



El empleo  
es de todos

Mintrabajo

## **MANUAL OPERATIVO**

## **FONDO EMPRENDER**

**En desarrollo de las facultades conferidas por el Acuerdo 0010 de 2019, del cual hace parte integral el presente Manual**

**AGOSTO, 2020**

## INTRODUCCIÓN

El Fondo Emprender fue creado mediante el artículo 40 de la Ley 789 de 2002, su funcionamiento se encuentra sustentado jurídicamente en el Decreto 934 de 2003, expedido por el Gobierno nacional y su reglamentación la contempla el Acuerdo 0010 de 2019.

El SENA al tener la facultad legal respecto a la administración del Fondo Emprender de forma continua, y hasta la extinción de su fundamento legal, tiene a su vez el deber de estructurar toda la ruta que garantice el acceso de los colombianos al Fondo Emprender.

El Manual de Operación del Fondo Emprender materializa además de lo dispuesto por la ley y el reglamento del mismo, los principios y valores de la administración pública, los cuales están en armonía con los principios dispuestos en el Acuerdo 0010 del 2019 y el código de integridad del SENA, lo anterior por medio de una ruta que, utilizando las convocatorias como herramienta fundamental de la puesta en marcha, permite democratizar el recurso del Fondo Emprender al servicio del país.

El presente Manual Operativo, en articulación con el Manual Financiero, guías y protocolos que se desarrollen, otorgan instrumentos para darle operatividad al proceso integral del Funcionamiento del Fondo Emprender, por lo tanto definen, entre otras características, el objetivo, alcances, actores del Fondo Emprender, condiciones generales de apoyo, la descripción del proceso para la presentación de planes, la asignación y ejecución de recursos; además, regula las relaciones de los actores del programa de Fondo Emprender y es el instrumento base para la aplicación e interpretación del mismo. Lo anterior soportado en la ley que le otorga al SENA su administración y en el reglamento vigente, con un principio fundamental que señala que "el emprendedor es el centro de nuestro que ejercicio misional", y sobre esa premisa se rediseñan las estrategias operativas.

Al ser el emprendedor la razón de ser de nuestro ejercicio misional, buscamos un modelo de servicio soportado en automatización, más ágil, que mejore la eficiencia y productividad de cada una de las etapas del proceso, que utilice las herramientas tecnológicas para el cumplimiento de sus fines y desarrollo de cada una de las etapas; además de fortalecer los componentes innovadores en los planes de negocios en sus diferentes tipos y potencializar el factor emprendedor de la geografía olvidada del país y otorgar herramientas para que el emprendimiento se convierta en un foco transformador de vidas que, además, dinamice la economía del país.

Así las cosas, desde la Dirección Nacional de Empleo y la Coordinación Nacional de Emprendimiento, se busca materializar lo denominado como El Fondo Emprender 4K, sustentado en los cuatro (4) recursos capitales fundamentales del proceso: 1. El capital psicológico, 2. El capital semilla. 3. El capital social y 4. El capital soporte. El sistema de Información del Fondo Emprender es transversal en el proceso, pues con éste se busca que los alcances tecnológicos estén al servicio del proyecto y los emprendedores.

Con este ejercicio se permitirá que el Fondo sea un referente clave del emprendimiento en el ecosistema nacional, los emprendimientos sean sostenibles y escalables, para optimizar tiempos y



recursos en las etapas del proceso del Fondo Emprender, fortalecer la comunidad emprendedora y que se presente sostenibilidad empresarial.

El presente manual hace parte de la estrategia integral para que el Fondo Emprender sea el centro de emprendimiento y desarrollo empresarial más grande del país y referente de América Latina.

## CAPITULO I - GENERALIDADES

### 1.1. OBJETIVO

El presente manual tiene como objetivo dar ruta operativa a cada una de las etapas del Fondo Emprender, desde la planeación y contratación de sus recursos, hasta las condiciones de condonación y/o no condonación y cierre de cada uno de los contratos, según la etapa respectiva y que en este ejercicio sean desarrollados estableciendo momentos, fases y metodologías, con una ruta de proceso donde el emprendedor es el centro de toda la operación y las nuevas tecnologías permiten optimizar procedimientos y tiempos.

Busca, además, establecer la ruta a seguir por los actores involucrados dentro del ecosistema de Emprendimiento, los cuales incluye las autoridades para el manejo y funcionamiento del Fondo Emprender, emprendedores, beneficiarios, operador de los recursos del Fondo Emprender y demás actores involucrados en el proceso.

Todo lo anterior, contemplado y siguiendo los principios y valores por los cuales se rige el Fondo Emprender, así como su reglamentación vigente, articulado con el modelo 4k del Fondo Emprender.

**1.2. MODELO 4K FONDO EMPRENDER.** El ejercicio y desarrollo de las actividades del Fondo Emprender, se sustentan en un modelo propio del SENA denominado “Modelo 4k del Fondo Emprender”, el cual contempla cuatro capitales fundamentales del proceso:

**El capital psicológico.** Entendido como las actividades para inspirar y fomentar la cultura y el espíritu emprendedor e innovador. Este busca que el emprendedor fomente las capacidades alrededor de la autoeficacia, la esperanza, el optimismo real, la resiliencia y el aprendizaje continuo.

**El capital semilla.** Como un elemento fundamental, es el modelo de colocación de recursos para el desarrollo de su iniciativa empresarial. Así, este capital se fundamenta en los recursos económicos que recibe la empresa para ejecutar su plan de acción, siendo este un recurso de apalancamiento para el desarrollo de la misma.

**El capital social.** Está orientado a la capacidad colectiva de co-crear una comunidad emprendedora, como una sombrilla debajo de la cual se construyen relaciones comerciales, de conocimiento y buenas prácticas y redes de trabajo colaborativo.

**El capital soporte.** Se busca que el emprendedor cuente con un mejor servicio, en este sentido, lo conforman las acciones de acompañamiento, asesoría y mentoría que reciben los empresarios en los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC del SENA.

El modelo y sus cuatro capitales serán desarrollados en cada una de las etapas del proceso y podrá contemplar mejoras según la evolución de las condiciones del ecosistema del emprendimiento y serán consignadas en una guía o protocolo que complementará el presente manual.

El modelo 4k, es el soporte transversal de cada una de las acciones que el Fondo Emprender realice.

### 1.3. ALCANCE

El presente manual tiene como alcance dar lineamiento y regulaciones frente a la reglamentación del Fondo Emprender, establecida en el Acuerdo 0010 de 2019 o la norma que lo reemplace, en cada una de las etapas de funcionamiento del mismo Fondo, aclarando, entre otras, las formas de participación y asignación de recursos a emprendedores.

Dentro del alcance se contempla claridad frente a cada uno de los procedimientos, entre los cuales se encuentran algunos como:

1. Marco Normativo
2. Convocatorias
3. Formalización planes de negocio
4. Evaluación
5. Asignación de recursos
6. Puesta en marcha
7. Indicadores de gestión y condición de condonación / no condonación
8. Sistema de información

Alguna de las fases o procedimientos puntuales de las etapas, si se considera pertinente, serán desarrollados por guías o protocolos complementarios y hacen parte integral de los Manuales de Fondo Emprender.

### 1.4. AUTORIDADES Y COMPETENCIAS DEL FONDO EMPRENDER

El manejo y funcionamiento del Fondo Emprender se guiará por el derecho privado y su desarrollo debe responder a los fines, metas y disposiciones determinadas por la Ley 789 de 2002 o la que la reemplace y el reglamento del Fondo Emprender.

Así mismo se tendrán como competentes para el manejo y funcionamiento los siguientes actores:

**Consejo Directivo Nacional.** Tendrá las funciones y tareas asignadas por la Ley 789 de 2002 y los decretos reglamentarios, y en desarrollo de estas facultades mediante decisión tomada en acta podrá modificar temporal o permanentemente el funcionamiento del Fondo, determinar la aprobación de financiación, la condonación o no condonación de recursos y en general cualquier acción que se requiera para el debido funcionamiento del Fondo. Igualmente decidirá sobre los recursos de reposición que se interpongan ante éste.

El Consejo Directivo Nacional está conformado por:

1. El Ministro de Trabajo y Seguridad Social, quien lo presidirá, o el Viceministro como su delegado.
2. El Ministro de Desarrollo Económico o el Viceministro de Industria, Comercio y Turismo como su delegado.
3. El Ministro de Educación Nacional o el Viceministro como su delegado.
4. Un representante de la Asociación Nacional de Industriales, ANDI.
5. Un representante de la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco.
6. Un representante de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC.
7. Un representante de la Asociación Colombiana Popular de Industriales, Acopi.
8. Dos representantes de las Confederaciones de Trabajadores.
9. Un representante de las Organizaciones Campesinas.

Comisión Nacional Técnica: Quien tendrá las funciones señaladas en el artículo 22 del Acuerdo 10 de 2019 emitido por el Consejo Directivo Nacional del SENA.

1. La Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender estará integrada por:
2. El Ministro del Trabajo o su delegado.
3. El Director del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) o su delegado.
4. El Ministro de Comercio, Industria y Turismo o su delegado.
5. El Director General del SENA o su delegado.
6. Un representante de los trabajadores o campesinos con asiento en el Consejo Directivo del SENA.
7. Un representante de los gremios con asiento en el Consejo Directivo del SENA.

Y, en la siguiente figura se ilustra los actores al interior del SENA:



**Unidades de Emprendimiento – SENA.** También denominadas Centros de Desarrollo Empresarial SENA SBDC, que están conformado por un grupo de trabajo de gestores de emprendimiento, ubicados actualmente en los Centros de Formación Profesional del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

Estas unidades o SBDC operan con enfoque sobre la prestación de servicios de asesoría y entrenamiento con la misión de promover el crecimiento e impacto económico en la región, a través de la promoción de la cultura del emprendimiento, creación y fortalecimiento de empresas, como la generación y retención de empleos.

Estas Unidades de Emprendimiento pueden prestar sus servicios a través de espacios físicos o en un escenario virtual, que implica un sitio web y/o link de acceso virtual, u otros mecanismos de acceso, a través de los cuales los emprendedores pueden recibir entrenamientos, asesoría y acompañamiento para su participación en el Fondo Emprender.

**Unidad de Emprendimiento Externa.** Grupo de trabajo de gestores de emprendimiento, ubicados en Instituciones de educación superior aprobadas por el Estado, incubadoras de empresas,



aceleradoras<sup>1</sup> y demás entidades públicas o privadas que asuman el compromiso de asesorar planes de negocio en forma gratuita, bajo los parámetros y metodología del Fondo Emprender.

**Gestor de Emprendimiento.** Son miembros de la Unidad de Emprendimiento que de manera gratuita y bajo los preceptos de un servicio de calidad, pertinencia y oportunidad, orientan y asesoran a los emprendedores en la formulación y ejecución de los planes de negocios bajo los parámetros y la metodología del Fondo Emprender. Su responsabilidad se limita al proceso de consultoría y asesoría empresarial.

**Gerente Interventor.** Rol definido en el Sistema de Información del Fondo Emprender - Plataforma Tecnológica dispuesta para ello, a través del cual se crean los perfiles de los profesionales que actuarán como interventores y se realiza la asignación de interventores a cada uno de los planes de negocios o contratos que lo requieran. También será el encargado de dar la aprobación final de desembolsos, los cuales pasarán a la fiduciaria correspondiente para la dispersión de pagos.

Será el canal directo de comunicación con el Supervisor de Interventoría del operador, con relación a todos los requerimientos de los interventores, y será quién se encargará de gestionar toda la documentación requerida para el hacer seguimiento al cumplimiento de los compromisos contractuales. Por otra parte, servirá como canal para dar directrices a los interventores líderes, y de igual forma quien retroalimentará a la supervisión de la interventoría de cualquier situación que se presente en el desarrollo de los planes de negocios empresariales.

**Emprendedores.** Para efectos del Fondo Emprender entiéndase por emprendedor, los ciudadanos colombianos, mayores de edad, que desarrollen una iniciativa empresarial y que estén contemplados como beneficiarios en el Acuerdo 0010 de 2019, en la Ley 789 de 2002 o norma que la remplace o modifique.

**Evaluadores.** Personas naturales o jurídicas encargadas de analizar las condiciones de viabilidad técnica, jurídica, económica y financiera de cada uno de los planes de negocio presentados a las convocatorias, emitiendo concepto respecto al cumplimiento de las mismas. Los evaluadores para los planes de negocios considerados viables y el operador contratado que tenga como responsabilidad este ítem, recomendará el monto a financiar de conformidad con su naturaleza, los pliegos de condiciones de las convocatorias y a los topes establecidos en el Acuerdo 0010 de 2019.

