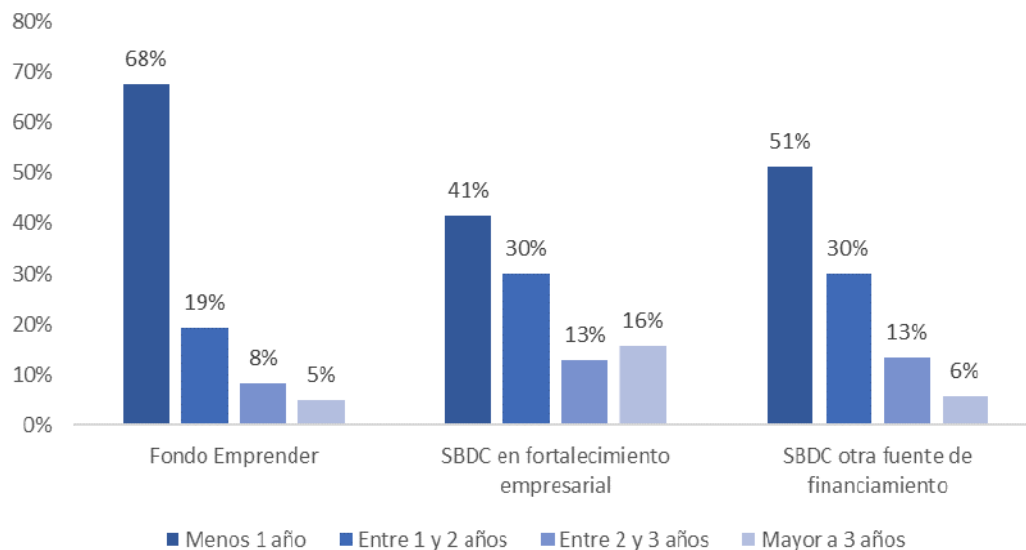


Fuente: Infometrika-Economía Urbana

Finalmente, la sostenibilidad se ha visto afectada por factores contextuales ajenos a las empresas tales como las crisis provenientes de la pandemia. En particular, la evidencia cualitativa señala que las crisis como la derivada por la pandemia suponen un reto adicional a los anteriores para la sostenibilidad de los emprendimientos. De hecho, algunos usuarios registraron que las cuarentenas y las restricciones en la movilidad pusieron en riesgo sus negocios a tal punto que consideraron cerrar la empresa. En palabras de una usuaria de SBDC OFF: “(...) la verdad de lo que empezó la pandemia me he visto muy muy afectada, no he podido levantar ¿por qué? porque ya no es lo mismo, en la oficina de terminal de transporte me toca es cerrarla porque los pasajeros no llegaban, la terminal la cerraron” (Usuario OFF, entrevista semiestructurada, 2021).

En términos de las empresas que ya no se encontraban en funcionamiento al momento de la aplicación de la encuesta a beneficiarios, se identifica un efecto importante de la pandemia generada por la Covid-19 en la sostenibilidad empresarial. El 87% de las empresas del fondo emprender que no continúan funcionando, dejaron su operación en los últimos dos años; el 71% de las empresas que no fueron sostenibles en SBDC fortalecimiento empresarial, dejaron su operación en los últimos dos años; el 81% de las empresas no sostenibles en SBDC otras fuentes de financiación, dejaron su operación en los últimos 2 años. Un aspecto interesante es que el cese de operaciones se presentó de manera más generalizada en el último año, revelando posibles efectos rezagados de la pandemia en la sostenibilidad de las empresas.

**Gráfica 50. ¿Indíquenos por favor hace cuántos años dejó de funcionar su emprendimiento?**



Fuente: Infometrika-Economía Urbana

## 5.6 Conocer el nivel de escalabilidad de las empresas creadas por el Fondo Emprender

Con el fin de conocer el nivel de escalabilidad de las empresas, se consideraron 4 variables (tabla 16 y 17). A partir de las estimaciones de impacto, se encuentra que el programa SBDC OFF aumenta en 67% la probabilidad de exportar. No se encuentra evidencia de que los programas afecten la decisión de expandirse con nuevas sucursales o hacia nuevos mercados, así como las expectativas de crecimiento de los usuarios.

**Tabla 16. Efectos en la escalabilidad de las empresas – expansión sucursales y crecimiento**

Programa	Efectos indirectos					
	¿Planea expandirse con nuevas sucursales en los próximos meses o en el próximo año?			¿En qué porcentaje son esas expectativas de crecimiento para el 2021 frente al ingreso operacional de 2020?		
	Fondo Emprender	SDBC - Fortalecimiento	SDBC - OFF	Fondo Emprender	SDBC - Fortalecimiento	SDBC - OFF
Parámetro estimado	0.0446	0.0957	-0.0379	-3.894	-3.389	-2.961
p-value	(.362643)	(.3261607)	(.5435006)	(.1542293)	(.5333697)	(.5541785)
N	473	273	337	473	273	337

