



UNIVERSIDAD
SANTO TOMAS

Plan de Mejora para el Servicio Nacional de Aprendizaje

Esmeralda Rocio Avila Fuentes

Universidad Santo Tomas

Facultad de Negocios Internacionales

Tutor: Andrés Samper

Abril 2025

Plan de Mejora para el Servicio Nacional de Aprendizaje

Autor

Esmeralda Rocio Avila Fuentes

Documento presentado para optar por el título de: Profesional en Negocios Internacionales

Tutor Académico: Andrés Samper

Tutor Empresarial: Genny García

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

Abril

2025

PARTE I

Resumen

El Fondo Emprender del SENA se crea por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002, fomentando la creación de empresas y la generación de empleo en Colombia a través del capital semilla condonable y reembolsable, siendo una iniciativa clave en Colombia que apoya a emprendedores en la creación y desarrollo de sus negocios. Uno de los principales desafíos que enfrenta es la baja tasa de sostenibilidad de los proyectos financiados, lo que genera riesgos en la viabilidad a largo plazo de las empresas.

Este informe presenta hallazgos relevantes sobre esta problemática y detalla un plan de mejora implementado durante las prácticas profesionales. Este plan se centró en fortalecer la formación de los emprendedores, proporcionar acompañamiento técnico y facilitar el acceso a redes de apoyo empresarial. Entre los logros alcanzados se destacan la creación de alianzas con entidades financieras, la implementación de talleres de capacitación en gestión empresarial y el aumento en la participación de emprendedores en ferias y eventos del sector. Estas acciones han resultado en una mayor tasa de sostenibilidad y un fortalecimiento general del ecosistema emprendedor en el país.

Palabras clave

Fondo Emprender, Ruta Emprendedora, internacionalización, emprendimiento, emprendedores, ecosistema emprendedor, alianzas estratégicas, innovación, competitividad, transferencia de conocimiento.

Agradecimientos

La realización de este plan de mejora es sumamente importante para mi trayectoria académica y desarrollo profesional para ser formalmente profesional en esta maravillosa carrera de negocios internacionales. Esta meta se la quiero dedicar a mi madre que ha sido mi inspiración constante para alcanzar mis metas ya que es una mujer apasionada que no descansa hasta lograr lo que se propone, a mi padre que siempre me inculco el amor por el estudio y que siempre protege mis pasos desde el cielo, a mi hermana que admiro porque siempre se esmera en hacer lo mejor en sus proyectos personales y universitarios, a mi pareja que a pesar de la distancia me ha apoyado e inspirado a trabajar por mis sueños.

Estoy agradecida con haber seleccionado a la universidad Santo Tomas para mi formación académica ya que me abrió la puerta a conocer experiencias y personas maravillosas. La consejos de los docentes en la universidad fueron valiosos para mi crecimiento profesional y personal. Agradezco también a mi tutor Andrés Fajardo quien me estuvo acompañando en la elaboración de mi plan de mejora con sus consejos y conocimientos. Estoy profundamente feliz de este nuevo peldaño en mi vida que no habría sido posible sin Dios que siempre me ilumina y mi ángel en el cielo que siempre de guía.

Introducción

En la realización de las prácticas profesionales en el Fondo Emprender que es una iniciativa del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) en Colombia que busca fomentar el emprendimiento y la creación de nuevas empresas, cuyo objetivo principal ofrecer apoyo financiero y técnico a emprendedores que desean desarrollar sus ideas de negocio, proporcionando recursos económicos en forma de capital semilla, que pueden ser utilizados para cubrir gastos iniciales, como la adquisición de insumos, equipos o la creación de infraestructuras necesarias para el funcionamiento del negocio, además, el programa incluye asesoría y capacitación en diversas áreas, para la ruta emprendedora del Fondo Emprender especialmente

En este contexto, el presente informe busca exponer hallazgos relevantes acerca de la problemática encontrada que se basa en los desafíos que enfrenta el Fondo Emprender debido a la baja sostenibilidad de los proyectos que financia, generando riesgos significativos para la viabilidad a largo plazo de las empresas, lo que puede llevar a un alto índice de fracaso en los emprendimientos apoyados, por lo que expone un plan de mejora que se implementó durante las prácticas profesionales. Este plan se diseñó con el objetivo de abordar de manera efectiva las debilidades identificadas en el proceso de acompañamiento a los emprendedores mejorando el seguimiento de los emprendimientos centralizando la información de sus proyectos, con Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) no solo al comienzo así como su monitoreo constante para evaluar el desempeño y tomar decisiones correctivas en caso de ser necesarias y por ende, aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos.

El plan de mejora se compone de las siguientes fases: la primera que presentara los agradecimientos y la introducción, segundo se presenta organigrama e información general de la institución donde desarrolle mis prácticas profesionales, tercero se expone el plan de mejora con sus respectivos puntos a desarrollo, las conclusiones y la bibliografía, para pasar a la quinta fase con el respectivo seguimiento de la práctica profesional.