**Interventores.** Personas naturales o jurídicas que se encargan de hacer seguimiento técnico, jurídico, administrativo y financiero a la ejecución de los recursos asignados por el Consejo Directivo Nacional (CDN) de SENA a los planes de negocios. Dentro de sus obligaciones contractuales estará la de velar por el cumplimiento del marco legal vigente para la formalización empresarial colombiana, la normatividad vigente del Fondo Emprender, los términos de las convocatorias y las cláusulas contractuales suscritas, regido por los principios de protección y preservación del recurso, para ello, tendrá como guía de trabajo el instructivo de pagos que el SENA – FONDO EMPRENDER suministre, adicionalmente dentro de las estipulaciones del

---

<sup>1</sup> Una aceleradora de empresas es una compañía que se dedica a impulsar startups u otras empresas que están comenzando a salir al mercado empresarial. Su funcionamiento se basa en un programa que contiene una serie de convocatorias con un plazo de tiempo estipulado.

contrato estará disponible para realizar las visitas que sean requeridas para el seguimiento del plan de negocio.

Algunos de los aspectos que tendrá que revisar el interventor y hacer seguimiento serán los siguientes:

- Seguimiento al Plan Operativo y las modificaciones que este requiera.
- Indicadores de Gestión y de Efectividad Empresarial
- Riesgos
- Conceptos y recomendaciones
- Obligaciones contractuales
- La adecuada destinación de recursos

**Supervisor de Interventoría de los Contratos de Cooperación Empresarial.** Debe vigilar, controlar y hacer seguimiento a la ejecución de los contratos y convenios celebrados, en los términos, condiciones y especificaciones pactadas con las circunstancias de tiempo, modo y lugar, condiciones técnicas y económicas señaladas en el pliego de condiciones, o anexo técnico, la oferta y evaluación de la misma y en el contrato, para asegurar el logro exitoso de los objetivos y finalidades que se persiguen con su ejecución; igualmente acompañar a los interventores para el cumplimiento de los indicadores y obligaciones contractuales establecidas en los contratos de cooperación empresarial.

### 1.5. MARCO NORMATIVO

El desarrollo del Fondo Emprender (F.E.) se regirá por el siguiente marco legal y su interpretación se dará en el orden aquí dispuesto.

1. Ley 789 de 2002 o sus normas modificatorias.
2. Decreto 934 de 2003, Decreto 1072 de 2015 o sus normas modificatorias
3. Reglamento interno del Fondo Emprender, Acuerdo 10 del 2019 o el que se modifique
4. Manuales, guías o protocolos establecidos para el funcionamiento del Fondo Emprender.
5. Términos de Referencia de las convocatorias.
6. Contrato de Cooperación Empresarial.
7. Ley civil y comercial colombiana.

Respecto a su interpretación esta se regirá conforme a los siguientes valores y principios:

**Principios.** Se aplicarán los mandatos propios de los artículos 209 (igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad) y 267 (control fiscal) la Constitución Política y demás, se aplicarán los principios del reglamento del Fondo Emprender, el manual de integridad del SENA y los principios de buena administración, y además los factores de competitividad y productividad.

**Eficiencia.** Corresponde a la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad las acciones que se realizan, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el

momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

**Eficacia.** Se entenderá como la ejecución de procedimientos ágiles para lograr la finalidad del fondo, removiendo obstáculos puramente formales, evitando dilaciones o retardos y se sanearán, de acuerdo con los procedimientos de ley.

**Transparencia.** Las actuaciones del Fondo se adelantarán bajo reglas objetivas, justas y claras. La información derivada de las mismas se caracterizará por ser de dominio público, salvo reserva legal.

**Economía.** Se entiende como el desarrollo de procedimientos y etapas estrictamente necesarios y desde criterios objetivos optimizando costos y plazos, evitando dilaciones o perjuicios innecesarios.

**Responsabilidad.** Se entiende como el deber de asumir las consecuencias por sus decisiones, omisiones o extralimitación de funciones, de acuerdo con la Constitución, las leyes y los reglamentos. Así mismo, se entenderá como cumplimiento de los fines, derechos, deberes y correcta observancia de la normatividad y lineamientos del Fondo.

**Publicidad.** Se entiende como la difusión y el acceso público de las actuaciones que sean de relevancia a la comunidad, para lo cual se emplearan comunicaciones, notificaciones y publicaciones, utilizando para ello tecnologías o plataformas que permitan difundir e informar de manera masiva tal información de conformidad con lo dispuesto en la ley.

**Solidaridad.** Se entiende como el ejercicio de la ayuda mutua desde la conformación de redes y alianzas, para el trabajo articulado y oportuno con una perspectiva de inclusión e igualdad.

**Gratuidad.** Respecto de los servicios ofrecidos por el Fondo Emprender.

## 1.6. DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES DE LOS EMPRENDEDORES COMO BENEFICIARIOS DEL FONDO EMPRENDER

### Derechos.

1. Recibir asesoría y acompañamiento oportuno de las unidades de emprendimiento.
2. Disponer de un mínimo de horas para la debida asesoría y acompañamiento a su plan de negocio.
3. Conocer el estado del avance de su iniciativa frente al proceso Fondo Emprender.
4. Recibir de manera oportuna información sobre las ofertas y convocatorias que desarrolle el Fondo Emprender.
5. Recibir un trato digno y consecuente a su situación personal.
6. Recibir todos los servicios y asesorías gratuitas.
7. Conocer el marco legal y regulatorio del Fondo Emprender.

### **Deberes.**

1. Mantener actualizada su información personal en el sistema de información del Fondo Emprender.
2. Asistir oportunamente a las citaciones y capacitaciones asignadas dentro del proceso, como requisito para la postulación de su iniciativa empresarial.
3. Informar las situaciones que puedan afectar la ejecución del proyecto, especialmente en lo referente a inhabilidades, incompatibilidades y conflictos de intereses
4. Mantener comunicación permanente con el equipo humano de las unidades de emprendimiento, así como la interventoría.
5. Conocer y cumplir con el marco legal y regulatorio del Fondo Emprender, y demás normas vigentes
6. Constituir como empresa legal los planes de negocios financiados por el Fondo Emprender bajo alguna de las figuras de persona jurídica registrables en cámara de comercio
7. Realizar el control, gestión, representación para fines del proceso de interventoría, y en general dirección de la iniciativa empresarial a desarrollar.
8. Ejecutar adecuadamente los recursos entregados por el Fondo Emprender.
9. Participar en las reuniones con la interventoría.
10. Subir la información pertinente de su plan de negocios, al sistema de información del Fondo Emprender.
11. Dar dedicación exclusiva al desarrollo de su empresa, excepto cuando la jornada sea de estudio como en el caso de los aprendices, los cuales deben atender las necesidades de la empresa en las jornadas diferentes a las de clase, y caso fortuito o fuerza mayor.
12. Verificar permanentemente la información publicada en el sistema de información del Fondo Emprender.
13. Atender los requerimientos de los actores del Fondo Emprender en los términos y condiciones establecidas.

### **Prohibiciones.**

1. El beneficiario del Fondo Emprender en cualquiera de sus etapas del proceso, tendrá prohibido pagar bajo cualquier título y por cualquier circunstancia algún tipo de dinero a funcionario o contratista del SENA o a familiares cónyuges de estos hasta el tercero grado consanguinidad, primero de afinidad y primero civil. De configurarse la conducta desarrollada por el funcionario, contratista o beneficiario del Fondo Emprender, en una conducta punible contemplada por el código penal vigente, el Fondo Emprender por medio de sí o su operador deberá surtir el trámite de denuncia.
2. Los beneficiarios del Fondo no podrán celebrar ningún tipo de contrato para la ejecución del plan de negocios, sobre bienes o servicios con funcionarios, contratistas o familiares, cónyuges de estos hasta el tercero grado consanguinidad, primero de afinidad y primero civil.

## 1.7 PROCESOS DIGITALES Y DIGITALIZADOS

Es el proceso que se realiza utilizando diferentes herramientas tecnológicas y optimización de tiempos en la realización de trámites tanto de los emprendedores como del F.E. con un perfil de desempeño que obtiene, de manera progresiva, metas de EFICACIA y EFICIENCIA, hasta alcanzar un nivel óptimo de CALIDAD y la disminución del consumo de papel.

Para ello es importante el desarrollo e implementación en sus diversas etapas de los servicios de expedición de certificado de firma digital y de firmas electrónicas (cuando aplique). De igual forma propender por acciones y etapas del proceso de forma digital y electrónicas, lo que representa una mayor funcionalidad y agilidad, y que se garantice la autenticidad, integridad y confidencialidad.

Adicional a esto se destaca que la plataforma de Fondo Emprender es una herramienta de trabajo transversal del proceso y de cada una de sus etapas, y está propendiendo por nuevas tecnologías, automatización espacios transaccionales, innovación e implementación de una plataforma colaborativa, por citar algunos.

## 1.8 POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN

Respecto a la política anticorrupción del Fondo esta se basa en el principio de transparencia y en la mejor atención al cliente, esto involucra a las personas en las diferentes etapas de operación del Fondo Emprender, las cuales deben actuar conforme al pacto de integridad que realizan en los procesos, procedimientos y etapas de operación, para ello se tendrá en cuenta las directrices de carácter legal y las que se impartan por parte del SENA, en materia Anticorrupción.

## CAPÍTULO II: FORMALIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

### 2.1 VALIDACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL EMPRENDEDOR

Se hace necesario caracterizar las competencias y habilidades con las que el emprendedor llega a recibir el servicio de acompañamiento para una posible postulación al Fondo Emprender. Se cuenta con herramientas que permiten conocer el perfil del emprendedor y si se hace necesario mejorar sus competencias antes de avanzar a cualquier otra fase de su modelo de negocio. Se visualiza esta primera etapa como un requisito y condición para iniciar la ruta que recorrerá el emprendedor dentro de su proceso de emprendimiento.

### 2.2 FORMALIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO EN LA PLATAFORMA DEL FONDO EMPRENDER

El Fondo Emprender cuenta con un sistema de información – “Plataforma Tecnológica del Fondo Emprender”, en donde se consigna y procesa la información de los planes de negocio y sirve de base para el análisis, seguimiento y control por parte del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA y el operador de los recursos. El registro de los planes de negocio debe realizarse única y exclusivamente a través del sistema de información y su plataforma tecnológica y será el medio de interacción del proceso y el mecanismo válido de comunicación, formalización (registro), acreditación, evaluación y ejecución de los planes de negocio. Igualmente obrará como medio de notificación.

Las Unidades de Emprendimiento programan y brindan asesorías y entrenamientos a los emprendedores con el fin de guiarlo en su proceso de formulación de cada uno de los componentes del plan de negocios y su formalización (registro) en el sistema de información. Las asesorías pueden ser virtuales o presenciales.

Si bien las Unidades de Emprendimiento adelantan un chequeo técnico integral para la postulación del plan, el emprendedor **es el directo responsable** de la postulación del plan de negocios a las convocatorias, a través de la plataforma tecnológica y/o herramientas, que para tal fin disponga el SENA, así como de la actualización de la información contacto y datos personales.

A través de asesorías que buscan desarrollar competencias emprendedoras y acompañar el paso a paso hasta alcanzar la formulación completa del plan de negocios el cual será postulado a las convocatorias que el Fondo Emprender abre cada año. La formulación de los planes de negocio estará asesorada por las Unidades de Emprendimiento.

El Plan de Negocios debe de contener mínimo la siguiente información:

- Localización del plan de negocio
- Sector económico
- Perfil del cliente, comprador o consumidor final
- Necesidades o problemas a satisfacer
- Oportunidades y validación de mercado
- Propuesta de valor



- Normatividad vigente
- Operación del negocio
- Equipo de trabajo – necesidades de contratación
- Riesgos
- Indicadores de seguimiento
- Indicadores financieros

La estructura de la formulación será guiada por la plataforma de información del Fondo Emprender, el Emprendedor debe cumplir todas las fases de formulación para lograr un plan de negocios terminado y que el mismo pueda ser formalizado.

Nota: En este proceso de formalización, las Unidades de Emprendimiento internas y externas, deben realizar una acreditación (etapa que se amplía más adelante) temprana, en donde se realiza la revisión del cumplimiento de los requisitos mínimos habilitantes y de los documentos base que habilitan la condición de beneficiario para participar en las convocatorias del Fondo Emprender, según los requisitos planteadas en las mismas.