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

**Tabla 17. Efectos en la escalabilidad de las empresas – expansión operación y exportación**

Programa	Efectos indirectos					
	¿Tiene expectativas de expandir su operación hacia otros mercados en los próximos meses o en el próximo año?			¿Usted exporta sus productos actualmente?		
	Fondo Emprender	SDBC - Fortalecimiento	SDBC - OFF	Fondo Emprender	SDBC - Fortalecimiento	SDBC - OFF
Parámetro estimado	-0.0827**	0.153	-0.132**	-0.0343	-0.0707	0.0284*
p-value	(.0403701)	(.1373952)	(.0453794)	(.1914171)	(.248948)	(.0636914)
N	472	273	337	472	273	337

Fuente: Infometrika-Economía Urbana

A pesar de que los usuarios perciben que sus negocios crezcan no es fácil, las entrevistas señalan que la intervención del Fondo Emprender y de SBDC fortalecimiento empresarial cumplen su objetivo de ayudarlos a acceder a nuevos mercados, contactos o clientes, factores asociados al crecimiento de las empresas, todo esto producto de las asesorías. En particular, algunos usuarios que tienen experiencias anteriores emprendiendo afirman que *“pues intentamos una vez, creamos una empresa y nos quebramos, entonces no seguimos, eh... no sé me ha parecido muy difícil el crecimiento, no he logrado llevar la empresa más allá (...).”* (Usuario fortalecimiento empresarial, Entrevista semiestructurada, 2021). Sin embargo, los usuarios entrevistados de Fondo Emprender

perciben una expansión gracias a la financiación recibida que ha hecho que accedan a nuevos mercados. Por su parte, los usuarios de SBDC fortalecimiento empresarial consideran que por los estudios en el marco del programa pudieron darse cuenta de que había “(...) *otras cosas que necesitaba la empresa, ampliamos los servicios, ya tenemos un sitio físico donde podemos atender a los clientes, hemos recibido más proyectos de vivienda, estamos expandiéndonos también porque ya no solo trabajamos en Duitama, también estamos trabajando para Tunja y Sogamoso, entonces ha habido un crecimiento en esa parte.*” (Usuario fortalecimiento empresarial, Entrevista semiestructurada, 2021).

## 5.7 Conocer el nivel de conexión con el ecosistema emprendedor

Ser egresado del Fondo Emprender abre puertas a otros programas y servicios del ecosistema emprendedor, gracias a los contactos y la información a la que tienen acceso, pero también gracias al reconocimiento de su calidad como empresarios. En esta línea, las entrevistas realizadas en esta evaluación muestran que los usuarios del Fondo Emprender tienen la posibilidad de hacer todo el proceso de formulación y condonación, pero también vincularse a programas y servicios que valoran al permitir, por un lado, acceder a más recursos como iNNpulsa Colombia y, por otro lado, asistir a eventos de nivel internacional como Expo Dubái. Así mismo, los usuarios señalan que los acompañamientos hicieron que entraran en contacto con otros clientes, de forma que su calidad como empresarios es reconocida:

*“Sí, la verdad es que [producto del acompañamiento] se generaron varios clientes internacionales, de Ecuador, se hizo alianzas también con unos clientes de Costa Rica, Guatemala y de Panamá, y también se tocó un cliente americano, que está mirando la posibilidad de colocar una operación acá y nos puede tener en cuenta, porque pues la operación es más de distribución, y nosotros aportaríamos la parte de fabricación”* (Usuario Fortalecimiento, entrevista semiestructurada, 2021)

Adicionalmente, la conexión de los emprendedores con el ecosistema se facilita o dificulta según el nivel de articulación de la oferta en el territorio. En particular, las entrevistas señalan que los usuarios de los diferentes programas se conectan más con el ecosistema cuando la oferta está articulada alrededor de las redes regionales de emprendimiento. De esta manera, los actores territoriales señalan que en las redes regionales tratan de involucrar en su trabajo y presentación a todo el ecosistema del emprendimiento de modo que puedan “*garantizar a las personas la transparencia (...) puede ser que las personas no pasen, pero no van a pérdida, porque iban en ganancia llevando las recomendaciones de expertos en el tema*” (Líder regional entrevista semiestructurada, 2021).



Entonces, la red de emprendimiento regional se empieza a entender como un espacio de articulación donde confluyen las entidades que están involucradas en temas de emprendimiento tales como la cámara de comercio, la alcaldía y las universidades, con el fin de reconocer lo que oferta cada uno y no duplicar esfuerzos. En otras palabras, es un espacio para *“identificar cómo eso que hace el otro, sumado con lo que yo hago, podemos generar un ecosistema cada vez más fortalecido. Porque a veces nos encontramos en el ejercicio de que todos estamos haciendo lo mismo, o algunas instituciones hacemos lo mismo (...)”* (Instancia territorial, entrevista semiestructurada, 2021).