ÍNDICE

PARTE I.....	3
Resumen	3
Palabras clave	3
Agradecimientos	4
Introducción.....	5
PARTE II LA EMPRESA	9
Aspectos generales.....	9
Misión:	9
Visión:	9
Valores:	9
Ubicación Geográfica.....	10
Figura 1.....	10
Estructura Organizativa.....	11
Figura 2.....	11
Unidad o departamento en el que se desarrolla la practica	11
Análisis DOFA	13
Tabla 1	13
PARTE III PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA	17
Planteamiento central del Informe de prácticas profesionales	17
Importancia, limitaciones y alcances	18
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
PARTE IV CONTENIDO PLAN DE MEJORA.....	20
Propuesta de mejora	20

Conclusiones.....	25
PARTE V SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL.....	26
Programación de actividades realizadas en la organización.....	26
Cumplimiento de objetivos trazados por mes.....	28
Figura 3.....	28
<i>Ciclo 1</i>	28
Figura 4.....	28
<i>Ciclo 2</i>	29
Figura 5.....	29
<i>Ciclo 3</i>	29
Figura 6.....	29
<i>Ciclo 4</i>	29
Referencias	30

PARTE II LA EMPRESA

Aspectos generales

Misión:

El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país (Ley 119/1994). (SENA, 2025)

Visión:

Para el año 2026, el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA estará a la vanguardia de la cualificación del talento humano, tanto a nivel nacional como internacional. Esto se logrará a través de la formación profesional integral, el empleo, el emprendimiento y el reconocimiento de aprendizajes previos. Nuestro objetivo es generar valor público y fortalecer la economía campesina, popular, verde y digital, siempre con un enfoque diferencial orientado a la construcción del cambio, la transformación productiva, la soberanía alimentaria y la consolidación de una paz total, materializando así la autonomía territorial, y promoviendo la justicia social, ambiental y económica. (SENA, 2025)

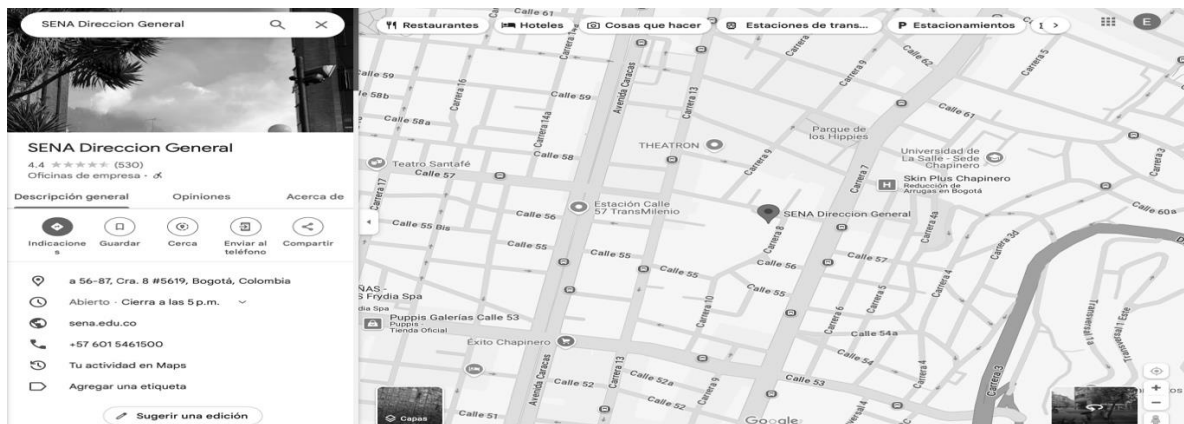
Valores:

Respeto, Honestidad, Compromiso, Diligencia, Justicia, Solidaridad y Lealtad
(SENA, 2025)

Ubicación Geográfica

La Dirección General del SENA se encuentra en la ciudad de Bogotá, en la localidad de chapinero en la carrera 8 #56 19.