## CAPÍTULO III. EVALUACIÓN

### 3. EVALUACIÓN

#### 3.1. ACREDITACIÓN DE LOS DOCUMENTOS BASE QUE SOPORTEN LA ELEGIBILIDAD DEL BENEFICIARIO

Dentro de la fase de evaluación, la primera actividad es la acreditación de los documentos base que soporten la elegibilidad de beneficiario, consiste en la presentación por parte del emprendedor de su documento de identidad, los documentos que acredite su condición de beneficiario y validación de la información suministrada por él, y demás requisitos que se establezcan en los términos de referencia de la convocatoria.

El proceso de acreditación tiene dos momentos, uno en el proceso de formalización, donde las Unidades de Emprendimiento internas y externas, deben realizar una *acreditación temprana*, en donde se realiza la revisión del cumplimiento de los requisitos mínimos habilitantes y de los documentos base que habilitan la condición de beneficiario para participar en las convocatorias del Fondo Emprender, según los requisitos planteados en los términos de referencia.

Posteriormente, el operador de los recursos del Fondo Emprender que tenga como obligación la evaluación de las convocatorias, o a quien se le asigne esa responsabilidad, debe verificar la documentación registrada por el Emprendedor en el Sistema de Información – Plataforma del Fondo Emprender.

Esta etapa se surtirá conforme al cronograma de la convocatoria. Como resultado de esta verificación, se publicará informe de acreditación a través del portal web del Fondo Emprender y a través de esta publicación se darán por informados los Emprendedores que postularon sus planes de negocio, sobre el cumplimiento o incumplimiento de los requisitos de acreditación y si continúan con el proceso de evaluación.

Los planes de negocio deben ser presentados según las condiciones, plazos, términos y topes que para tal fin se establezcan en los Términos de Referencia de cada convocatoria, y deben cumplir los siguientes requisitos:

1. No habersele asignado anteriormente recursos del Fondo Emprender por parte del Consejo Directivo Nacional (CDN).
2. Haber superado la etapa de validación del perfil del plan de negocio prevista en la ruta de servicio de las Unidades de Emprendimiento y SENA.
3. Haber recibido la aprobación técnica de su plan de negocio por parte del responsable de la unidad de emprendimiento.
4. No estar incurso en ninguna causal de inhabilidad o incompatibilidad consagradas en la ley para contratar con el Estado.
5. No estar desempeñando ningún cargo público.

6. Haber cumplido con las etapas señaladas en los numerales 1, 2 y 3 del artículo 15 del Acuerdo 0010 de 2019.
7. Cumplir con los requisitos habilitantes expresados en las convocatorias.
8. Cumplir con el cargue adecuado y legible de la documentación en el sistema de información del Fondo Emprender
9. No haber sido condenado por delitos contra la Administración Pública, estafa, abuso de confianza, utilización indebida de información privilegiada, lavado de activos y soborno nacional o transnacional

**Nota.** Los requisitos de acreditación, por regla general, no son susceptibles a ser subsanados, excepto que de forma expresa se indique en los Términos de la Convocatoria tal posibilidad y su procedimiento.

### 3.2. EVALUACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS

El proceso de evaluación estará a cargo del Operador del Fondo Emprender contratado para tal fin o el que el SENA solicite.

El proceso de evaluación podrá realizarse de manera automatizada. Para conocer la dinámica del proceso de evaluación se solicita referirse al protocolo de evaluación que será definido por la Dirección de Empleo y Trabajo del SENA.

Este proceso lo contienen diferentes actividades que deben incluir aspectos del emprendedor como del plan de negocios.

El proceso de evaluación debe contener los criterios establecidos en el acuerdo 010 de 2019 en su artículo 19, a continuación:

1. Viabilidad financiera con indicadores como Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno.
2. Viabilidad jurídica del plan de negocio, entendida como cumplimiento de los requisitos de sanidad, ordenamiento territorial, ambientales, laborales u otros a que haya lugar dentro de la normatividad específica de cada sector, además de la normatividad propia de cada región.
3. Metas en generación y sostenibilidad de empleo productivo de manera directa
4. La necesidad de los empleos generados por el plan de negocios, su tipo de vinculación y proyección en el tiempo de ejecución.
5. Estructura y coherencia de la propuesta: antecedentes, justificación, estudio y validación del mercado, resultados esperados, esquema de ejecución del presupuesto y producto mínimo viable.
6. Valoración del nivel de competencia del equipo humano asignado al proyecto y necesario en la puesta en marcha de la empresa.
7. Valoración del aporte social el cual podrá ser en especie, servicios, dineros o industrial el cual no podrá ser inferior al 10% del valor total del plan de negocio.

8. Forma en que el plan de negocio se relacionará con los sectores establecidos en la Política de Desarrollo Productivo de acuerdo con las prioridades de la región en la que se desarrollará la actividad empresarial.
9. Compatibilidad con el desarrollo sostenible del país, generando alternativas que favorezcan la preservación del medio ambiente.
10. Estrategia de vinculación del proyecto con el ecosistema local de emprendimiento, en términos de participación y promoción de la industria de apoyo a emprendedores.

### 3.3. JERARQUIZACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO

Una vez superada la etapa de evaluación y de presentarse el caso en donde los recursos solicitados por los planes de negocio clasificados como viables superen el valor total de recursos asignados para la convocatoria, se aplicará el proceso de priorización, en la misma se tendrán en cuenta criterios asociados al entorno socio económico y la calidad de la formulación del proyecto.

Las dimensiones y criterios, deben corresponder a diversos indicadores de permanente actualización procedente de fuentes oficiales nacionales, a los cuales se les otorgará para su análisis un valor ponderado, una vez se obtiene el valor de cada dimensión, este es multiplicado por la ponderación correspondiente a su participación en el índice final, obteniendo así el valor final del índice. Entre estos indicadores podrán ser contemplados:

- Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas – NBI
- Densidad Poblacional municipal o departamental
- Producto Interno Bruto nacional o departamental
- Tasa de desempleo municipal o departamental
- Índice de Competitividad departamental
- Número de empleos directos a generar y su pertinencia
- Calificación final obtenida de la evaluación integral del plan de negocios

Cuando por la igualdad de factores y características de los planes de negocio de una convocatoria al momento de priorizar y jerarquizar se presente un empate técnico entre planes que imposibilite la asignación objetiva de recursos a planes declarados como viables, se procederá a dirimir dicho empate bajo el siguiente orden esquemático:

1. Concluida la aplicación del esquema de priorización y jerarquización, se consolidará una lista de planes de negocio que presenten empate, tomando como referente el puntaje total otorgado en el proceso de evaluación a cada plan siguiendo un orden descendente para la asignación de recursos
2. En caso de empate entre dos o más planes de negocio, se asignarán recursos al plan que acredite mayor puntaje en la evaluación en los factores comerciales
3. De persistir el empate, se asignarán recursos al plan que acredite mayor puntaje en la evaluación de los factores técnicos.
4. De continuar el empate, se asignarán recursos al plan que acredite mayor puntaje en la evaluación de factores financieros.



El empleo  
es de todos

Mintrabajo

5. De subsistir el empate se procederá a realizar el desempate tomando como punto de decisión la hora de presentación del plan de negocio en el sistema de información.

## CAPÍTULO IV. ASIGNACIÓN DE RECURSOS

El operador de los recursos de Fondo Emprender, que tenga como obligación el tema de evaluación, deberá explicar y exponer el proceso realizado, análisis respectivos y las conclusiones del caso ante la Comisión Nacional Técnica.

Una vez generado el informe final de evaluación se procederá a citar a los delegados de la Comisión Nacional Técnica, quienes serán los responsables en recomendar al Consejo Directivo Nacional la asignación o no de recursos de los planes de negocios viables priorizados y jerarquizados.

En el acta de la Comisión Nacional Técnica, deberá quedar de forma expresa la conclusión de recomendar o no la asignación de los recursos de los proyectos que surtieron el proceso de evaluación al Consejo Directivo Nacional del SENA, de igual forma cada recomendación que se deban de llevar al Consejo Directivo Nacional del SENA (art. 22 acuerdo 10 de 2019).

La decisión de financiación de los planes de negocio será tomada por el Consejo Directivo Nacional del SENA, fundamentado en las recomendaciones que entregue la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender, teniendo en cuenta la priorización y la disponibilidad de recursos que existan en cada una de las convocatorias.

El operador de los recursos del Fondo Emprender, que tenga como obligación el proceso de evaluación, informará por medio de la página oficial del Fondo Emprender a los beneficiarios dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la decisión del Consejo Directivo del SENA sobre la asignación de recursos, especificando las condiciones para el desembolso y constitución de garantías.

## CAPÍTULO V. CONTRATOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

La forma de legalizar y formalizar la adjudicación de los recursos se hará por medio de la suscripción y perfeccionamiento del contrato de cooperación empresarial, el cual se realizará de manera digital, así como todos los documentos derivados del mismo.

Este apartado se surtirá conforme a lo señalado en el protocolo o guía de firmas y suscripción de documentos digitales que será publicado en el portal web del Fondo Emprender, el cual hace parte del presente Manual de Operaciones.

Una vez publicado el resultado en la página oficial del Fondo Emprender, el operador del Fondo Emprender que tenga a su cargo la suscripción y perfeccionamiento del contrato de cooperación empresarial, procederá, dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la publicación de los resultados de asignación de recursos, con la ruta de perfeccionamiento y legalización del contrato de cooperación empresarial.

**Nota 1.** Si bien la documentación contractual se realizará bajo una ruta digital, soportado mediante el protocolo o guía de firmas y suscripción de documentos digitales, este es aplicable para los procesos contractuales que no se hayan iniciado físicamente.

**Nota 2.** Para el caso en el cual los procesos contractuales fueron iniciados de forma física y no digital, deberán hacer la respectiva adaptación del proceso, garantizando en todo caso los principios del Fondo Emprender y los derechos de los emprendedores. Esta adaptación quedará en un protocolo o guía de firmas y suscripción de documentos que hace parte del presente Manual de Operaciones.

### 5.1. Contenido del contrato de cooperación

El contrato de cooperación empresarial es un documento estándar independiente del operador que esté ejecutando los recursos del Fondo Emprender y que tenga la obligación de elaboración y suscripción de estos; sin embargo, entendiéndose los requisitos de gestión de calidad de cada entidad, se pueden hacer ajustes concertados con el SENA – FONDO EMPRENDER. Los ítems mínimos que debe de contener el documento, son:

- Generales de ley (emprendedor, operador y SENA).
- Consideraciones
- Objeto
- Obligaciones de las partes
- Disponibilidad de recursos
- Plazo y prórrogas
- Valor y forma de pago
- Cláusula de propiedad intelectual
- Cláusula de incumplimiento y terminación anticipada - Aceleratorias
- Régimen aplicable
- Inhabilidades e incompatibilidades y conflicto de intereses
- Ausencia de vínculo laboral

- Causales de vencimiento del contrato y formalidades
- Documentos anexos al contrato
- Firmas

## 5.2. Procedimiento para suscripción de los contratos de cooperación

El operador de los recursos del Fondo Emprender que tiene a cargo esta obligación, realizará los contratos derivados de la publicación del acta del consejo Directivo donde se han asignado los recursos, este debe ser cargado en el término de tres (3) días hábiles para que el emprendedor proceda con el descargue de este.

Los beneficiarios cuentan con hasta quince (15) días calendario siguientes al cargue del contrato en la plataforma del Fondo Emprender, para su firma y entrega. El plazo para la suscripción del mismo puede ser prorrogado, para ello el emprendedor al solicitar dicha prórroga, debe sustentar el motivo de la misma, el término máximo de prórroga podrá ser de seis (6) meses, más se podrá realizar a un término superior siempre y cuando existan causales que no sean imputable a la ejecución del plan de negocio.

El contrato debe ser entregado acompañado de los siguientes documentos

- Pagaré en blanco a favor del SENA y carta de instrucciones, firmado por todos los beneficiarios en calidad de deudores solidarios, junto con su carta de instrucciones. El cual deberá ser remitido en original, físico y autenticado al operador de los recursos antes de la primera visita de interventoría.
- Autorización de consulta a centrales de riesgo (digital).
- Autorización de apertura y manejo fiduciario (digital)
- Modelo de contrapartidas (digital) (este se encuentra contemplado desde la formulación del plan de negocio).
- Contrato de garantía mobiliaria (digital)
- El instructivo de perfeccionamiento del contrato remitido por el operador.

**Nota.** En caso que el emprendedor no remita el contrato en el término establecido, incluyendo la prórroga otorgada para ello, el contrato de cooperación se entenderá como no celebrado.

En caso que el emprendedor presente una circunstancia sobreviniente que no le permita suscribir el contrato en los términos indicados, en el memorial de suscripción se debe subsanar esta situación en un término de diez (10 días) calendario so pena de declarar no celebrado el contrato.