### **5.8 Conocer el impacto de los servicios conexos recibidos en favor de sus emprendimientos**

En todos los programas, los servicios conexos del SENA para los emprendedores, como las ferias empresariales, las ruedas de negocios y el *hub* de emprendimiento en general, les permiten establecer relaciones para el intercambio de experiencias, la compra de insumos y la venta de producción a unas condiciones más favorables. En esta línea, los usuarios entrevistados resaltan que las ferias empresariales, ruedas de negocios y otros servicios del SENA son un medio para conocer otros empresarios o emprendedores, así como personajes destacados y de referencia dentro de su gremio. De esta forma, los servicios conexos que brinda el SENA pueden crear relaciones donde los usuarios intercambian experiencias o compran y venden en condiciones más favorables, aunque el sostenimiento de ellas depende de los mismos usuarios. Lo anterior es reconocido por otros actores regionales, quienes añaden que *“(...) cuando ingresan a alguno de los servicios, ingresan a una familia. Aquí encuentra las personas que usted necesita, con las herramientas que usted necesita... no solo para el aprendizaje de los emprendedores sino para el aprendizaje de los orientadores...”* (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021).

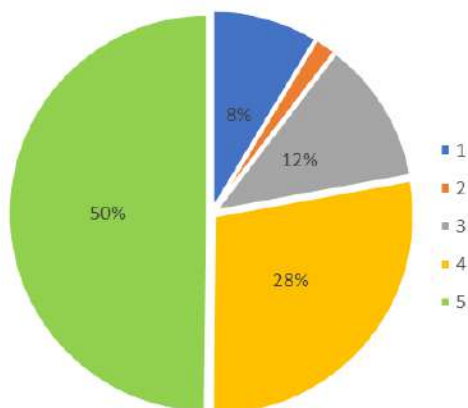
Sin embargo, en algunas ocasiones todas las actividades llegan al mismo tiempo, o los emprendedores no están preparados para responder a la demanda, lo cual puede reducir el impacto. En particular, este punto es señalado por el nivel nacional, que considera que los emprendedores reciben todos los servicios conexos al tiempo, lo cual les impide participar de una manera activa y “sin afanes”, resaltando así la importancia de hacer una programación de la agenda desde el inicio de año. Por su parte, algunos usuarios señalan que, si bien asistieron a los servicios conexos que fueron brindados por el SENA, cuando hicieron contacto con otros empresarios y empezaron a tener demandas de sus productos, se encontraron con que no tenían la capacidad de responder. En palabras de un usuario del Fondo Emprender: *“entonces ya ahí*

*empezó mi problema, porque yo produzco en casa, yo no tengo capacidad para almacenar demasiadas unidades”* (Usuario Fondo Emprender, entrevista semiestructurada, 2021).

## 5.9 Conocer el cambio en la calidad de vida de las personas que han pasado por Fondo Emprender

Los resultados de la indagación cualitativa como los de la cuantitativa evidencian que los usuarios de Fondo Emprender experimentan cambios significativos en su calidad de vida, durante su tránsito por la ruta emprendedora y después de culminada. El 50% de los usuarios que respondieron la encuesta de satisfacción dijeron estar “Muy de acuerdo” con que el FE *mejoró significativamente sus condiciones de vida*, mientras que el 28% manifestó estar “de acuerdo” con la misma afirmación<sup>8</sup>. Este resultado se corresponde con los testimonios de los usuarios consultados para el análisis cualitativo, quienes manifestaron que su calidad de vida ha mejorado significativamente a partir de su paso por el programa. Así mismo, otros actores consultados, principalmente los miembros del equipo SENA, pero también actores externos a los procesos, señalaron que han podido identificar cambios en los usuarios que han sido acompañados y apoyados por el programa.

**Gráfica 51. Mejoramiento significativo de las condiciones de vida de los usuarios**



Fuente: Encuesta a usuarios Fondo Emprender y SBDC

Los cambios que identificaron los actores se concentran en dos ámbitos: habilidades socioemocionales y aumento en los ingresos económicos; aunque, de manera tangencial o tácita

<sup>8</sup> Las opciones de respuesta de la encuesta fueron de 1 a 5, en donde 1 correspondía a “Totalmente en desacuerdo” y 5 correspondía a “Totalmente de acuerdo”.

en muchos de los relatos, se reconoce la generación y fortalecimiento de capacidades y conocimientos, como un elemento inherente a los efectos del Fondo Emprender y al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios del programa.

*¡Uff! Yo creo que son muchísimas, son muchísimas, muchísimas. Desde el tema emocional, desde el tema de presentación. Muchas personas entran tímidas, no son capaces ni de hablar ni de manifestar nada y cuando salen de aquí ya salen como unos cauchos, salen, mejor dicho, sintiéndose unos profesionales... Les da muchísima seguridad ... les da mucha tranquilidad para poder enfrentar cualquier situación, en temas administrativos en temas financieros en temas de relaciones comerciales relaciones públicas (Orientador, entrevista semiestructurada, 2021)*

Con relación a los cambios en las habilidades socioemocionales de los usuarios, se destaca el aumento en su seguridad, autoestima, sentido de responsabilidad, asertividad, entre otros. Los actores externos enfatizan en el desenvolvimiento de los emprendedores en escenarios de la vida pública y exponen ejemplos que van, desde cambios en la forma de caminar hasta el desarrollo de la habilidad de hablar en público de los usuarios. El punto de vista de los usuarios hace menos énfasis en estos aspectos y resaltan el cambio de mentalidad que han tenido con relación a sus propios talentos y capacidades, lo que los ha llevado a buscar formarse, sacar mejor provecho de sus capacidades y, en general, potenciar los efectos concretos de su paso por el Fondo Emprender.