Figura 1

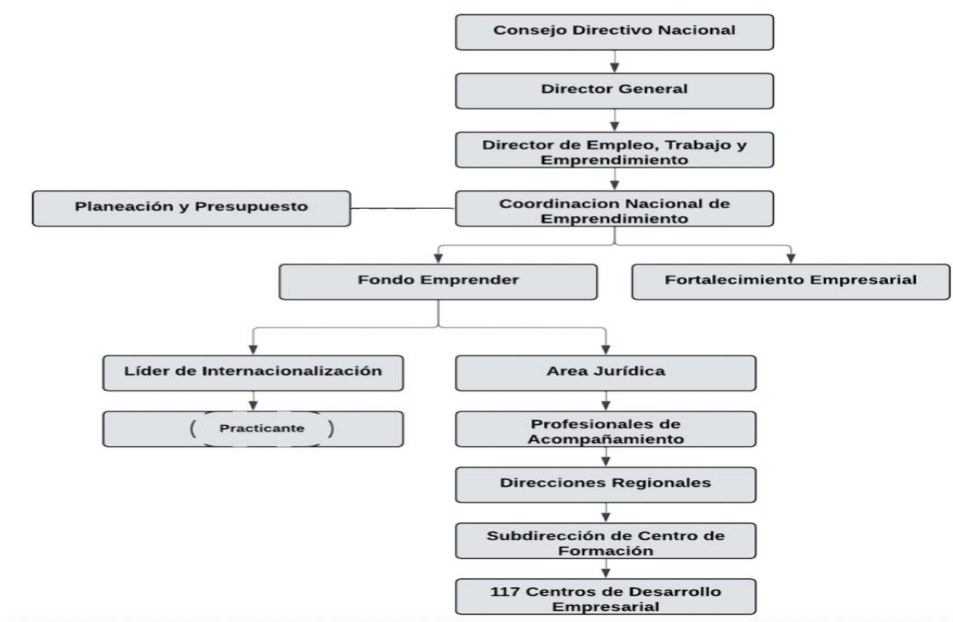


Fuente: Elaboración propia a partir de Google Maps, 2024.

Estructura Organizativa

Figura 2

Organigrama de SENA área del Fondo Emprender 2024



Fuente: *Elaboración propia*

Unidad o departamento en el que se desarrolla la practica

La práctica profesional se realizó en el área de emprendimiento del SENA, en el puesto de apoyo administrativo en internacionalización del Fondo Emprender en el departamento de la Coordinación Nacional de Emprendimiento, donde apoye en la gestión y seguimiento de los documentos e informes asignados correspondientes al proceso de internacionalización del modelo de emprendimiento, además, realice una investigación exhaustiva para seleccionar los Fondos de Financiación Internacionales con más casos de éxito, los cuales puedan aportar conocimientos y buenas prácticas

aplicables a la ruta emprendedora del Fondo Empringer, realice el seguimiento y la gestión de las solicitudes, requerimientos y peticiones asignadas relacionadas con el proceso de internacionalización del modelo de emprendimiento, asegurando su correcta tramitación y cumplimiento en los tiempos estipulados y estuve presente en la organización y participación en reuniones y comités asignados, conforme al objeto contractual. En caso necesario, apoyar en la elaboración de las actas correspondientes, asegurando el registro adecuado de las decisiones y acciones acordadas, para el logro de las diferentes actividades utilice Word como herramienta principal para plasmar la información recolectada de las investigaciones y power point como herramienta secundaria para las respectivas presentaciones a la líder del departamento de emprendimiento y a la líder de internacionalización. Mis labores y trabajo pueden representar una mejora significativa en los procesos de la ruta emprendedora del Fondo Empringer aumentando los índices de éxito de los emprendimientos apoyados.

Análisis DOFA

Tabla 1

Matriz DOFA de Fondo Emprender SENA

Análisis DOFA	Fortalezas	Debilidades
	1. Acceso a recursos no reembolsables: La financiación otorgada sin necesidad de devolución reduce las barreras de entrada para nuevos emprendedores, facilitando el inicio de negocios innovadores y con potencial de escalabilidad.	1. Ausencia de un sistema de seguimiento posterior con KPIs: Se enfoca en evaluar la viabilidad inicial de los proyectos, pero no mantiene un monitoreo estructurado del desempeño empresarial en etapas posteriores, limitando su capacidad para apoyar ajustes estratégicos.
	2. Formación integral: El programa no solo financia, sino que también capacita a los emprendedores en áreas clave de administración, estrategia y posicionamiento de marca, además de conectarlos con expertos que fortalecen sus decisiones estratégicas.	2. Cultura empresarial débil en el uso de datos: Muchos emprendedores carecen de habilidades analíticas para interpretar indicadores clave, lo que dificulta una gestión proactiva de sus negocios y los hace más vulnerables a riesgos operativos y financieros.
	3. Enfoque en innovación: La misión del Fondo está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	3. Implementación parcial y desarticulada de KPIs Aunque se emplean algunos indicadores durante el

	(ODS), promoviendo modelos de negocio innovadores que impacten positivamente a nivel económico, social y ambiental.	diagnóstico inicial, estos no se integran en la fase operativa de los emprendimientos. Esta discontinuidad impide la medición del impacto real y sostenibilidad del negocio.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Aumento del interés gubernamental en la gestión basada en resultados: Las políticas públicas están evolucionando hacia modelos más transparentes y eficientes, lo que abre una ventana para integrar herramientas como los KPIs y justificar de forma objetiva el uso de recursos públicos.	Implementar un sistema digital de monitoreo de KPIs: desarrollar una plataforma en línea, integrada al Fondo Emprender, donde los beneficiarios reporten sus indicadores clave. Esta solución aprovecha tanto la fortaleza en capacitación como el acceso creciente a tecnologías analíticas (O2), aumentando el valor del acompañamiento técnico.	Superar la debilidad en el uso de datos mediante herramientas digitales accesibles y formación desde el inicio del proceso: Es necesario que los emprendedores aprendan a recolectar y analizar datos clave desde el principio, complementándolo con módulos de capacitación que expliquen cómo interpretar los KPIs para la toma de decisiones operativas y estratégicas.
2. Acceso a tecnologías digitales que facilitan el análisis de datos: El avance en plataformas tecnológicas permite a los emprendedores recolectar, procesar y analizar	Implementar un sistema digital de monitoreo de KPIs: desarrollar una plataforma en línea, integrada al Fondo Emprender, donde los beneficiarios reporten sus	Se debe crear un sistema modular de KPIs adaptado a distintos sectores productivos: que sea obligatorio durante toda la vida del emprendimiento. Este sistema permitiría al Fondo