El emprendedor puede renunciar a la suscripción del mismo, para lo cual deberá manifestarlo expresamente y se entenderá como la renuncia del beneficio del fondo emprendre.

Una vez el contrato de cooperación empresarial está en poder del operador, este cuenta un término de quince (15) días calendario para ser revisado y suscrito por el mismo. En caso que se encuentre inconsistencias remitirá nuevamente el contrato cooperación empresarial, y tendrá que subsanar la situación presentada en un término de diez (10) calendario.



Suscrito el contrato por el emprendedor o beneficiario y recibido con los documentos señalado como requisito en la presente sección, se suscribirá el contrato por parte del Operador para su posterior remisión al SENA, a fin de finalizar el proceso de firmas. Cada entidad (Operador y SENA) contará con un término de máximo seis (6) días hábiles para suscribir el documento.

Una vez finalizado el proceso de firmas, el Operador realizará el proceso interno que aplique para cumplir con los requisitos de perfeccionamiento definidos en la minuta del contrato de cooperación empresarial.

Cumplidos los requisitos de perfeccionamiento de los contratos de cooperación empresarial, el Operador procederá con la asignación de la interventoría, la cual puede ser regionalizada o sectorial y se adelantarán los trámites administrativos necesarios, para el inicio de la ejecución del mismo.

## VI. PUESTA EN MARCHA

Una vez suscritos, formalizados y legalizados los contratos de cooperación empresarial, iniciará la fase de puesta en marcha de los proyectos, lo cual convoca la participación de los Emprendedores, las Unidades de Emprendimiento y la interventoría, de manera directa.

La interventoría aplicará los procedimientos y técnicas de control para el monitoreo y seguimiento permanente a la ejecución de los contratos de cooperación empresarial. La entidad interventora efectuará las verificaciones detalladas de las acciones que realizan los emprendedores en lo técnico, financiero, administrativo y jurídico, así:

- **Interventoría técnica.** Realizar la revisión o verificación de los aspectos técnicos específicos en los cuales se enmarca el plan de negocios, aportes y uso de los recursos técnicos propuestos en los cronogramas, dimensionamiento de los recursos intermedios, verificación del cumplimiento de normas técnicas, reglamentos, garantías, plan operativo y verificación de los logros finales con especial atención en la generación de Impacto sobre el sector o zona, o sobre la retroalimentación brindada al SENA.
- **Interventoría financiera.** Hacer seguimiento sobre la adecuada ejecución financiera de los planes de negocios, según lo propuesto en el plan de negocios, realizando seguimiento a la aprobación de los pagos y revisión de los aportes que debe hacer el Fondo Emprender y de los aportes planteados por los emprendedores, asegurando el equilibrio económico y la destinación apropiada de los recursos.
- **Interventoría administrativa.** Realizar la interventoría de los recursos administrativos que sirven de apoyo para el desarrollo del plan de negocios; se debe hacer la verificación de los registros de información, archivo documental, productividad, presentación de informes, bienes suministrados, administración de insumos, estado de avances en términos monetarios y físicos, entre otros.
- **Interventoría Jurídica.** Asegurar que se dé cumplimiento a la normatividad general y particular (Fondo Emprender) vigente.

Y adicional a esto, la interventoría realizará la **medición de los resultados**, en específico el monitoreo, control y medición cuantitativa de los indicadores de gestión y efectividad empresarial definidos por el emprendedor y/o el concepto del Evaluador, valoración cualitativa de la gestión del Emprendedor, medición de la sostenibilidad empresarial, Contrapartidas y Aporte Social, y los demás elementos de contribución a la comunidad de emprendimiento del país liderada por el SENA.

Para la asignación de planes de negocios al contratista que ejecutará la interventoría, se tomarán en consideración que una vez perfeccionados los contratos de cooperación con los emprendedores, la supervisión de la Interventoría a cargo del operador entregará y distribuirá los planes de negocios al contratista para que internamente se realice la asignación a los profesionales de seguimiento.

La entidad interventora elaborará y remitirá el cronograma de reuniones de alistamiento y visitas a la supervisión de la interventoría del Operador, y realizará la asignación en plataforma de los respectivos interventores.

## 6.1. ESQUEMA METODOLÓGICO PARA LA INTERVENTORÍA

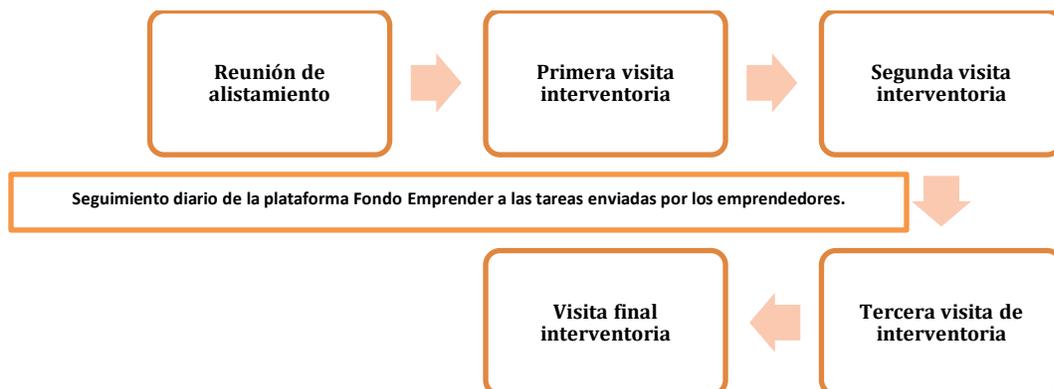
Uno de los elementos fundamentales para el desarrollo de la interventoría, son las visitas o controles de seguimiento, éstas pueden tener un carácter técnico, financiero, administrativo o para validar el cumplimiento de indicadores, a través de sesiones presenciales y/o virtuales a los lugares donde se desarrollen los planes de negocios y en las instalaciones de los centros de desarrollo empresarial como en el seguimiento sobre el sistema de información, o virtuales se verificación y control, para lo cual se aplicarán como mínimo las siguientes técnicas:

- Revisión y verificación documental de lo planeado y evaluado con cada emprendedor o eventualmente con los centros de desarrollo empresarial, para conocer aspectos fundamentales dentro del proceso y para comprobar la exactitud de la información, documentación de las operaciones técnicas que efectivamente conlleven a cumplir compromisos adquiridos y de todos los documentos que se produzcan sobre el sistema de información y los que eventualmente se alleguen en físico.
- Entrevistas técnicas, donde se verifica que los montajes, productos, procesos, procedimientos y demás actividades empresariales cumplan con las características y especificaciones adecuadas para el desarrollo eficiente de las empresas en formación.
- Indagación o verificación de las dificultades y debilidades del plan de negocios en procura de la mitigación de riesgos.

En caso de requerir visitas, se deben remitir cronograma a la supervisión de la interventoría por parte del Operador y la Coordinación de Emprendimiento del SENA y pueden ser con o sin previo aviso al emprendedor. Cada una de las visitas o controles que realice la Interventoría, tendrán como resultado un acta y/o informe, donde se consignan los objetivos básicos de la visita, las actividades realizadas, compromisos para los emprendedores, conclusiones, comentarios y recomendaciones.

Es preciso señalar que las visitas podrán realizarse de manera virtual, el cual se informará al emprendedor el canal, la fecha y la hora en que se realizará con el fin de garantizar la participación del mismo.

El siguiente diagrama ilustra el esquema de operación para el seguimiento:



Fuente: Elaboración propia

**Nota 1.** Las visitas se pueden realizar de forma virtual con el acompañamiento del equipo de gestores asignados, haciendo uso de las herramientas tecnológicas disponibles.

Estas visitas virtuales deben ser aprobadas por la supervisión de interventoría y el SENA – FONDO EMPRENDER, tomando en consideración el estado de la ejecución del plan de negocios, la actividad productiva que desarrolla el Emprendedor y el apoyo en el cumplimiento de indicadores del mismo. Previo consentimiento de las partes, se puede grabar la reunión para efecto de la trazabilidad del proceso, en cuyo caso el archivo del audio será cargado en la plataforma del Fondo Emprender.

**Nota 2.** Es indispensable que el emprendedor de forma permanente suba en plataforma del Fondo Emprender los soportes de ejecución de su plan de negocios que evidencien el cumplimiento de los indicadores de gestión, de efectividad empresarial, contrapartidas, aporte social, así como los demás soportes que sean necesario para demostrar el cumplimiento de las obligaciones previstas en el contrato de cooperación empresarial.

### **6.1.1 Reunión de Alistamiento**

El propósito de la reunión de alistamiento es informar a los emprendedores sobre sus obligaciones contractuales, el esquema de operación del Fondo Emprender, el alcance y propósito de la interventoría, capacitarlos en el manejo de la plataforma, así como las diferentes situaciones a las cuales se pueden ver enfrentados al poner en marcha su emprendimiento, resolver las inquietudes con respecto al correcto diligenciamiento del plan operativo de inicio, su revisión y/o ajuste, hacer entrega de la lista de chequeo sobre los aspectos críticos a atender en la primera visita y los formatos requeridos por la interventoría para la ejecución del plan de negocios, entre otros aspectos.

Esta reunión sirve como preámbulo para alistar a los nuevos empresarios, sobre las condiciones y parámetros para la utilización de los recursos del Fondo Emprender y se realizará previo a la primera visita de interventoría para optimizar los tiempos y así el emprendedor cuente con toda la información requerida y ajustada si es del caso.

Esta reunión será presencial y en los casos en los que se amerite podrá ser, grupal o individual y si existen las posibilidades tecnológicas y de documentación respectiva, podrán ser virtuales. La Interventoría articulará con los Centros de Desarrollo Empresarial y/o Unidades de Emprendimiento el cronograma de la sesión.

### **6.1.2 Acta de Inicio – Visita 1**

Con la firma del acta de inicio comienza la etapa de ejecución de los planes de negocio por parte de los emprendedores, es decir, inicia la contabilización del término previsto para su ejecución, conforme el plazo establecido en el contrato de cooperación empresarial.

Su objetivo es re-confirmar las condiciones iniciales de la empresa, presentación de las partes, revisión de indicadores de gestión y resultado y los compromisos de indicadores de efectividad presentados en el plan operativo por parte del emprendedor, revisión de los

compromisos financieros con respecto a los aportes del emprendedor y recordar las normas, reglas, políticas y procesos de la interventoría y el SENA.

A esta visita asistirá un delegado de la interventoría y se convocará al centro de desarrollo empresarial SENA para que el equipo asesor asista. La fecha será notificada por la Interventoría al operador. Se debe coordinar el lugar o forma de la reunión, es decir, validar si la misma se realizará en las instalaciones de la empresa del emprendedor (si existen), en las instalaciones de las unidades de emprendimiento o de forma virtual.

Adicional a esto, en la visita se deben realizar como mínimo las siguientes actividades:

- Validar el manejo y conocimiento que tiene el emprendedor sobre el plan de negocios.
- Recordar a la Unidad de Emprendimiento sus responsabilidades y aclarar el alcance de su acompañamiento, según lo indica el manual de operación del Fondo Emprender.
- Verificar la creación de la empresa, el certificado de existencia y representación expedido por Cámara de Comercio y RUT, documentos que debe estar disponibles en el archivo físico del emprendedor. Incluido, la verificación de que el emprendedor sea el único socio y representante legal de la empresa.
- Verificar que las instalaciones donde se instalará la empresa cuentan con las condiciones necesarias para desarrollar la actividad económica que tiene el plan de negocios (si aplica), e indagar sobre el lugar donde se ejecutará el plan de negocio, canon de arrendamiento y dueños del inmueble en caso de aplicar.
- Recordar al emprendedor las obligaciones establecidas en la ley que tiene como empresario.
- Explicar el contenido de los instructivos para avances y pagos de Fondo Emprender que se encuentra cargado en el sistema de información de Fondo Emprender.
- Validar el ajuste del plan operativo de acuerdo con la norma y las necesidades de la empresa.
- Realizar el cargue y actualización de las actividades del plan operativo dentro del Sistema de Información del Fondo Emprender.
- Precisar la meta de los indicadores de gestión y los niveles de cumplimiento que se exigen en la reglamentación del Fondo Emprender y que serán objeto de medición durante todo el desarrollo del plan de negocios.
- Suministrar información detallada de las entidades que intervienen en el proceso.