*“Ya trabajas es para los demás ... Ya ves la vida de otra forma... Ahora es como: “uy, ahora tengo empleados, tengo familia, tengo que responder, tengo que hacer, voy a mirar como encarrilo esto de la empresa con algo social”. La verdad sí, pues en mi caso personal, sí te cambia la forma como de ver la vida.” (Usuario Fondo Emprender, Entrevista semiestructurada, 2021)*

Con relación a las habilidades socioemocionales que los usuarios desarrollan, los consultados manifestaron que, durante su tránsito por el programa su calidad de vida desmejoró drásticamente, a causa del aumento en los niveles de estrés y la falta de tiempo para ocuparse de sus familias y demás aspectos personales. Narraron crisis familiares, episodios extremos de estrés, reaparición de patologías psicoemocionales que, algunas veces, los empujó a plantearse la posibilidad de abandonar el proceso. Si bien, no se recogieron testimonios que dieran cuenta de desertión a causa de los altos niveles de exigencia y estrés que contribuyen a un desmejoramiento de la calidad de vida de los usuarios, este es un aspecto que puede incidir significativamente en los resultados del programa.

En los que tiene que ver con el aumento en los ingresos económicos, las percepciones son variadas y dependen de factores externos, como el tipo de emprendimiento, el momento en el que se encuentra el negocio (tiempo transcurrido desde que terminó la ruta emprendedora) o las características del contexto local y nacional. Sin embargo, en general, se señala una tendencia al mejoramiento de las condiciones económicas, lo que se traduce en mejores condiciones materiales de las familias. Además, los usuarios resaltan el cambio en sus rutinas al pasar de ser empleados o buscadores de empleo a ser independientes y poder organizar sus jornadas diarias para atender asuntos personales, como el compartir con las familias.

En este ámbito se resalta el cambio en las condiciones de vida de las poblaciones más vulnerables, como los desplazados por cuenta del conflicto armado o situaciones económicas adversas. Para esta población, a causa de múltiples factores, el acceso a trabajos formales es una posibilidad muy lejana y, en la mayoría de los casos, impensable. La oportunidad de generar recursos económicos a partir del trabajo propio en oficios tradicionales y/o dominadas por las personas, en lugar de aspirar a ocupaciones que no tienen relación con sus intereses y trayectoria de vida, ha sido una gran oportunidad para los usuarios que pertenecen a estos grupos poblacionales.

Finalmente, como se dijo, el desarrollo y fortalecimiento de capacidades es un aspecto que las personas relacionadas con el programa dan por hecho y que consideran parte inherente de Fondo Emprender. Sin embargo, vale la pena destacar que la transferencia de conocimientos y el fortalecimiento de capacidades que se derivan del paso de los usuarios por Fondo Emprender, son factores clave en el aumento de la calidad de vida de los emprendedores, en el corto, mediano y largo plazo.

*“Indiscutiblemente, si tú tienes una persona con mejores habilidades y las está aprovechando está mejorando ya su calidad de vida, un poco hablemos de la subsistencia, bueno aquí estamos subsistiendo, somos sobrevivientes en una región que es complicada pero el hecho de desarrollar estas habilidades ayuda a que ustedes puedan lograr subsistir y de alguna manera mejorar su calidad de vida, si usted logra crear una empresa y la logra llevar a flote ha mejorado su calidad de vida”* (Instancia territorial, Entrevista semiestructurada, 2021)

## **5.10 Conocer si el Fondo Emprender promueve el desarrollo económico local y territorial**

Como se ha mencionado a lo largo del presente documento, el Fondo Emprender impulsa emprendimientos para convertirlos en negocios formalizados en todos los territorios del país. Estos negocios aportan al desarrollo local de diferentes maneras: generando empleos (tanto para el emprendedor como para sus colaboradores), pagando impuestos y, en general, dinamizando la economía de los municipios, departamentos y regiones. En las entrevistas con los diferentes actores y a lo largo de todo el país, fueron recurrentes las alusiones a casos de éxito que han contribuido, no sólo al mejoramiento de la calidad de vida de los emprendedores y sus empleados, sino también a la dinamización de la economía local, lo que redunda en un aporte al desarrollo económico local y regional.

Para todos los actores, la generación de empleo es el elemento más importante en cuanto a la contribución social que hace el Fondo Emprender y sus usuarios y es sobre este tema sobre el que tienden a enfatizar. Sin embargo, también se resalta que los casos exitosos del Fondo Emprender contribuyen a popularizar y hacer más cercana a la ciudadanía la posibilidad de generar recursos propios y de ayudar a que otros tengan ingresos. Esto significa que el Fondo Emprender tiene la potencialidad de generar un efecto contagio o acumulativo en los entornos de sus usuarios, ya que, al tener de ejemplo a los emprendedores que han pasado por el programa, los demás miembros de la comunidad reciben el mensaje de que es posible, para un ciudadano común, emprender, generar empresa y hacer aportes a la sociedad.