información de sus operaciones, facilitando una toma de decisiones más ágil y estratégica.	indicadores clave. Esta solución aprovecha tanto la fortaleza en capacitación como el acceso creciente a tecnologías analíticas, aumentando el valor del acompañamiento técnico.	monitorear el avance real de cada proyecto, generar reportes estandarizados y ajustar las estrategias de acompañamiento según el comportamiento de los indicadores
3. Potencial de escalar el modelo del Fondo Emprender: El impacto demostrado por el Fondo en Colombia le da la posibilidad de posicionarse como un modelo replicable en otros países o de establecer alianzas con organismos multilaterales que impulsen su expansión.	Posicionar al Fondo Emprender como referente regional en modelos de gestión por resultados: A través del fortalecimiento en el uso de KPIs, se puede visibilizar al Fondo como un modelo exportable a otros países, respaldado por sus resultados en empleo formal y sostenibilidad.	Estudiar y adaptar modelos internacionales exitosos: como los utilizados por fondos de capital semilla permitiría al Fondo Emprender modernizar su enfoque. Esto cerraría la brecha entre la entrega de recursos y el acompañamiento sostenido en el tiempo, garantizando un enfoque más estratégico y sostenible.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Alta tasa de cierre de microempresas y personas naturales: Según Forbes y Confecámaras, cerca del 70% de las microempresas no sobreviven más de cinco años, lo que refleja un entorno altamente riesgoso y un bajo nivel	Priorizar emprendimientos que presenten modelos de negocio con altos márgenes de rentabilidad, proyecciones realistas y capacidad de generar flujos de caja estables. Esto permite maximizar el impacto de los recursos no reembolsables, mejorando	Combatir la alta tasa de fracaso empresarial integrando desde la financiación un sistema de KPIs enfocado en sostenibilidad y rentabilidad: lo cual permitiría realizar ajustes a tiempo y disminuir significativamente el riesgo de fracaso, especialmente en los

de consolidación empresarial.	la tasa de supervivencia a largo plazo.	primeros cinco años de vida empresarial.
2. Desigualdad en el acceso a recursos y formación en zonas rurales y vulnerables: Las condiciones geográficas, económicas y sociales dificultan que los emprendedores en regiones apartadas reciban el mismo acompañamiento técnico y financiero, lo que amplía la brecha de sostenibilidad.	Ampliar la cobertura educativa: a través de plataformas virtuales, cursos asincrónicos y sesiones de mentoría en línea. Esto permitirá llegar a comunidades donde la asesoría presencial es limitada, contribuyendo a cerrar las brechas regionales en capacidades técnicas y analíticas.	Alianzas con actores locales: como cámaras de comercio, alcaldías o centros comunitarios, para facilitar el seguimiento de emprendimientos en zonas apartadas, mitigando la limitada capacidad operativa y técnica del Fondo en estos territorios.
3. Posible gasto de recursos públicos sin impactos duraderos: La falta de seguimiento estructurado impide medir el retorno social y económico de la inversión pública, lo que puede llevar a cuestionamientos sobre la efectividad del programa y limitar futuros presupuestos.	Diseñar criterios más rigurosos de selección y monitoreo con base en los KPIs para asegurar el impacto de los recursos públicos: Esta estrategia fortalece la transparencia, asegura un mayor retorno social y económico, y permite detectar a tiempo desviaciones en el uso de los recursos asignados.	Una estrategia efectiva sería condicionar el desembolso progresivo de los fondos a la presentación y validación periódica de resultados medidos con KPIs predefinidos. Esto no solo mejora el control del uso de los recursos, sino que obliga a los emprendedores a mantener un enfoque constante en el rendimiento y la sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia

PARTE III PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA

Planteamiento central del Informe de prácticas profesionales

El Fondo Emprender del SENA es una iniciativa fundamental en Colombia que apoya a emprendedores mediante la financiación de proyectos innovadores y capacitación técnica. Ofrece recursos no reembolsables y créditos blandos para facilitar el inicio de empresas, además de formación en gestión empresarial y marketing. Este fondo fomenta el acceso a redes de conocimiento, permitiendo a los emprendedores conectarse con mentores y expertos. Su enfoque en la innovación y el desarrollo sostenible contribuye a la creación de empleo y al crecimiento económico del país, preparando a los emprendedores para competir en el mercado local e internacional.