- Precisar las obligaciones contractuales
- Verificar el manejo del Sistema de Información por parte del emprendedor, se hacen pruebas en la misma, se brinda una capacitación en cada una de las actividades a las que tendrán frecuente intercambio el emprendedor con la interventoría.
- Diligenciar, imprimir y firmar acta de inicio del Contrato de Cooperación Empresarial y plan operativo en caso de encontrar las condiciones óptimas para el inicio de las operaciones, se deja copia firmada al emprendedor y a la asesoría. Para este caso se dará prioridad al esquema de firmas digitales o electrónicas.
- Informar al emprendedor y equipo SENA regional sobre el proceso de atención al cliente y la evaluación de satisfacción del servicio de interventoría
- Revisar y ajustar el plan operativo registrado en el Sistema de Información del Fondo Emprender por parte del interventor para posterior aprobación de la supervisión<sup>2</sup>.
- Aclaración de dudas sobre el proceso del Fondo Emprender de los emprendedores y las demás actividades encaminadas al correcto desempeño del plan de negocios, generar compromisos para las siguientes visitas.

Al completar las actividades anteriores se entregará al emprendedor los siguientes formatos:

- Manual de interventoría.
- Instructivos para reporte de avances y de pagos.
- Los formatos adicionales que el operador determine y que sean avalados por el SENA – Fondo Emprender

Entregables de la primera visita o control de interventoría:

- Acta de la reunión firmada y cargada en la plataforma
- Acta de inicio firmada por todas las partes
- Plan operativo ajustado y firmado
- Registro fotográfico cargado en la plataforma (si aplica)
- Actualización de indicadores y riesgos
- Constancia de permanencia firmada (si aplica)
- Contrato de Garantía Mobiliaria firmado por el emprendedor

---

<sup>2</sup> Con relación al proceso de aprobación de los cambios de plan operativo, se aclara que el Emprendedor registra en el sistema de información el ajuste del plan operativo, respecto al plan inicialmente diseñado en la fase de formulación del plan de negocios, o su versión anterior. La interventoría revisa y aprueba o desaprueba el plan operativo ajustado. Sí el plan operativo ajustado es aprobado por la interventoría, el Supervisor de la interventoría por parte del Operador realiza la aprobación final para su publicación en el sistema de información.

- Certificado de existencia y representación legal y RUT

Los documentos deben ser cargados en la plataforma del Fondo Emprender por parte de la interventoría en un término no mayor de 10 días calendario.

Las visitas serán reprogramadas únicamente cuando se presenten casos fortuitos o de fuerzas mayores debidamente soportadas, y de ser canceladas por las partes, se debe hacer con tiempos prudentes para no incurrir en gastos adicionales.

**Nota.** El operador avalará la realización de sesiones grupales para la primera visita; pero en ningún caso con más de 5 proyectos por cada interventor en una misma jornada.

### **6.1.3. Segunda y tercera visita o seguimiento de interventoría - visitas de seguimiento:**

Estas visitas o controles de seguimiento, se realizarán cada cuatro (4) meses, contados a partir de la visita o control de Interventoría inmediatamente anterior. Este seguimiento se acompañará con la Regional del SENA.

El seguimiento es continúa a través de visitas, reportes, informes, evidencias fotográficas y adicional lo que el emprendedor registre en el sistema de información del Fondo Emprender.

La interventoría realizará la verificación al cumplimiento de las obligaciones contractuales y empresariales de los emprendedores, detallando en su visita aspectos tributarios, contables, financieros, indicadores de gestión y efectividad empresarial. Además, en las actas se registrarán los compromisos, fechas pactadas de cumplimiento y hallazgos.

Durante el desarrollo de estas visitas se deben realizar como mínimo las siguientes actividades:

- Verificar aspectos legales y generales específicos de la empresa, incluido la validación documental y física del funcionamiento de la empresa.
- Validación del domicilio principal de la empresa.
- Verificar los soportes de la aplicación de los pagos con los recursos del Fondo Emprender.
- Verificación de activos y demás adquiridos con recursos del Fondo Emprender y levantamiento físico del inventario.
- Verificar manejo de la plataforma.
- Verificar obligaciones normativas contables, laborales y tributarias.
- Verificar cumplimiento de los indicadores de gestión.
- Verificar cumplimiento de la contrapartida
- Verificar el aporte social

- Verificar otras obligaciones contractuales
- Presentación y aceptación del resumen de hallazgos (formato anexo), gestión ambiental y mitigación de riesgos.
- Definir compromisos y resolver dudas de los emprendedores

Entregables de la segunda y tercera visita de interventoría (Visitas o control de seguimiento):

- Acta de reunión firmada por las partes e invitados a la misma si los hay.
- Registro fotográfico
- Actualización de indicadores y riesgos
- Ajustes al plan operativo (si aplica)
- Constancia de permanencia firmada (si aplica)
- Reportes especiales (si aplican)
- Anexos del contrato de garantía inmobiliaria con el detalle de los activos adquiridos (Si Aplica)

**Nota 1.** Todos los soportes de seguimiento deben ser cargados en la plataforma de Fondo Emprender por parte de la interventoría en un plazo no mayor a 10 día calendario.

**Nota 2.** El operador avalará la realización de sesiones grupales para la segunda y tercera visita; pero en ningún caso más de 3 proyectos por intervenir en cada sesión.

#### 6.1.4. Visita o control final de interventoría

Esta visita tiene como objetivo verificar el cumplimiento de los indicadores de gestión y las obligaciones definidas en el contrato de cooperación empresarial suscrito entre el Emprendedor y el SENA.

La interventoría debe realizar las mismas actividades de las visitas de seguimiento, con la diferencia que en la visita final no se podrán dejar compromisos o pendientes, puesto que será la verificación final del estado de la empresa y el cumplimiento de las obligaciones e indicadores. La información obtenida en la misma servirá de insumo para elaborar el informe consolidado, donde el interventor dará la recomendación del reembolso o no reembolso de los recursos.

Entregables del seguimiento final de Interventoría:

- Acta de reunión firmada por las partes e invitados si los hubiere
- Registro fotográfico
- Actualización de indicadores y riesgos
- Ajustes al plan operativo (si aplica)
- Constancia de permanencia firmada (si aplica)
- Documento y/o constancia de la notificación al emprendedor del informe consolidado de interventoría

- Respuesta a las objeciones que haya presentado al poner en conocimiento el informe final de interventoría y/o documento que acredite que fue recibido y que no presentó objeciones al mismo.
- Informe consolidado firmado por la interventoría con concepto favorable de aprobación por parte de la Supervisión de la interventoría<sup>3</sup>, junto con el soporte y/o certificación presupuestal o financiera que evidencia el valor real ejecutado por el emprendedor.

**Nota 1.** Todos los soportes de seguimiento deben ser cargados en la plataforma de Fondo Empezar por parte de la interventoría en un plazo no mayor a un mes.

**Nota 2.** El operador avalará la realización de sesiones grupales para la segunda y tercera visita; pero en ningún caso más de 3 proyectos por interventor en cada sesión.

**Nota 3.** El Operador será responsable del cargue en la plataforma del Informe consolidado, la constancia de notificación y las repuestas a las objeciones (si aplica).

#### 6.1.5. Agendas especiales

Son reuniones complementarias de seguimiento y control motivadas por los resultados de la sesión de interventoría plan por plan, específicamente para los casos críticos identificados por la interventoría y el operador de los recursos del fondo que tenga a cargo esta obligación; con el propósito de dar solución y optimizar la ejecución técnica y presupuestal del plan de negocios que presenta dificultad.

Estas agendas pueden ser solicitadas por la interventoría, el operador del Fondo Empezar o el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

#### Procedimiento.

1. El operador solicitará al interventor un informe detallado que permita evidenciar las dificultades que presenta el plan de negocios, el cual debe indicar la siguiente información:

- Datos generales del plan de negocios.
- Información sobre gestores.
- Estado de los indicadores de gestión y desarrollo del plan de negocios.

2. El informe debe ser entregado dentro de los siguientes cinco (5) días hábiles a la solicitud, y con al menos cinco (5) días previo a la fecha de la agenda especial. Una vez el operador avale el informe, se enviará un comunicado formal al SENA para confirmar la agenda especial.

Dicha reunión contará con la participación del (los) emprendedor(es), SENA, operador y representantes del centro de desarrollo empresarial, donde se analizará en conjunto con el emprendedor su situación en particular para pactar compromisos que permitan mejorar el avance del plan de negocios. De esta reunión se suscribirá acta, la secretaria técnica la realizará la interventoría.

---

<sup>3</sup> El informe debe ser cargado en la plataforma del Fondo Empezar en un tiempo no mayor a un (1) mes.

### 6.1.6 Visitas adicionales

En caso de prorrogarse el plazo de los contratos objeto de interventoría igual o superior de tres meses, la interventoría debe realizar una visita o control adicional, la cual será programada posterior al envío del concepto técnico para prórroga.

Se debe de realizar las visitas que sean solicitadas y aprobadas por parte de la supervisión de Interventoría de acuerdo con las posibles novedades que se puedan presentar durante la ejecución de los contratos.

### 6.1.7. Seguimiento a la Plataforma de Fondo Emprender

La interventoría debe de revisar diaria y constantemente la Plataforma Fondo Emprender, con el propósito de atender los requerimientos, dudas y dificultades que presentan los emprendedores, los cuales pueden surgir de la gestión misma, de la solicitud de pagos, dudas referentes a las obligaciones contractuales, operación del negocio y/o revisión de contratos con proveedores, por citar algunos ejemplos.

La respuesta a cualquier requerimiento debe ser otorgada dentro de los siguientes tres (3) días hábiles después de realizada la consulta.

### 6.1.8. Instructivo de pagos

El instructivo de pagos contiene las políticas, condiciones generales e instrucciones para la realización de avances y pagos a través de la plataforma o sistema de Información del Fondo Emprender, y aplicará aquel que se encuentra vigente y publicado en el sistema de información del Fondo Emprender.

En los avances se indican los requisitos para la solicitud de pago o giro de los recursos, es decir la documentación que respalda la transacción o hecho económico, la cual será revisada por la interventoría a la luz de la normatividad Fondo Emprender y la aplicable para las sociedades en Colombia.

Los aspectos objeto de verificación son:

- Pertinencia: necesidad del bien o servicio a adquirir y la idoneidad de este para el plan de negocios
- Cotizaciones y razonabilidad en los precios
- Información de los beneficiarios del pago

En los pagos se enlistan los requisitos para el desembolso de los recursos. Por lo tanto, después de culminado los procesos de avance, y haber obtenido la respectiva aprobación de este por parte del interventor, continua el proceso de pagos.

Se debe suministrar por parte del emprendedor y en conjunto con el proveedor, la información definitiva y requerida por la fiduciaria para realizar el desembolso de los recursos.

La interventoría solo podrá requerir los documentos señalados en el instructivo de pagos y cuando se requiere solicitar documentación complementaria, como resultado de las acciones de seguimiento que realice la interventoría, esto se podrá realizar previa aprobación por parte de la Coordinación Nacional del Emprendimiento del SENA.

### 6.1.9. Generalidades de los Informes de Seguimiento

**Informes de Seguimiento periódico** (Acta de seguimiento). Es aquel documento generado por el equipo de seguimiento y firmado por todas las partes asistentes, se deja plasmado o evidenciado el estado real del plan de negocios, quedan consignadas las anotaciones, observaciones y compromisos que los emprendedores deben cumplir durante el periodo de ejecución; la interventoría realizará el seguimiento técnico correspondiente. Estas actas/informes, deben ser cargados por parte de la Interventoría en la plataforma a más tardar dentro de los primeros diez (10) días calendario de haber sido realizada la visita.

**Informes Bimestrales.** Informes reportados por el encargado del seguimiento, es decir, Interventoría al operador que tenga la obligación de contratar la interventoría, los cuales son contruados a partir de la recopilación de la información proporcionada por los emprendedores, las actas de seguimiento de los gestores operativos de la Unidad de Emprendimiento, el avance en el cumplimiento de los indicadores y lo evidenciado en campo y la plataforma del Fondo Emprender. Estos deben ser entregados al Operador dentro de los siguientes cinco (5) días calendario a la finalización del mes correspondiente al bimestre.

**Informes Consolidado.** Es un informe final que realiza la Interventoría con base en las evidencias recopiladas en las actas de seguimiento, durante el período de ejecución del contrato de cooperación empresarial, a través de las visitas de campo y el seguimiento a través de la plataforma.

El informe da a conocer a los empresarios las recomendaciones que la interventoría realizó a cada plan de negocios sobre la condonación o no condonación de los recursos asignados al plan de negocios y debe ser notificado al emprendedor. El informe debe ser entregado por la interventoría a más tardar dentro de los siguientes 15 días calendario de haber sido realizada la última visita.