*“Aquí en el departamento, usted, si no se ha dado cuenta se va a dar cuenta, hay unas iniciativas que nacieron de Fondo Emprender y son ya empresas grandes, legalmente están constituidas, que están aportando al departamento. Está una de publicidad que es un tema de diseño, esta es una empresa que está dando trabajo más o menos a 20 o 30 personas. Hay otra que fue apoyada con el SENA y que también se sostuvo el año, el tiempo que requería y que están obviamente trabajando en el departamento y que están dando empleo” (Usuario OFF, entrevista semiestructurada, 2021)*

La contribución que hacen los emprendedores del programa a la economía local es importante en todos los municipios y regiones del país; sin embargo, este aporte es más visible en las regiones en las que el desarrollo económico es más incipiente o donde, históricamente, la economía derivada del narcotráfico ha dominado. Las visitas a los municipios dieron cuenta de la reputación que adquieren los emprendedores exitosos del Fondo Emprender, quienes son referenciados en una

gran variedad de escenarios e interacciones, aún las no relacionadas con la evaluación. La comunidad reconoce la oportunidad que ofrece el Fondo Emprender, pero también la calidad y compromiso de los emprendedores que lograron atravesar con éxito la ruta propuesta por el programa y consolidar sus negocios, aportando con su trabajo al bienestar de su familia y de la comunidad, de manera legal. Así, los emprendedores pasan de ser usuarios del Fondo Emprender a empresarios y líderes y referentes dentro de la sociedad.

El aporte que el Fondo Emprender y sus usuarios hacen al desarrollo económico local se ha hecho más evidente a partir de la crisis económica que se desencadenó por cuenta de la emergencia sanitaria del COVID 19. En contextos con altos índices de desempleo e informalidad como los de gran parte del territorio nacional, las condiciones de precariedad laboral y económica se agravaron a raíz de la mencionada emergencia. Ante esta situación, en muchos municipios, el SENA, particularmente el Fondo Emprender, de la mano de las administraciones locales, han puesto en marcha estrategias de difusión y ampliación de las convocatorias con el fin de paliar y mejorar la situación económica de los ciudadanos y de reactivar la economía.

## 6 CONCLUSIONES

### 6.1 Evaluación de operaciones

- Las **jornadas de orientación** inicial permiten llegar masivamente a los ciudadanos, que estos reconozcan el potencial que hay en sus regiones, conozcan la oferta de servicios y sepan si cumplen o no con los requisitos para acceder. Esto reduce los tiempos de los orientadores para hacer el filtro de caracterización y clasificación de los clientes. Sin embargo, estas jornadas están mucho más enfocadas en presentar los servicios de Fondo Emprender que los de OFF y Fortalecimiento Empresarial.
- Los **Centros de Desarrollo Empresarial SBDC se articulan constantemente con actores locales como alcaldías, cámaras de comercio, gobernaciones e instituciones educativas para realizar actividades de orientación y presentación de servicio** y fortalecer la cultura emprendedora a nivel local.
- El **test de cualidades emprendedoras** es una buena herramienta para diagnosticar las necesidades de los usuarios. Sin embargo, no permite identificar la capacidad de resiliencia de los emprendedores para mantenerse en el programa y finalizar el proceso.

- La **estructuración de los entrenamientos**, a través de las fichas técnicas, metodologías lúdicas y muestra de testimonios de caso de éxito, facilita el logro de los objetivos de los mismos, lo cual genera que sean percibidos como útiles para los emprendimientos y las empresas. Sin embargo, hay deficiencias en la capacidad instalada de los orientadores para atender la demanda de estos entrenamientos.
- La **fase de ideación, validación y pitch** permite que los emprendedores y empresarios aterricen o ajusten su idea de negocio, estudien el mercado y definan la viabilidad de su emprendimiento. Las herramientas dispuestas para ello son útiles y la infraestructura del SENA facilita los procesos. No obstante, esta fase debe articularse mejor con los entrenamientos para fortalecer las habilidades y competencias que requieren los emprendedores.
- Algunos **requisitos exigidos durante el proceso de ideación y validación pueden constituir un cuello de botella para los emprendedores**, por la dificultad o la inversión en tiempo y recursos que puede suponer conseguirlos. En este proceso se deberían utilizar herramientas que estudien el mercado, sin generar barreras o solicitudes innecesarias, que en todo caso deberán ser actualizadas en la fase de formulación.
- La asesoría, las herramientas y el compromiso del orientador son fundamentales para la **formulación del plan de negocios** y funcionan bien, incluso en algunas regiones se han especializado por temáticas. Esto sucede, además, porque hay una buena conexión con la etapa previa de ideación, validación y pitch y la ruta emprendedora funciona.
- No obstante, hay **indicadores del plan de negocios** que son difíciles de programar y proyectar, lo cual puede estar incidiendo en los resultados de la puesta en marcha y en la condonación. Adicionalmente, el **manejo de la plataforma** es complejo y tedioso para muchos de los emprendedores, lo cual se soluciona con el acompañamiento del orientador.
- La asesoría, entrenamiento y formulación del plan de negocios muestra **diferencias para los usuarios del Fondo Emprender y otras fuentes de financiación**, siendo el primero mucho más estricto, lo cual incide en la formalidad de las empresas y en los resultados de los negocios.
- En la etapa de **evaluación de los planes de negocio** se logra un adecuado complemento entre la evaluación humana y Rodolfo, esta herramienta agiliza y genera transparencia en el

proceso. Sin embargo, pasa por alto las características del contexto de las regiones, lo cual indica que hay oportunidades de mejorar la misma.