El plan de mejora consiste en una propuesta estratégica orientada a fortalecer las capacidades internas de los emprendimientos mediante la incorporación de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan monitorear, evaluar y ajustar sus procesos. Su aplicación facilitará una gestión más eficiente, alineada con objetivos de sostenibilidad y un mejor uso de los recursos públicos. Con este plan se espera un aumento progresivo en el porcentaje de sostenibilidad de las empresas en el tiempo, ya que los KPIs permitirán identificar debilidades, tomar decisiones informadas y reducir la tasa de fracaso empresarial, generando un impacto social y económico más duradero ya que la ausencia de estrategias claras y el monitoreo insuficiente han dificultado que los emprendimientos

alcancen su máximo potencial por lo que muchas de ellas no logran mantenerse en el tiempo según (Forbes, 2023) :

Las microempresas en Bogotá tienen la menor tasa de supervivencia en comparación con empresas de mayor tamaño. En detalle, las personas naturales son las más propensas a ponerle fin a sus proyectos empresariales, con un 69,7% de las microempresas cerrando antes de los cinco años.

Importancia, limitaciones y alcances

El plan de mejora es crucial debido a los bajos índices de supervivencia de las empresas beneficiadas, según datos recientes:

las sociedades tienen una tasa de supervivencia en cinco años del 44% en comparación con la tasa de las personas naturales que es del 30%. Este dato refleja la mayor capacidad de las empresas para superar los desafíos y mantenerse en el mercado a largo plazo. (Confecámaras, 2024)

Esto indica que la falta de seguimiento, financiamiento sostenible y apoyo estratégico lo que contribuye al cierre prematuro de los negocios, siendo una de las principales limitaciones en este proceso la ausencia de una cultura de análisis y toma de decisiones basada en datos, ya que solo se implementan algunos KPIs en la primera fase de la idea de negocio, y al poner en marcha la empresa no se implementan más. Esta falta de adopción de los indicadores clave de desempeño (KPIs) impide que identifiquen con

claridad los factores que afectan el rendimiento de sus negocios, lo cual limita su capacidad para anticiparse a riesgos, optimizar procesos y consolidar estrategias sostenibles. Sin embargo, esta limitación abre una oportunidad de mejora: capacitar a los emprendedores en el uso de herramientas analíticas desde las primeras etapas de su proyecto, promoviendo una mentalidad enfocada en la gestión por resultados. El alcance de esta iniciativa va más allá de mejorar el seguimiento técnico, ya que permitiría transformar al emprendedor en un gestor estratégico de su empresa. Con ello, se lograría una mayor sostenibilidad de los emprendimientos, se reduciría la tasa de fracaso y se potenciaría el retorno de inversión pública, fortaleciendo el papel del Fondo Emprender no solo como financiador, sino como aliado estratégico en el crecimiento de empresas resilientes, competitivas y con proyección a largo plazo.

Objetivo General

Proponer indicadores clave de desempeño (KPIs), con el propósito aumentar la sostenibilidad de los emprendimientos, reducir la tasa de fracaso empresarial y maximizar el impacto social y económico de los recursos públicos invertidos.

Objetivos Específicos

1. Diseñar un sistema integral de indicadores clave de desempeño (KPIs) adaptado a la diversidad sectorial de los emprendimientos, que permita evaluar su progreso y anticipar riesgos de forma oportuna.

2. Fortalecer las capacidades analíticas de los emprendedores mediante programas de formación orientados al uso e interpretación de KPIs como herramienta de gestión estratégica.
3. Establecer mecanismos de retroalimentación continua entre los resultados de los emprendimientos y los procesos internos del Fondo Emprender, con el fin de mejorar la asignación de recursos y optimizar el impacto de las políticas de apoyo empresarial.

PARTE IV CONTENIDO PLAN DE MEJORA

Propuesta de mejora

El plan de mejora para el Servicio Nacional de Aprendizaje para los emprendimientos del Fondo Emprender propone el sistema integral de evaluación basado en KPIs durante la puesta en marcha del emprendimiento, ya que solo contempla algunos KPIs únicamente en la parte del diagnóstico de viabilidad de las ideas de negocio, es decir en la primera fase de selección, Esta práctica limitada de evaluación impide tener una visión completa del desempeño real de los beneficiarios a lo largo del tiempo, dificultando la toma de decisiones informadas, la anticipación a riesgos financieros u operativos y la implementación de estrategias correctivas. Esta falta de continuidad en el uso de KPIs constituye una debilidad estructural en el modelo de acompañamiento, lo que afecta directamente la sostenibilidad de los emprendimientos y reduce la eficiencia del uso de los

recursos públicos destinados al fomento empresarial, desde esta perspectiva se argumenta que:

El objetivo principal de los KPIs es medir el nivel de servicio realizando un diagnóstico de la situación en la cual se encuentra el proceso respecto a un estándar ya determinado, es decir los KPIs logran comparar cómo está un proceso en tiempo real y su cumplimiento respecto a los objetivos planteados del mismo y constituye la evidencia tangible para su posterior comunicación, socialización y toma de decisiones en las áreas requeridas. (López, 2021)

Esta propuesta permitiría mejorar significativamente la sostenibilidad de los emprendimientos apoyados por el Fondo Emprender, al brindarles herramientas concretas para diagnosticar su desempeño, anticiparse a riesgos operativos y financieros, y tomar decisiones fundamentadas. Además, el fortalecimiento de capacidades analíticas entre los emprendedores fomentaría una cultura empresarial más resiliente, orientada al crecimiento medible y sostenido. Con este enfoque, se reduciría la tasa de fracaso empresarial, se elevaría la generación de empleo formal y se potenciaría el uso eficiente de los recursos públicos destinados al emprendimiento.