Este informe final debe ser acompañado por el soporte presupuestal y/o financiero emitido por la Fiduciaria o el Operador que acredite el valor real ejecutado por parte del Emprendedor.

Adicional a esto se requiere:

- Documento y/o constancia de la notificación al emprendedor del informe consolidado de interventoría
- Respuesta a las objeciones que haya presentado al poner en conocimiento el informe final de interventoría y/o documento que acredite que fue recibido y que no presentó objeciones al mismo.

**Informes adicionales.** En el desarrollo de la gestión de seguimiento, el operador podrá solicitar informes adicionales o complementarios para conocer la recomendación de la interventoría en casos especiales como informes de terminación anticipada, informes especiales de seguimiento, e, informes técnicos para validar la actuación de algún actor del proceso, de acuerdo con la identificación de una presunta irregularidad en la ejecución de los planes de negocios. Los informes adicionales serán remitidos por la interventoría en un plazo no superior a diez (10) días calendarios. Adicionalmente, se sugiere un correcto control de la información, por medio de bases de datos que muestren la trazabilidad del proceso y como alternativa al sistema de información.

#### **6.1.10. Comunicaciones y requerimientos a los emprendedores**

El sistema de información del Fondo Emprender, **plataforma Fondo Emprender**, es el medio de soporte, comunicación y publicidad de las acciones y trámites que se realizan, en cada una de las etapas del proceso.

Todas las actuaciones de la Interventoría serán documentados y soportados sobre el sistema de información del Fondo Emprender, en consecuencia, todos los requerimientos, solicitud de aclaraciones y en general toda comunicación entre los emprendedores, centro de desarrollo empresarial y los interventores deben constar en la plataforma y eventualmente en documento físico, cuando así se requiera.

Se deben suscribir las actas de todas las visitas y reuniones que se realicen con los actores (Fondo Emprender, interventoría, gestores, emprendedor, entre otros) en el plan de negocios del rendir los informes respectivos los cuales debe contener información sobre las reuniones y conclusiones en el seguimiento y control de la ejecución de los planes de negocio.

Todos los requerimientos realizados por los emprendedores a través del sistema de información del Fondo Emprender, deben ser respondidos o resueltos dentro de los siguientes tres (3) días hábiles a través del mismo medio.

#### **6.1.11. Conceptos de interventoría.**

Con base en las auditorías, verificaciones y acciones de seguimiento, la interventoría se debe pronunciar en aspectos relacionados con:

- Recomendaciones de condonación
- Concepto sobre el desarrollo de los planes de negocios
- Autorización de desembolso
- Conceptos técnicos para avalar la solicitud de prórroga, en el caso que aplique.
- Informes especiales para la terminación anticipada y liquidación de los contratos de cooperación empresarial.
- Modificaciones en el plan operativo
- Control de garantías mobiliarias e inventarios

- Informes especiales para las citaciones de agendas especiales y reporte de seguimiento a los compromisos pactados en estas sesiones
- Informes especiales sobre anomalías detectadas en el desarrollo de los planes de negocios, que involucre a los actores del mismo: emprendedores, proveedores o unidades de emprendimiento.
- Conceptos técnicos, administrativos, financieros y jurídicos del plan de negocios.
- Los informes que sean requeridos durante el desarrollo del plan de negocios, que estén implícitos en la labor de la interventoría.

La integralidad de las observaciones en la aplicación de las técnicas de Interventoría, debe permitir llegar a los diagnósticos y recomendaciones propios de la Interventoría de los planes de negocios fundamentándose sobre apreciaciones de calidad y oportunidad; es decir, se tendrá en cuenta que en los resultados se debe dar atención a las especificaciones contempladas en el contrato establecido y en la gestión realizada entendiendo que el éxito empresarial no solo depende de la excelencia en la presentación de planes de negocio, sino también en su ejecución.

En el sistema de información del Fondo Emprender, Plataforma Fondo Emprender, debe de estar todos los informes de Interventoría, por empresa y por convocatoria (nacionales y regionales) para ser consultada por todos los actores autorizados del Fondo Emprender, los cuales deben contener entre otros los siguientes aspectos:

- Inicio de las actividades.
- Acta de inicio debidamente suscrita.
- Actividades desarrolladas por el emprendedor en desarrollo del contrato de cooperación empresarial, con el respectivo análisis del cumplimiento del plan operativo y de los indicadores de gestión aprobados.
- Observaciones, anotaciones, compromisos dejados por la interventoría, la Unidad de Emprendimiento o el operador que tenga en sus obligaciones la respectiva a la interventoría.
- Constancias de retrasos y riesgos en el cumplimiento de las obligaciones, indicando las causas y planteando las recomendaciones que permitan realizar los correctivos para el cumplimiento del objeto contractual.
- Conceptos técnicos, administrativos, financieros y jurídicos del plan de negocios.
- Y los que sean necesarios para cumplir con el principio de transparencia

## VII. INDICADORES DE GESTIÓN Y CONDICIÓN DE CONDONACIÓN / NO CONDONACIÓN

### 7.1. CONTROL A LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS (RESULTADO CONDONACIÓN Y NO CONDONACIÓN)

Se consideran indicadores de gestión y resultados aquellos que están al alcance de ejecución del Emprendedor o los Emprendedores, con base en los recursos asignados. Por lo tanto, para la definición de la programación planteada o proyectada del indicador, se debe tener en cuenta la proporcionalidad entre el valor solicitado y el valor asignado al proyecto.

El nivel de cumplimiento de los indicadores de gestión y resultados permitirá determinar al Consejo Directivo Nacional del SENA si solicita o no el reintegro de los recursos total o parcial y se analizará a partir de la fecha de inicio de cada plan de negocio.

Los planes de negocio serán evaluados durante su ejecución, teniendo en cuenta los siguientes indicadores de gestión y resultados de los planes de negocio.

#### 7.1.1. Gestión en la generación de empleo

La gestión en la generación de empleo mide el nivel o grado alcanzado en el cumplimiento de las metas propuestas en cuanto a generación de empleo directo con la ejecución del proyecto. El indicador se calcula utilizando la relación entre el número real obtenido de empleos en un momento determinado y la programación planteada.

- Metodología. Se determina teniendo en cuenta los contratos de vinculación de personal suscritos por la empresa financiada con recursos del Fondo Emprender.
- Unidad. Cantidad de empleos
- Frecuencia. Trimestral
- Ecuación de Cálculo. Siendo GGE= Gestión en la Generación de Empleo; NEDG = Número de Empleos Directos Generados; NEDP = Número de Empleos Directos Programados, entonces:

$$GGE = \frac{NEDG}{NEDP}$$

- Rango. Valor mínimo: 80% Valor Máximo: > = 100%
- Interpretación. Cuando el indicador aumenta su valor debe entenderse como una tendencia positiva, ya que será mayor el número de personas ocupadas en la economía, que en definitiva es el objeto primordial de financiar iniciativas empresariales. Este indicador puede ser mayor al 100% en aquellos casos donde la empresa obtenga un mejor desempeño productivo comparado con lo proyectado en su plan de negocios. Cuando el indicador disminuye puede ser el resultado de una mala proyección o de un manejo administrativo deficiente.

**Nota.** Para la contabilización del número de empleos en los casos de Jornales, Maquilas, Prestación de servicios y honorarios se tendrán en cuenta las siguientes homologaciones o equivalencias:

- Jornales.
  - a. Por cada jornalero que tenga más de quince jornales contratados se homologa a una solución de empleo.
  - b. Por cada 30 jornales contratados en fechas pico, independiente del número de jornaleros se considerará una solución de empleo
  - c. Sólo aplica para actividades del sector agropecuario.
- Maquilas.

Para todas las personas legalmente vinculadas, que desempeñan actividades bajo el esquema de maquila para las empresas del FONDO EMPRENDER se puede homologar a una solución de empleo siempre y cuando se entregue para efectos de lo exigido por el Fondo Emprender una declaración, en la cual se exprese que la remuneración por las labores contratadas para el maquilador asciende a por lo menos un 60% del SMLMV y se establezca una periodicidad superior al mes.

- Prestación de Servicios y Honorarios.

Para todas las personas contratadas bajo la modalidad de honorarios o prestación de servicios por las empresas del FONDO EMPRENDER, se puede homologar a una solución de empleo, cuando la remuneración represente al menos un salario mínimo legal mensual vigente. La vinculación mediante estas modalidades no debe ser inferior a cuatro meses y debe respetar todas las condiciones establecidas por la ley como la vinculación como trabajador independiente a la seguridad social.

- Temporalidad del indicador.

Los empleos formales superiores a cuatro meses (continuos o discontinuos) o que estén en vinculación por nómina con más de un pago efectuado, al momento del cumplimiento de los tiempos de duración de los contratos de cooperación se considerarán como un empleo cumplido para la medición del indicador.

**Nota.** El presupuesto asignado por parte del Fondo Emprender a la contratación de personal, debe ser ejecutado única y exclusivamente en este rubro.

El contrato de aprendizaje con el SENA no podrá ser considerado como empleo.

### 7.1.2. Resultados en la ejecución presupuestal

Mide el nivel o grado alcanzado en el desarrollo y cumplimiento de las metas propuestas en cuanto a la utilización de los recursos solicitados. El indicador sólo será exigible para los rubros financiados por el Fondo Emprender y no para la totalidad de la ejecución de los recursos del Plan de Negocios.

Adicionalmente, el indicador permitirá evaluar la aprobación de los desembolsos acordados. El indicador se calcula utilizando la relación entre el monto total ejecutado para cada uno de los rubros financiados por el Fondo Emprender, sobre el monto total planeado por ejecutar para el mismo rubro en el momento de corte. (Este valor puede ser el valor de los recursos aprobados para cada rubro establecido en el plan operativo o menor si el Emprendedor ha solicitado modificación de su Plan de Inversión o de los requerimientos de su Capital de trabajo).

- a. Metodología. Se determina teniendo en cuenta para cada rubro financiado de la empresa con recursos del Fondo Emprender la comparación entre el monto total ejecutado y el monto total planeado a ejecutar.
- b. Unidad. Pesos
- c. Frecuencia. trimestral
- d. Ecuación de Cálculo. Siendo GEP= Gestión en la Ejecución Presupuestal; RE = Recursos Ejecutados; RP= Recursos Programados y se multiplica por 100 para convertir el valor en porcentaje.

$$\text{GEP} = \frac{\text{RE}}{\text{RP}} * 100$$

- e. Rango. Valor mínimo: 80% Valor Máximo: = 100%
- f. Interpretación. Cuando el indicador aumenta su valor debe entenderse como una tendencia positiva, ya que indicará el buen manejo de los recursos otorgados por el Fondo Emprender, cumpliendo con una de las principales obligaciones de los emprendedores. Cuando el indicador disminuye generaría signos de alerta sobre un inadecuado manejo de los recursos financiados por el FONDO EMPRENDER.

**Nota.** Si una solicitud de pago queda cargada y aprobada por la interventoría dentro de la vigencia del contrato, esta se podrá pagar.

### 7.1.3. Gestión en mercadeo

Mide el nivel alcanzado en el cumplimiento de las metas propuestas para dar a conocer los productos o servicios desarrollados. El indicador se calcula utilizando la relación entre el número de actividades de mercadeo realizadas frente al número de actividades de mercadeo programados. Estas deben estar enmarcadas en tres grandes dimensiones: Publicidad, Promoción y Comunicación con el cliente.

El indicador se calcula utilizando la relación entre el número real obtenido de empleos en un momento determinado y la programación planteada.

- a. Metodología. Se determina teniendo en cuenta el número de estrategias de mercadeo realizadas correspondiente a publicidad, comunicaciones y demás actividades relacionadas con el conocimiento del producto y la empresa y se compara con el número de estrategias programadas
- b. Unidad. Número de estrategias de mercadeo
- c. Frecuencia. Trimestral
- d. Ecuación de Cálculo. Siendo GM= Gestión de Mercadeo; NER = Número de Eventos Realizados; NEP = Número de Eventos Programados.

$$GM = \frac{NER}{NEP}$$

- e. Rango. Valor mínimo = 100%. Valor Máximo: > = 100%
- f. Interpretación. Cuando el indicador es igual a 100%, indica que se está cumpliendo con los compromisos hechos en el plan de negocios presentado.
- g. Para efectos de este indicador, se consideran “Estrategias de mercadeo” al conjunto de acciones encaminadas al objetivo fundamental de incrementar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible, relacionadas con el producto, precio, distribución y comunicaciones, por ejemplo: participación en ferias, elaboración de portafolio, artículos de prensa, participación en programas radiales y televisivos, redes sociales, páginas web, vallas publicitarias, material POP, entre otros.
- h. El emprendedor debe incluir los logos institucionales de la República de Colombia, SENA y Fondo Emprender en las estrategias de mercadeo.
- i. Las estrategias de mercadeo deben estar relacionadas directamente con el objeto del plan de negocio.