- La **puesta en marcha** es el proceso más complejo de la ruta emprendedora. Si bien el acompañamiento permanente de los orientadores y la buena formulación de los planes de negocios, especialmente en Fondo Emprender, incrementan las posibilidades de éxito, **los trámites y la documentación** en ocasiones superan al emprendedor. Para los usuarios de otras fuentes de financiación (OFF) hay mayor flexibilidad en esta etapa, dados los menores tiempos de asesoría y la ausencia de interventoría, lo cual puede incidir en los resultados e impactos.
- La **interventoría** en el marco de Fondo Emprender es indispensable y contribuye al crecimiento de la empresa, porque lleva al cumplimiento del plan de negocios. No obstante, las dificultades para cumplir los detalles del instructivo de pagos, la inflexibilidad en el proceso y los retrasos en los desembolsos generan problemas financieros al empresario.
- El **rol del operador** en Fondo Emprender es relevante, porque facilita la gran carga operativa que tiene la implementación del programa y porque genera transparencia al proceso de evaluación e interventoría. No obstante, existen diferencias entre operadores en la aplicación de los lineamientos que inciden en la experiencia de los usuarios y demás involucrados en los procesos.
- Se considera como buena práctica que **los usuarios que terminan el proceso de Fondo Emprender pasen al servicio de fortalecimiento empresarial**, esto complementa los entrenamientos adquiridos previamente y ayuda a promover la sostenibilidad y escalabilidad de los emprendimientos.
- Si bien **existe un volumen de instrumentos adecuados para hacer seguimiento y monitoreo a los resultados** y metas de los usuarios y equipos SENA, hay factores o condiciones del contexto que podrían no estarse teniendo en cuenta y que inciden en el cumplimiento de los mismos.
- Existen oportunidades de **mejorar el servicio prestado a través de los canales de atención virtual**, especialmente frente a la coordinación entre el nivel central y las regionales SENA y establecer procesos estandarizados respecto a la ruta virtual.
- El **nivel de satisfacción de los usuarios del SBDC** con respecto al acompañamiento recibido es



muy alto, siendo más evidente entre los usuarios del Fondo Emprender que entre los usuarios de OFF, tanto en la indagación cuantitativa como en la cualitativa.

- Aunque la calificación de los usuarios que contestaron la encuesta de satisfacción sobre la **pertinencia del acompañamiento de orientadores e interventores** arrojó resultados muy similares (siendo más alto el puntaje en el caso de los orientadores), la indagación cualitativa arrojó que los usuarios tienen sentimientos de cercanía y agradecimiento hacia los orientadores y sentimientos encontrados hacia los interventores.
- Se identificaron **barreras en el acompañamiento** que se hace a los usuarios: i) criterios muy estrictos e inflexibles para la interventoría, que no tienen en cuenta las características particulares de los emprendedores y de su contexto; ii) desconocimiento específico de orientadores e interventores sobre temas técnicos de los sectores económicos de los emprendimientos; y, iii) alta carga laboral de los profesionales que realizan estas labores.
- Dado que la asistencia a los usuarios del Fondo Emprender requiere un alto esfuerzo y carga de trabajo de los orientadores, **se evidencia que hay un menor nivel de acompañamiento a los clientes OFF y de fortalecimiento empresarial.**
- **El Fondo Emprender constituye un aliado estratégico** para todos los actores interesados en innovación, capacitación y emprendimiento, tanto en los territorios como a nivel nacional; esto se debe al reconocimiento y trayectoria del SENA en estos temas. En todos los departamentos visitados se evidenciaron alianzas, formales e informales entre SENA, entes territoriales y Cámara de Comercio, a los que, según sea el caso, se adhieren otros actores locales.
- Para las instancias territoriales la generación de empleos, por cuenta de las empresas que impulsa el Fondo Emprender, constituye un **aporte importante para el impulso al desarrollo local de municipios y regiones**. Por tal razón, en las regiones con mayores capacidades económicas y administrativas se celebran acuerdos de co-financiación para la organización de convocatorias cerradas, además de otros convenios de cooperación, mientras que, en los municipios con menos capacidades, las alianzas no se han podido materializar en resultados concretos.