Para alcanzar los resultados propuestos, se plantea un proceso que inicia con la socialización del modelo de KPIs con el equipo técnico del Fondo Emprender, seguido de capacitaciones dirigidas a emprendedores sobre su uso e interpretación. Posteriormente, los emprendimientos serán acompañados en la recolección periódica de datos y en la integración de herramientas digitales de análisis que faciliten la visualización del

desempeño en tiempo real. Los KPIs seleccionados para medir la sostenibilidad y el impacto de los emprendimientos son los siguientes:

1. Tasa de crecimiento de ingresos

Fórmula: $((\text{Ingresos actuales} - \text{Ingresos del período anterior}) / \text{Ingresos del período anterior}) \times 100$

Importancia: Este indicador permite medir la evolución financiera del emprendimiento a lo largo del tiempo.

2. Número de empleos generados (formales)

Fórmula: Total de empleados contratados formalmente por el emprendimiento durante un periodo

Importancia: Evaluar la cantidad de empleos formales generados refleja el impacto social del emprendimiento y su contribución al desarrollo económico del país.

3. Tasa de retención de empleados

Fórmula: $(\text{Número de empleados que permanecen en la empresa} / \text{Total de empleados al inicio del periodo}) \times 100$

Importancia: Una alta tasa de retención indica un ambiente laboral saludable y una adecuada gestión del talento humano.

4. Margen bruto

Fórmula: $((\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas netas}) \times 100$

Importancia: Permite evaluar la eficiencia de la producción o prestación del servicio. Un buen margen bruto indica que los costos están bien controlados y que el emprendimiento puede generar valor sin sacrificar calidad.

5. Margen neto

Fórmula: $(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) \times 100$

Importancia: Este indicador muestra la rentabilidad real del negocio después de todos los gastos. Es crucial para entender si el emprendimiento está generando utilidades sostenibles y si su modelo financiero es viable a largo plazo.

6. Rentabilidad sobre la inversión (ROI)

Fórmula: $((\text{Ganancia neta} - \text{Inversión inicial}) / \text{Inversión inicial}) \times 100$

Importancia: El ROI permite evaluar el rendimiento económico de los recursos invertidos.

7. Porcentaje de reinversión de utilidades

Fórmula: $(\text{Utilidades reinvertidas} / \text{Utilidad neta total}) \times 100$

Importancia: Indica el compromiso del emprendedor con el crecimiento del negocio. La reinversión permite fortalecer capacidades internas, expandir operaciones o mejorar procesos, lo que favorece la sostenibilidad.

8. Nivel de cumplimiento del plan de negocio

Fórmula: $(\text{Número de metas alcanzadas} / \text{Número total de metas del plan}) \times 100$

Importancia: Permite hacer seguimiento al grado en que el emprendimiento ejecuta su planificación estratégica.

Esta propuesta sentaría las bases para la evolución del Fondo Emprender hacia un modelo de gestión más estratégico, inteligente y alineado con estándares internacionales de medición de impacto. El uso sistemático de KPIs fortalecería la transparencia, permitiría una mejor asignación de recursos y facilitaría la identificación de emprendimientos con alto potencial de escalabilidad. A mediano y largo plazo, esta transformación consolidaría al Fondo Emprender como un referente en políticas públicas de apoyo empresarial, incrementando su capacidad de incidir en el desarrollo económico del país y proyectando su modelo hacia escenarios de cooperación internacional y expansión de su alcance.

Conclusiones

A partir del análisis realizado durante las prácticas profesionales en el Fondo Emprender, se identificaron problemáticas críticas relacionadas con la baja sostenibilidad de los emprendimientos financiados, lo cual motivó la formulación de una propuesta de mejora orientada a fortalecer los procesos de seguimiento, evaluación y toma de decisiones. Aunque actualmente el SENA aplica algunos indicadores clave de desempeño (KPIs) en la etapa inicial de formulación y aprobación de los proyectos, estos no se mantienen durante la ejecución ni en las fases posteriores, lo que limita el monitoreo continuo del progreso de los emprendimientos. En este contexto, la propuesta presentada busca ampliar el uso de KPIs a lo largo de todo el ciclo de vida del emprendimiento, permitiendo así una gestión más dinámica y efectiva.

Aunque la propuesta no ha sido implementada aún, su diseño representa un avance significativo al ofrecer un enfoque integral, estructurado y alineado con buenas prácticas internacionales. La selección de los ocho KPIs busca cubrir aspectos fundamentales como el crecimiento financiero, la generación de empleo formal, la rentabilidad, la gestión del talento humano y el cumplimiento del plan de negocio, lo que facilitaría un monitoreo más preciso del desempeño de los emprendimientos beneficiados.