#### 7.1.4. Resultado al ejecutar los recursos para el municipio aprobado (cumplimiento del NBI)

Mide el resultado alcanzado en el cumplimiento de la meta propuesta correspondiente al índice de Necesidades Básicas Insatisfechas.

- a. Metodología. El indicador se calcula determinando el Índice de necesidades básicas insatisfechas del municipio, publicado por el DANE, donde se ejecutó el proyecto frente al municipio donde se programó el proyecto.
- b. Unidad. Porcentaje de aplicación del índice.

- c. Frecuencia. Trimestral
- d. Ecuación de Cálculo. Siendo GIMNBI= Grado de Inversión en Municipios según Índice necesidades básicas insatisfechas; INBIE= Índice de Necesidades básicas insatisfechas Municipio donde se ejecutó el proyecto; INBIP= Índice de necesidades básicas insatisfechas municipio donde se programó el Proyecto.

$$\text{GIMNBI} = \text{INBIE} / \text{INBIP}$$

- e. Rango. Valor mínimo = 100%. Valor máximo >= 100%
- f. Interpretación. Cuando el indicador es 100% o mayor que 100% indica que la empresa invierte en un lugar geográfico estipulado con un Índice de necesidades básicas insatisfechas superior al lugar en donde se programó el Proyecto.

#### 7.1.5. Monitoreo a los indicadores de efectividad empresarial (sostenibilidad)

Los indicadores de Efectividad Empresarial son aquellos que muestran los avances en la operación de la nueva empresa. Estos serán monitoreados por el Fondo Emprender para conocer el estado de avance de las nuevas empresas, pero no serán determinantes en la solicitud de reintegro de los recursos por parte del Consejo Directivo Nacional del SENA.

##### 7.1.5.1. Monitoreo a las ventas (sostenibilidad)

El monitoreo a Ventas se aplica teniendo en cuenta que el éxito de cualquier empresa depende de la generación de ingresos en un tiempo programado o planeado. El indicador se calcula utilizando la relación entre la meta lograda en ventas en el tiempo planeado y la meta programada en ventas en tiempo real.

- a. Metodología. Se determina teniendo en cuenta las ventas logradas por la empresa en el tiempo planeado, comparándolas con las ventas programadas en el tiempo real.
- b. Unidad: pesos
- c. Frecuencia: trimestral
- d. Ecuación de Cálculo. Siendo GV= Gestión en Ventas; VE= Ventas ejecutadas; VP= Ventas Programada y se multiplica por 100 para convertir el resultado en porcentaje.

$$\text{GV} = \frac{\text{VE}}{\text{VP}} * 100$$

- e. Rango: Valor mínimo: > = 55%. Valor Máximo: > = 100%

- f. Interpretación. Cuando el indicador aumenta su valor debe entenderse como una tendencia positiva, ya que será mayor el acercamiento al cumplimiento del presupuesto proyectado en el plan de negocios presentado por el emprendedor, lo que garantizaría la sostenibilidad financiera de la empresa. Este indicador puede ser mayor a 100% en aquellos casos donde la empresa obtenga un excelente desempeño productivo comparado con lo proyectado en su plan de negocios. Cuando el indicador disminuye puede ser un cambio en las condiciones planteadas en el estudio financiero del plan de negocios.

#### **7.1.5.2. Monitoreo de la producción (sostenibilidad)**

Nivel o grado alcanzado por parte de la empresa para satisfacer los requerimientos de los clientes y del mercado. Esto implica manejo y conocimiento de inventarios, insumos y equipo instalado, tiempos de producción o entrega de servicios. El indicador se calcula utilizando la relación entre Unidades Producidas y las Unidades Programadas.

#### **7.1.6. Contrapartida de los beneficiarios de los recursos del fondo emprender**

Los beneficiarios de los recursos provenientes del Fondo Emprender y como se mencionó anteriormente en el presente manual, deben garantizar la contrapartida en especie al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA para el cumplimiento de su misión institucional, que se realizará a través de acciones orientadas a potenciales beneficiarios del fondo emprender o emprendedores ya incursos en el programa, así:

- Charlas informativas del programa fondo emprender y sus beneficios.
- Charlas testimoniales y promocionales sobre la experiencia fondo emprender en espacios feriales, ruedas de negocios, académicos u otros de similar naturaleza.
- Transferencia de buenas prácticas en aspectos técnicos, administrativos, legales, financieros, gerenciales, manejo del sistema de información de Fondo Emprender y todo lo relacionado con el funcionamiento del programa en cualquiera de sus fases, orientadas a los emprendedores.
- Mentoría a los emprendedores que se encuentren en etapa de puesta en marcha con el fin de contribuir al logro de mejores niveles de efectividad de dichos planes de negocio.

Estas actividades se desarrollan durante el periodo de ejecución de los recursos, con duración mínimo de 2 horas por actividad y representa el 1,4% del valor total del proyecto. Este porcentaje está sustentado y valorado sobre la participación en eventos, los cuales serán valorados a un costo del 25% de (1) SMMLV.

De esta manera el cálculo del número de eventos a desarrollar como parte de la contrapartida del emprendedor, estará dado por la siguiente formula:

$$\text{Número de Eventos} = \frac{(\text{Monto aprobado} * 1,4\%)}{25\% \text{ del SMLMV}}$$

El emprendedor debe optar por la suma de varias de las actividades propuestas con el fin de completar con el aporte de contrapartida exigido.

El indicador se debe ejecutar a partir del primer mes y de forma mensual hasta alcanzar la totalidad del mismo. La Unidad de Emprendimiento es la responsable de la programación de las contrapartidas y las Subdirecciones de Centro serán las responsables de emitir los avales de certificación con el respectivo radicado.

La vinculación de un aprendiz, como cuota voluntaria, a través de un Contrato de Aprendizaje por un periodo no inferior a seis (6) meses será homologable a la totalidad de las contrapartidas.

Para efectos de lo anterior se entiende por cada una de las actividades de lo siguiente:

- Charlas informativas, promocionales o testimoniales. Desarrollo de actividades de divulgación de información, asociadas a los componentes técnico, administrativo, legal, financiero, gerencial, manejo del sistema de información de Fondo Emprender y todo lo relacionado con el funcionamiento del programa en cualquiera de sus fases, contando la historia relacionada con la experiencia del emprendedor en el programa, o promocionando los programas de emprendimiento del SENA.
- Transferencia de buenas prácticas. Es el proceso en el que se transfieren habilidades, conocimientos y experiencia en torno a un proceso o fase relacionado con funcionamiento del programa en cualquiera de sus fases.
- Mentorías. La mentoría es una relación profesional en la que una persona con experiencia apoya y motiva a que las personas que acompaña desarrollen habilidades específicas y conocimiento que maximizará su potencial de negocio y mejora su desempeño. Siendo las personas que acompañan las responsables de su propio aprendizaje. Es la transferencia de conocimiento, habilidades y experiencia. El mentor actúa como una guía para encontrar la dirección correcta y encontrar soluciones.

Todas las actividades enunciadas anteriormente deben ser concertadas con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – FONDO EMPRENDER

## 7.2. DECISIÓN DE CONDONACIÓN O NO CONDONACIÓN

Conforme al proceso descrito anteriormente frente al control y seguimiento que realiza la interventoría, esta emite un informe final y hace las recomendaciones al SENA-Fondo Emprender si el capital dado como capital semilla al emprendedor es o no condonable total o parcial. Recomendación que se origina de conformidad con el cumplimiento de los indicadores y contrapartidas, y según lo previsto en el Manual Financiero del Fondo Emprender.

Con base en los informes emitidos por la interventoría, el operador que tenga la obligación de contratar la interventoría, procederá a realizar una matriz que contenga los datos necesarios para

exponer los casos en la Comisión Técnica y Consejo Directivo Nacional y remitir dicha recomendación al Consejo Directivo Nacional del SENA.

En el acta de la Comisión Técnica, debe de quedar de forma expresa y escrita la recomendación y la decisión tomada sobre las condonaciones o no de los contratos de cooperación empresarial.

Por parte del Fondo Emprender-SENA se procederá a realizar Resolución de condonación y no condonación con base en el informe final consolidado avalado mediante certificación expedida por el Operador con los soportes consolidados, el acta suscrita por la Comisión Técnica y decisión del Consejo Directivo Nacional SENA.

La mencionada Resolución debe ser suscrita por el Consejo de Administración del Fondo Emprender.

La certificación de condonación y no condonación a los planes que se encuentren en la resolución incluyendo la fecha de la constancia de la ejecutoria, conforme a los indicado en la carta de instrucciones del pagaré; la mencionada certificación debe allegarse al Fondo Emprender – SENA a más tardar a los tres (3) días de la constancia de ejecutoria.

#### **7.2.1. Condonación total o parcial de los Recursos**

Los recursos aportados por el Fondo Emprender no corresponden a una donación, auxilio y están destinados a ser condonados bajo el cumplimiento de una serie de condiciones y obligaciones aceptadas y conocidas por los emprendedores y que se encuentran contempladas en el marco reglamentario del Fondo Vigente al momento de la postulación, a los términos de referencia y especialmente a los pactado en el contrato de cooperación y su plan de negocios

Para el caso de las condonaciones totales, deberá hacerse devolución del pagaré con la carta de instrucciones al empresario condonado.

#### **7.2.2. No condonación de los recursos**

El Consejo Directivo Nacional del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, en su calidad de Consejo de Administración del Fondo Emprender, podrá ordenar la devolución total o parcial de los recursos, así como, suspender, reducir o retener los mismos, cuando el operador de los recursos del Fondo Emprender informe sobre la ocurrencia de algunas de las causales enunciadas en el reglamento del fondo emprender o en la Ley, términos de referencia de la convocatoria que formulo el plan de negocio y el contrato de cooperación.

## VII. SISTEMA DE INFORMACIÓN

El sistema de información del Fondo Emprender, está dirigido a ser una plataforma ágil, dinámica eficiente y de vanguardia tecnológica, que permita:

1. Formulación del plan de negocio
2. Publicación de convocatorias
3. Evaluación de los planes de negocio
4. Contratos de cooperación y derivados
5. Seguimiento administrativo, financiero, legal y operativo de los planes de negocio
6. Mecanismos de interacción con el emprendedor, SENA, operador e interventor.
7. Mecanismo de decisiones del Fondo Emprender
8. Notificaciones
9. Apoyo a transaccional
10. Repositorio documental
11. Reporte y fuente de información e informes
12. Seguimiento financiero, de ejecución y cumplimiento de indicadores del Fondo Emprender
13. Mecanismo de interacción entre los emprendedores y el mercado

Para su regulación se podrá expedir circulares, guía y/o protocolos que expliquen el procedimiento. Documentos usados como base o marco para la elaboración o codificación del documento, todos aquellos patrones, normas estándares o especificaciones y demás documentos o procedimientos que lo soportan y/o complementan.

### 8.1 SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN SENA - FONDO EMPRENDER

**Objetivo.** En materia de Seguridad y Privacidad de la Información se pretende tener una posición de la administración del SENA - FONDO EMPRENDER con respecto a la protección de los activos de información (los funcionarios, contratistas, terceros, la información, los procesos, las tecnologías de información incluido el hardware y el software), que soportan los procesos de la Entidad y apoyan la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, por medio de la generación y publicación de sus políticas, procedimientos e instructivos, así como de la asignación de responsabilidades generales y específicas para la gestión de la seguridad de la información.

EL SENA - FONDO EMPRENDER, para asegurar la dirección estratégica de la Entidad, establece la compatibilidad de lineamientos de seguridad de la información y los objetivos de seguridad de la información, estos últimos correspondientes a:

- Minimizar el riesgo de los procesos misionales de la entidad.
- Cumplir con los principios de seguridad de la información.
- Cumplir con los principios de la función administrativa.

- Mantener la confianza de los funcionarios, contratistas y terceros.
- Apoyar la innovación tecnológica.
- Implementar el sistema de gestión de seguridad de la información.
- Proteger los activos de información.
- Establecer las políticas, procedimientos e instructivos en materia de seguridad de la información.
- Fortalecer la cultura de seguridad de la información en los funcionarios, terceros, aprendices, practicantes y clientes del EL SENA - FONDO EMPRENDER
- Garantizar la continuidad del negocio frente a incidentes.