## 6.2 Evaluación de impacto

- Los usuarios perciben que **las metas de su plan de negocios (Fondo Emprender) o plan de acción para el fortalecimiento (SBDC) son viables**, se perciben dificultades en el cumplimiento del indicador de vinculación formal debido a altas tasas de informalidad en las regiones o los costos asociados a estos empleos formales.
- En términos de empleabilidad, se encuentra que los tres programas contribuyen en este aspecto. En particular, **se encuentran impactos del Fondo Emprender en empleabilidad**. Así mismo, si bien no hay evidencia estadísticamente significativa en cuanto al pago de planillas o afiliaciones a seguridad, sus usuarios sí perciben que los programas contribuyen en la generación de empleo.
- Los **programas contribuyen a la reactivación económica mediante sus emprendimientos por la generación de ingresos y empleo**. La mayoría de ellos son microempresas que generan un número limitado de empleos, además, dados los altos costos que implica la contratación formal, en algunos casos esta se acompaña de empleo informal.
- El **Fondo Emprender tiene un efecto positivo sobre el nivel de ingresos de los emprendedores** y no se evidencian efectos de SBDC fortalecimiento empresarial y OFF. Es más, algunos usuarios indican un aumento en sus ingresos porque sus ventas se incrementaron, mientras que otros consideran que los recursos de la financiación no son suficientes para generar ingresos o rentabilidad.
- En promedio, **una empresa del Fondo Emprender tiene 42.2 meses de funcionamiento, a la vez que una de SBDC fortalecimiento empresarial lleva 80.45 meses y una de OFF 58.16 meses**. Así mismo, **el impacto del Fondo Emprender es de una probabilidad de 8.23% en la supervivencia**. Esto, a pesar de los retos que tienen los usuarios para hacer sus emprendimientos sostenibles y las afectaciones por la pandemia.
- Las **asesorías en el marco del Fondo Emprender cumplen su objetivo de ayudar a o acceder a nuevos mercados, contactos o clientes**, aunque los usuarios perciben que el crecimiento de sus negocios no es fácil dadas las afectaciones que se dieron durante la pandemia. No obstante, se encontraron **impactos del programa SBDC OFF de aumento en 67% sobre la probabilidad de exportar**.

- Los **servicios conexos que ofrece el SENA a los emprendedores incrementan sus posibilidades de aprendizaje, éxito y sostenibilidad como empresarios**. No obstante, se requiere una mejor planeación de las actividades para sacarles mejor provecho.
- El **nivel de conexión de los empresarios con el ecosistema emprendedor es amplio**, especialmente para los usuarios del Fondo Emprender. Gracias a los aprendizajes adquiridos, y a la calidad de sus emprendimientos, pueden acceder a otro tipo de oferta (iNNpulsa, Ruta N, entes territoriales, cámaras de comercio, Ministerios de Comercio y Agricultura, universidades, entre otros).
- Los diferentes actores identifican un **mejoramiento sustancial en la calidad de vida de los usuarios de Fondo Emprender y sus familias** en dos ámbitos fundamentales: habilidades socioemocionales y aumento de los recursos económicos. Durante el proceso, a causa del aumento en las responsabilidades y las exigencias del programa, los usuarios manifiestan haber sufrido un desmejoramiento en su calidad de vida que, posteriormente, mejoró.
- El **Fondo Emprender contribuye a promover el desarrollo económico local**, a partir de las empresas que impulsa, las cuales generan empleo, pagan impuestos, prestan servicios a la comunidad y, adicionalmente, generan dinámicas sociales que pueden resultar en cambios comportamentales generales (cultura del emprendimiento).
- En muchos municipios, el **Fondo Emprender ha sido la única oportunidad económica que tienen las poblaciones más vulnerables que no tienen posibilidades reales de ingresar al mercado laboral formal** (desplazados y víctimas, por ejemplo), lo que contribuye a paliar problemáticas sociales y económicas en los territorios.

## BIBLIOGRAFIA

- Adato, Michelle. "Combining Quantitative and Qualitative Methods for Program Monitoring and Evaluation: Why Are Mixed-Method Designs Best?" *PREM Notes and Special Series on the Nuts and Bolts of Government M&E Systems; No. 9. World Bank*, 2011.
- Angrist, Joshua, and Jörn Pischke. *Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion*. 2008.
- Athey, Susan, and Imbens Guido. "The State of Applied Econometrics: Causality and Policy Evaluation." *Journal of Economic Perspectives* 31, no. 2 (2017): 3-32.
- Bernal, Raquel, and Ximena Peña. *Guía práctica para la evaluación de impacto*. Bogotá: Universidad de los Andes, 2011.
- Blackwell, Matthew, Stefano Iacus, Gary King, and Giuseppe Porro. "cem: Coarsened exact matching in Stata." *Stata Journal* 9, no. 4 (2009): 524-546.
- Bonilla, Claudio A, and Christian A. Cancino. *The impact os the Seed Capital Program of SERCOTEC in Chile*. Inter-American Development Bank, 2011.
- Crespi, Gustavo, Alessandro Maffioli, Pierre Mohnen, and Gonzalo Vásquez. "Evaluating the Impact of Science, Technology and Innovation Programs: a Methodological Toolkit." *Impact-Evaluation Guidelines. Technical Notes.*, no. IDB-TN-333 (2011).
- Dal Pont, J.-P. *Change Management*. En: J. Dal Pont, ed. *Process Engineering and Industrial Management*. London: ISTE Ltd and Wiley, pp. 437-463, 2012.
- Departamento Nacional de Planeación. *Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas*. 2014.
- Fforde, Adam. "Confirmation bias: methodological causes and a palliative response." *Springer*, 2016: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-016-0389-z>.
- Gutiérrez-Rojas, H. A. (2016). *Estrategias de muestreo: Diseño de encuestas y estimación de parámetros*.
- Lafortune, Jeanne, Julio Riutort, and José Tessada. *Role Models or Individual Consulting: The Impact of Personalizing Micro-entrepreneurship Training*. American Economic Journal: Applied Economics, 10 (4): 222-45, 2018.