Además, el planteamiento de estrategias como la capacitación en análisis de datos, la articulación con redes de mentores especializados y el uso de herramientas digitales refuerza el carácter transformador de la propuesta. Estas acciones permitirían, una vez implementadas, generar un impacto positivo en la sostenibilidad de los proyectos, optimizar el uso de recursos públicos y posicionar al Fondo Emprender como una entidad más eficiente y orientada a resultados.

La combinación del conocimiento académico con la experiencia en campo me brindó una perspectiva más amplia sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan los emprendedores, reafirmando mi compromiso con la promoción del emprendimiento y la innovación como motores del desarrollo económico y social. Este proceso ha sido un paso crucial en mi crecimiento profesional y personal, consolidando la idea de que el acompañamiento y la estructuración adecuada de los emprendimientos son elementos clave para generar impacto a largo plazo. A futuro, este aprendizaje servirá como base para continuar impulsando iniciativas que fomenten el crecimiento económico del país.

PARTE V SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL

Programación de actividades realizadas en la organización

Durante el desarrollo de mis prácticas profesionales en el SENA realice diferentes tareas alineadas con el área de internacionalización del Fondo Emprender, lo que contribuyó a que se logrará un avance para mejorar las estrategias de la ruta emprendedora para que los emprendimientos del Fondo Emprender tengan un mejor índice de éxito y sean sostenibles a través del tiempo. Estas actividades se distribuyeron de manera estratégica, según la programación definida:

1. Apoyo y soporte administrativo en la Coordinación Nacional de Emprendimiento y el Fondo Emprender

Brinde apoyo en la gestión documental, y coordinación de actividades relacionadas con la internacionalización del Fondo Emprender. Se colaboró en la estructuración de los procedimientos necesarios para la expansión del modelo a nivel global.

2. Apoyo en reuniones y comités asignados

Participe en reuniones estratégicas relacionadas con la internacionalización, tomando notas, levantando actas y asegurando el cumplimiento de compromisos adquiridos en dichos espacios. También prepare los documentos previos a las reuniones.

3. Elaboración de actas y documentos de seguimiento

Elabore actas de reuniones, resúmenes ejecutivos y reportes de seguimiento, garantizando que las decisiones tomadas fueran documentadas y distribuidas para su posterior cumplimiento.

4. Investigación de Fondos Internacionales: Lleve a cabo un análisis de fondos de financiación en países como Ecuador, Perú, Chile, Brasil, Estados Unidos, España, Alemania, Singapur e Israel. Se evaluaron factores clave como el éxito a largo plazo de los emprendimientos y las fuentes de financiamiento.

5. Comparación y Selección de Fondos Exitosos

Seleccione los dos fondos más exitosos por país, comparándolos con el modelo del Fondo Emprender. Luego, elegí un fondo destacado por país para establecer contacto, enviando correos de presentación y organizando reuniones para discutir posibles colaboraciones.

6. Evaluación y Optimización de Estrategias

Realice un seguimiento constante a los emprendimientos para ajustar estrategias, asegurando su consolidación y crecimiento sostenible.

7. Implementación de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Se diseñaron KPIs para medir la efectividad del programa, incluyendo métricas como crecimiento económico, generación de empleo y sostenibilidad financiera.

Cumplimiento de objetivos trazados por mes

Figura 3

Ciclo 1

Fecha	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades
21 de junio al 14 de julio	Transferencia de conocimientos por parte de la institución en aspectos relevantes del Fondo Emprender.	Aprendí sobre el Fondo Emprender y cómo acceder a sus documentos de internacionalización.	La información sobre internacionalización está dispersa y sin una ruta clara de consulta.
15 de julio al 8 de Agosto	Con base en los documentos institucionales, empecé a estructurar una propuesta para investigar tres fondos internacionales que fortalezcan la ruta del Fondo Emprender.	Inicie la primera fase de la investigación de los fondos de financiación en Ecuador, Perú y Chile.	Faltó información clara en algunos fondos, lo que retrasó la obtención de datos clave, como cifras de emprendimientos apoyados.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4

Ciclo 2

Fecha	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades
9 de agosto al 29 de agosto	Segunda fase de la investigación, se completó el análisis de Sudamérica con Brasil y se estudió a Norteamérica, incorporando México y Estados Unidos.	Selección de dos fondos por país, considerando casos de éxito y estrategias en formación emprendedora, análisis de mercados y proyecciones financieras.	Desigualdad de información entre los fondos de Financiación que se tomaron en cuenta para hacer la respectiva investigación.
29 de agosto al 25 de septiembre	Se incluyeron en la investigación los fondos de financiación internacionales de España, Alemania, Singapur e Israel.	Se eligieron países con ecosistemas sólidos e impacto comprobado, cuyas estrategias pueden adaptarse al Fondo Emprender.	Estos fondos operan en entornos con capital privado constante o colaboración universidad-empresa, factores que aún están en desarrollo en el Fondo Emprender.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5