#### **ESTRUCTURA.**

Todo el personal del Fondo Emprender, cualquiera que sea su situación contractual, la dependencia a la cual se encuentre adscrito y el nivel de tareas que desempeñe debe tener un perfil de usuario de la plataforma Fondo Emprender, el cual seguirá los procesos y procedimientos determinados en los manuales de perfiles de usuario para la operación del sistema de Información.

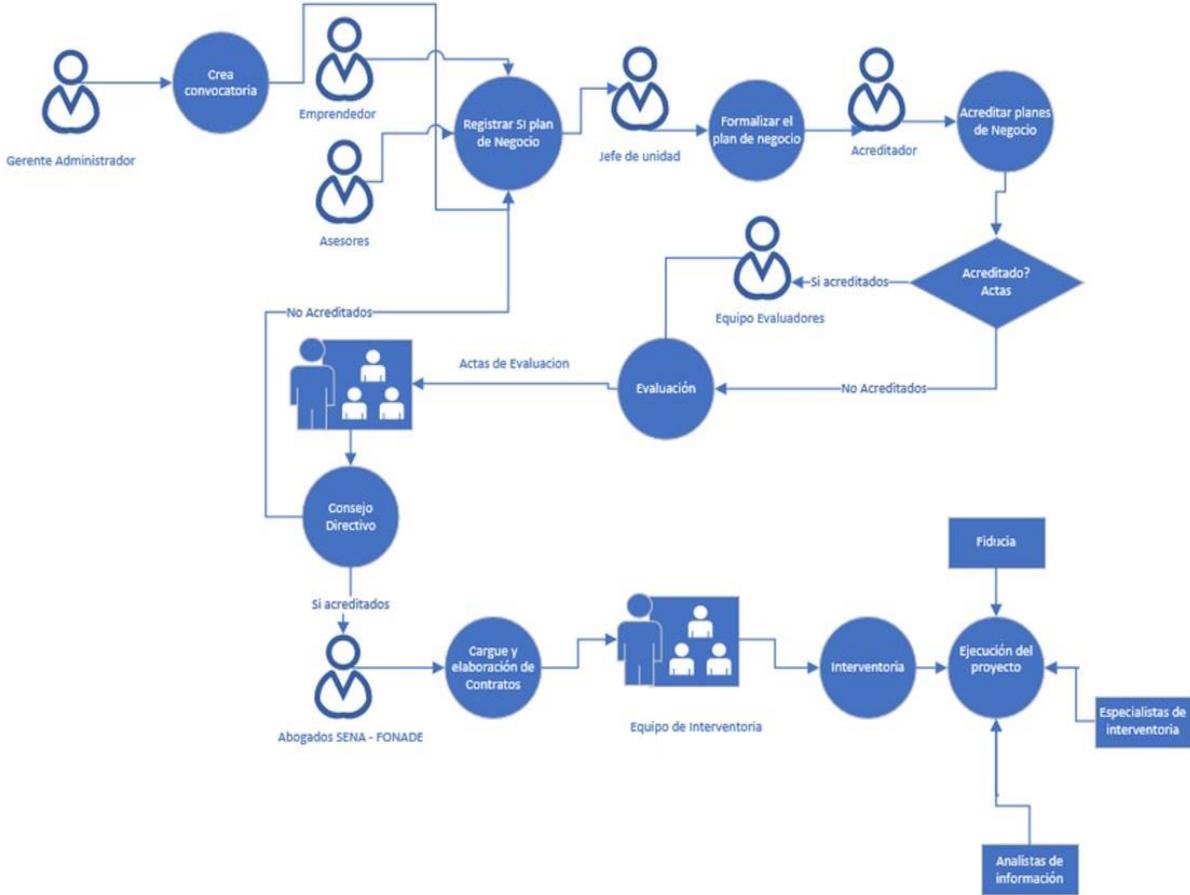
Los siguientes son los perfiles de usuario creados para la operación del Sistema de Información FONDO EMPRENDER, los cuales pueden ser asignados a uno o más operadores de los recursos de acuerdo a los contratos interadministrativos que se firmen, así:

- **Administrador del Sistema.** Se encarga de toda la gestión de usuarios y perfiles, al igual de la publicación de las convocatorias que se den apertura. Este usuario es administrado por el SENA.
- **Acreditador.** Se encarga de realizar la acreditación de planes de negocio en el sistema de información. Este usuario puede ser asignado a un funcionario del SENA y/o un operador.
- **Gerente Evaluador.** Realiza la gestión, creación y asignación de evaluadores y sus respectivos planes de negocio. Este usuario puede ser asignado a un funcionario del SENA y/o un operador.
- **Coordinador de Evaluadores.** Realiza la asignación y seguimiento de planes de negocio a los evaluadores creados y asignados desde el perfil Gerente Evaluador. Este usuario puede ser asignado a un funcionario del SENA y/o un operador.
- **Evaluador.** Perfil únicamente para la evaluación de planes de negocio asignado. Este usuario puede ser asignado a un funcionario del SENA y/o un operador.
- **Gerente Interventor.** Realiza la gestión, creación y asignación de interventores y sus respectivos planes de negocio asignados. Este usuario puede ser asignado a un funcionario del SENA y/o un operador.

- **Coordinar de Interventor.** Realizará toda la gestión y seguimiento a los planes de negocio que le fueron asignados desde el perfil Gerente Interventor. Este usuario puede ser asignado a un funcionario del SENA y/o un operador.
- **Interventor.** Perfil únicamente para la gestión de interventoría. Este usuario puede ser asignado a un funcionario del SENA y/o un operador.
- **Jefe de Unidad.** Perfil de consulta y gestión de formalización de los planes de negocio de su regional (o de su unidad en caso de los casos de unidades externas). Este usuario es asignado a un funcionario del SENA y/o una Unidad Externa.
- **Líder Regional.** Usuario de consulta para los planes de negocio de su respectiva Regional. Este usuario es asignado a un funcionario del SENA.
- **Fiduciaria.** Perfil para la gestión de pagos de los recursos solicitados por los emprendedores a través del sistema de información Fondo Emprender. Este usuario puede ser asignado a un funcionario del SENA y/o un operador.
- **Abogado.** Gestión y control de los contratos firmados con los emprendedores. Este usuario puede ser asignado a un funcionario del SENA y/o un operador.
- **Asesor.** Perfil para creación de emprendedores y seguimiento a los planes de negocio. Este usuario puede ser asignado a un funcionario del SENA y/o un operador.
- **Call Center.** Perfil genérico de consulta para los planes de negocio. Este usuario puede ser asignado a un funcionario del SENA, un operador y/o un usuario diferente (previa autorización del Coordinador Nacional de Emprendimiento del SENA).
- **Emprendedor.** Perfil genérico para la creación del plan de negocio en el sistema de información Fondo Emprender. Este usuario puede ser asignado a cualquier ciudadano interesado en presentar su plan de negocio al Fondo Emprender.

**DIAGRAMA DE PROCESO FONDO EMPRENDER**

Los Perfiles: líder Regional y CallCenter son únicamente para consulta de información de los planes de negocio registrados en el Sistema de Información.



**LINEAMIENTOS DE SEGURIDAD.** soportan el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información del SENA - FONDO EMPRENDER:

1. EL SENA - FONDO EMPRENDER ha decidido definir, implementar, operar y mejorar de forma continua un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, soportado en lineamientos claros alineados a las necesidades del negocio, y a los requerimientos regulatorios que le aplican a su naturaleza.
2. Las responsabilidades frente a la seguridad de la información serán definidas, compartidas, publicadas y aceptadas por cada uno de los empleados, contratistas o terceros.

3. EL SENA - FONDO EMPRENDER protegerá la información generada, procesada o resguardada por los procesos de negocio y activos de información que hacen parte de los mismos.
4. EL SENA - FONDO EMPRENDER protegerá la información creada, procesada, transmitida o resguardada por sus procesos de negocio, con el fin de minimizar impactos financieros, operativos o legales debido a un uso incorrecto de esta. Para ello es fundamental la aplicación de controles de acuerdo con la clasificación de la información de su propiedad o en custodia.
5. EL SENA - FONDO EMPRENDER protegerá su información de las amenazas originadas por parte del personal.
6. EL SENA - FONDO EMPRENDER protegerá las instalaciones de procesamiento y la infraestructura tecnológica que soporta sus procesos críticos.
7. EL SENA - FONDO EMPRENDER controlará la operación de sus procesos de negocio garantizando la seguridad de los recursos tecnológicos y las redes de datos.
8. EL SENA - FONDO EMPRENDER implementará control de acceso a la información, sistemas y recursos de red.
9. EL SENA - FONDO EMPRENDER garantizará que la seguridad sea parte integral del ciclo de vida de los sistemas de información.
10. EL SENA - FONDO EMPRENDER garantizará a través de una adecuada gestión de los eventos de seguridad y las debilidades asociadas con los sistemas de información una mejora efectiva de su modelo de seguridad.
11. EL SENA - FONDO EMPRENDER garantizará la disponibilidad de sus procesos de negocio y la continuidad de su operación basada en el impacto que pueden generar los eventos.
12. EL SENA - FONDO EMPRENDER garantizará el cumplimiento de las obligaciones legales, regulatorias y contractuales establecidas.

## GLOSARIO

**Acta.** Documento donde se escribe un evento del contrato o lo tratado en una reunión, dejando constancia de los compromisos y tareas pactadas e indicando el responsable de cada una de ellas.

**Acta de inicio.** Documento en el cual se fija la fecha de iniciación del contrato, a partir de la cual se contabiliza el plazo de ejecución del mismo. Debe ser firmada por el supervisor o interventor, ordenador de gasto y representante legal del contratista.

**Acta Final.** Es el documento técnico que certifica que se han ejecutado y acabado el contrato de acuerdo con el proyecto y las licencias previamente otorgadas.

**Condonación.** Remisión o no cobro de los recursos asignados.

**Contratista.** Persona natural, jurídica, consorcio o unión temporal con quien se celebra el respectivo contrato u orden.

**Contrato.** Acuerdo de adquisición de bienes y/o servicio celebrado entre el contratante y el contratista, en el cual se fijan los valores, las cantidades, las reglas que rigen la naturaleza de los trabajos o actividades, los derechos y las obligaciones de las partes y los plazos para su cumplimiento y liquidación.

**Empresa nueva.** Aquella unidad empresarial en la que interviene el componente económico, capital y trabajo, y que tiene por objeto venta de productos o servicios, la cual se encuentra en la etapa inicial de su ciclo de vida y no superan los 5 años de existencia. Conocidas también como empresas Jóvenes, empresa inicial o en etapa temprana <sup>4</sup>.

**Interventoría.** Consiste en el seguimiento técnico que sobre el cumplimiento del contrato realiza una persona natural o jurídica contratada para tal fin, cuando el seguimiento del contrato suponga conocimiento especializado en la materia, o cuando la complejidad o la extensión del mismo lo justifiquen.

**Interventor.** Es la persona natural o jurídica, que tiene relación con la entidad por medio de un contrato de consultoría para ejercer la inspección y vigilancia de la correcta ejecución del objeto contractual, dentro de los parámetros establecidos y requeridos por el Fondo Emprender.

**Modelo 4K.** Es un modelo holístico para el emprendedor que compone 4 capitales, entre ellos, se encuentra el capital psicológico, soporte, semilla y social.

---

<sup>4</sup>[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20%20B0lisis\\_Economico\\_N\\_13.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20B0lisis_Economico_N_13.pdf)



**Prórroga.** Una prórroga es una extensión de un determinado plazo. Esto quiere decir que, cuando se desea o se debe ampliar un periodo temporal ya determinado, se establece una prórroga. La prórroga, adición o la modificación de un contrato sólo se podrá realizar durante el desarrollo del mismo y antes del vencimiento del plazo.

**Política anticorrupción.** En la lucha contra la corrupción las personas involucradas en las etapas de operación del Fondo Emprender, asumen el principio de transparencia entendido como el pacto de integridad que realizan todos los actores involucrados en los procesos, procedimientos y etapas de operación, para ello se tendrán en cuenta las directrices que en materia Anticorrupción se dispongan de carácter legal y las que se impartan por parte del SENA.

**Supervisión.** Se entiende por supervisión el conjunto de funciones desempeñadas por una persona natural o jurídica, para llevar a cabo el control, seguimiento y apoyo en el desarrollo de un contrato, para asegurar su correcta ejecución y cumplimiento, dentro de los términos establecidos en las normas vigentes sobre la materia y en las cláusulas estipuladas en el contrato.

**Supervisor.** Supervisor es toda persona a quien se encomienda el acompañamiento, vigilancia y control de la ejecución de un compromiso contractual que celebre la entidad con un tercero, independientemente del tipo de contrato que se suscriba.