- Lázaro, B., and I Obregón. *Guía práctica 4 Evaluación de la implementación*. 2009.
- Little, R. & Rubin, D. (2002), *Statistical Analysis with Missing Data*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Manganelli, R. L., and M. M. Klein. *The Reengineering Handbook*. New York : AMACOM, 1996.
- Mantz, Erika. "NH SBDC and NH Tech Alliance Partner to Launch Cybersecurity Initiative ." 2021. <https://scholars.unh.edu/news/5390> (accessed 9 30, 2021).
- Martínez A., Claudia, Esteban Puentes, and Jaime Ruiz-Tagle. *The Effects of Micro-entrepreneurship Programs on Labor Market Performance: Experimental Evidence from Chile*. American Economic Journal: Applied Economics, 10 (2): 101-24, 2018.
- McSherry, and Jackson. "Re-Opening Markets and Businesses That Have Been Shut or Severely Curtailed." In *The Bussiness of Pandemics. The Covid19 Story*, by Jay Liebowitz, Capitulo 13. eBook: Auerbach Publications, 2020.
- McSherry, and Jackson. "Re-Opening Markets and Businesses That Have Been Shut or Severely Curtailed. ." In *The Bussiness of Pandemics. The Covid19 Story*, by Jay Liebowitz, Capitulo 13. eBook: Auerbach Publications, 2020.
- Mertens, Donna M., and Sharlene Hesse-Biber. "Triangulation and Mixed Methods Research: Provocative Positions." *Journal of Mixed Methods Research* 6, no. 2 (2012): 75-79.
- Nishimura, R. (2015), *Substitution of Nonresponding Units in Probability Sampling*, Tesis de Doctorado, University of Michigan.
- Morra, L. G., and R. C. Rist. *The Road to Results. Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Washington: World Bank, 2009.
- Navarro, Lucas. *Entrepreneurship policy and firm performance: Chile's CORFO Seed Capital Program*. Inter-American Development Bank, 2014.
- Olsen, Wendy. "Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really Be Mixed." In *Developments in Sociology*, by M. Holborn. Ormskirk: Causeway Press, 2004.

- Packer, Martin J. *La ciencia de la investigación cualitativa / Martin Packer; Claudia de la Cera Alonso y Parada, traductora*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología, Ediciones Uniandes., 2013.
- Patton, M. Q. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury Park (California): Sage, 2002.
- Rubin & Zanutto (2002), Using matched substitutes, in R. Groves, ed., 'Survey Nonresponse', John Wiley, chapter 26, pp. 389–402.
- SENA. *Manual Operativo Fondo Emprender*. 2020a.
- . *Manual Técnico Operativo de los Centros de Desarrollo Empresarial SENA SBDC*. 2020b.
- UT Econometría – Oportunidad Estratégica– SEI Septiembre. (2014). Resumen ejecutivo evaluación de impacto Fondo Emprender. Bogotá.
- Villas, E. B., Gispert, N. G., Merino, N. G., Monclús, G. J., & Garcia, M. M. "La triangulación múltiple como estrategia metodológica." *REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(4), 2013: 5-24.
- Wight, D., and A. Obasi. *Unpacking the "black box": the importance of process data to explain outcomes*. In: Stephenson J, Imrie J, Bonell C, eds. *Effective sexual health interventions: issues in experimental evaluation*. Oxford: Oxford University Press, 1, 2002.

## **ANEXOS**

Anexo 1. Matriz de hallazgos, conclusiones y recomendaciones (HCR)

### HOJA DE CONTROL

Entidad	SENA y ENTerritorio		
Consultor	CONSORCIO INFOMÉTRIKA-ECONOMÍA URBANA 2021		
Proyecto	Evaluación de operaciones e impacto de los programas Fondo Emprender y Centros de Desarrollo Empresarial SENA - SBDC		
Documento	Producto 4. Informe final, recomendaciones y planes de mejora SBDC y Fondo Emprender		
Autor	Manuel Fernando Castro		
Versión/Edición	2	Fecha Versión	18-feb-2022

### PARTICIPANTES

Actividad	Responsable	Fecha
Elaboración	Bibiana Quiroga Mauricio Aguilar Juan Miguel Gallego Alejandro Nieves Oscar Quiroz Miguel Rodríguez Javier Roza Angélica Sarmiento Camila Chavarria Juan Felipe Gómez Alexis Maluendas Javier Acosta Martha Sandoval	14-marzo-2022
Revisión y aprobación	Manuel Fernando Castro	15-marzo-2022

### REGISTRO DE CAMBIOS

Versión documento	Causa del Cambio	Responsable del Cambio	Fecha del Cambio	Firma
1.0	Versión inicial	Manuel Fernando Castro	23-dic-2021	
2.0	Segunda versión	Manuel Fernando Castro	18-feb-2022	
3.0	Tercera versión	Manuel Fernando Castro	15-mzo-2022	