Ciclo 3

Fecha	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades
26 de septiembre al 14 de octubre	Tras una reunión estratégica con la líder de internacionalización, se acordó elaborar un plan de acción que defina el paso a paso para establecer alianzas con fondos internacionales.	A través de este plan de acción se definieron etapas para el intercambio de conocimientos como la formalización de acuerdos, estrategias de internacionalización y monitoreo.	Se requiere en el plan de acción esfuerzos entre las distintas áreas jurídica, internacionalización, técnica y financiera de manera oportuna.
15 de octubre al 12 de noviembre	Se seleccionó un fondo de financiación por país, priorizando aquellos con mayores aportes en prácticas innovadoras aplicables al Fondo Emprender.	En reunión con la líder de internacionalización, se definieron tres fondos para iniciar acercamientos estratégicos: Start-Up Chile, Yozma Group (Israel) y Sebrae Brasil.	Seleccionar tres Fondos de Financiación fue complicado, ya que se consideraron además de la innovación, la viabilidad de cooperación, el contexto cultural y la compatibilidad institucional.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6

Ciclo 4

Fecha	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades
13 de noviembre al 5 de diciembre	Se desarrolla el documento de lecciones internacionales clave para potenciar la ruta emprendedora del Fondo Emprender	Se lograron acuerdos para cumplir el objetivo de posicionar al Fondo Emprender como referente regional, atendiendo solicitudes de la Coordinadora Nacional de Emprendimiento.	Para que el Fondo Emprender sea un referente regional, es clave realmente ejecutar las acciones planteadas en el documento.
6 de diciembre al 31 de diciembre	Con base en todas la investigaciones se documentó con las Estrategias Internacionales de Colaboración y Aprendizaje con Fondos Globales y Proyección de Impacto.	Creación de estrategias para mejorar la ruta emprendedora del Fondo Emprender a través de la colaboración internacional y el aprendizaje con fondos globales.	Asegurarse que todas las proyecciones a corto, mediano y largo plazo sean realistas y medibles.

Fuente: *Elaboración Propia*

Referencias

Confecámaras. (2024). *Dinámica de Creación de Empresas en Colombia Primer Semestre*

de 2024. Obtenido de Confecámaras: [https://confecamaras.org.co/images/2024-1-](https://confecamaras.org.co/images/2024-1-Dinamica-de-creacion-de-empresas.pdf)

[Dinamica-de-creacion-de-empresas.pdf](https://confecamaras.org.co/images/2024-1-Dinamica-de-creacion-de-empresas.pdf)

Forbes. (22 de noviembre de 2023). *Las microempresas tienen la menor tasa de*

supervivencia en Bogotá. Obtenido de Forbes:

[https://forbes.co/2023/11/22/negocios/microempresas-tienen-la-menor-tasa-de-](https://forbes.co/2023/11/22/negocios/microempresas-tienen-la-menor-tasa-de-supervivencia-en-bogota)

[supervivencia-en-bogota](https://forbes.co/2023/11/22/negocios/microempresas-tienen-la-menor-tasa-de-supervivencia-en-bogota)

López, O. B. (2021). *Importancia y Ventajas de los KPI (Key Performance Indicators) en*

los Proyectos. Obtenido de Repositorio Institucional UPB:

[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9609/238_1%20%281](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9609/238_1%20%281%29.pdf)

[%29.pdf](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9609/238_1%20%281%29.pdf)

SENA. (2024). *Misión y Visión SENA*. Obtenido de SENA: [https://www.sena.edu.co/es-](https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/misionVision.aspx#:~:text=Para%20el%20año%202026%2C%20el%20reconocimiento%20de%20aprendizajes%20previos.)

[co/sena/Paginas/misionVision.aspx#:~:text=Para%20el%20año%202026%2C%20el](https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/misionVision.aspx#:~:text=Para%20el%20año%202026%2C%20el%20reconocimiento%20de%20aprendizajes%20previos.)

[,el%20reconocimiento%20de%20aprendizajes%20previos.](https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/misionVision.aspx#:~:text=Para%20el%20año%202026%2C%20el%20reconocimiento%20de%20aprendizajes%20previos.)

SENA. (2025). *Política de integridad “Código de integridad y Conflicto de intereses”*.

Obtenido de SENA: [https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/valores-y-](https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/valores-y-compromisos-institucionales.aspx)

[compromisos-institucionales.aspx](https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/valores-y-compromisos-institucionales.aspx)

SENA. (2025). *Misión y Visión del SENA*. Obtenido de SENA: [https://www.sena.edu.co/es-](https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/misionVision.aspx#:~:text=Para%20el%20año%202026%2C%20el%20reconocimiento%20de%20aprendizajes%20previos.)

[co/sena/Paginas/misionVision.aspx#:~:text=Para%20el%20año%202026%2C%20el](https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/misionVision.aspx#:~:text=Para%20el%20año%202026%2C%20el%20reconocimiento%20de%20aprendizajes%20previos.)

[,el%20reconocimiento%20de%20aprendizajes%20previos.](https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/misionVision.aspx#:~:text=Para%20el%20año%202026%2C%20el%20reconocimiento%20de%20aprendizajes%20previos.)

Salesforce. (25 de Noviembre de 2020). *Ventajas de un CRM: Por qué utilizarlo*. Obtenido

de Salesforce: <https://www.salesforce.com/mx/blog/beneficios-del-crm/>