

INFORME FINAL DE PASANTÍA - PLAN OPERATIVO PARA REAPERTURA Y  
FUNCIONAMIENTO DEL SEEMPRENDE PASTO-2016

BRAYAN DAVID ACOSTA ORDOÑEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2016

INFORME FINAL DE PASANTÍA - PLAN OPERATIVO PARA REAPERTURA Y  
FUNCIONAMIENTO DEL SEEMPRENDE PASTO-2016

BRAYAN DAVID ACOSTA ORDOÑEZ

TRABAJO DE GRADO MODALIDAD DE PASANTÍA PARA OPTAR EL TÍTULO  
DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ  
DOCENTE TIEMPO COMPLETO  
COORDINADOR ESPECIALIZACIONES PROPIAS FACEA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2016

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1 del acuerdo No 324 de Octubre 11 de 1966 emanada del Honorable consejo Directivo de la Universidad de Nariño

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos:

Al Doctor. CARLOS ARTURO RAMIREZ, por dedicar su tiempo y apoyo en la elaboración de este trabajo.

A la UNIVERSIDAD DE NARIÑO por la formación académica integral que recibí, por la confianza brindada para la postulación al programa MANOS A LA PAZ, del cual me llevo una experiencia grandiosa, en la construcción de paz.

A mi tutora YHANCY ELENA CORAL, coordinadora regional del proyecto DEI, del Programa de Naciones Unidas PNUD, por brindarme su apoyo.

## **DEDICATORIA**

Mi gestión de trabajo la dedico:

A Dios por darme la oportunidad de realizar mis estudios, guiarme, protegerme en cada etapa de mi vida, y por la fortaleza necesaria para superar cada obstáculo presentado.

A mi madre Miriam Ordoñez, quien con su esfuerzo logro impulsarme y enseñarme que todo se consigue con valentía, por su apoyo y dedicación en cada momento difícil.

A mi hermana Liseth Acosta, quien me apoya todos los días, y quien es uno de los motores para conseguir mis sueños, y enseñarme el verdadero valor de la amistad. En forma especial a todos quienes aportaron de manera significativa su apoyo en cada momento.

## **RESUMEN**

El presente trabajo es el resultado del proceso realizado durante la pasantía, en el programa de las naciones unidas para el desarrollo PNUD en el marco del convenio entre el Ministerio del Postconflicto y la alta consejería de la presidencia denominado MANOS A LA PAZ, en el proyecto denominado Desarrollo Económico Incluyente DEI Pasto

Las siguientes paginas detallan la propuesta para la reapertura del centro de empleo y emprendimiento SEEMPRENDE PASTO dentro de la ruta de emprendimiento, incluyendo dentro de la misma, las alternativas de solución a las problemáticas que se evidenciaron y que ocasionaron el cierre de la iniciativa en el año 2014. Inicialmente se realiza el análisis de funcionamiento y medidas adoptadas en el desarrollo de la iniciativa.

Se detalla la metodología de caracterización de usuarios que harán parte del Seemprende Pasto, por consiguiente se presenta la metodología de capacitación en la ruta de emprendimiento que los usuarios del Seemprende Pasto van a desarrollar, teniendo en cuenta la metodología creada por naciones unidas para esta iniciativa.

Se presenta el método de verificación de los planes de negocio elaborados por los usuarios del seemprende.

Al finalizar se presentan las metas y alcances que tendrá en seemprende en el primer año de funcionamiento.

## **ABSTRACT**

This work is the result of the processing performed during the internship, the program of the United Nations Development Programme (UNDP) under the agreement between the Ministerio del Postconflicto y la Alta Consejería de la Presidencia called MANOS A LA PAZ, in the project Inclusive Economic Development called DEI Pasto.

The following pages detail the proposal for the reopening of employment and entrepreneurship center SEEMPRENDE PASTO, including within it, alternative solutions to the problems that were evident and that caused the closure of the initiative in 2014. Initially performed performance analysis and measures taken in the development of the initiative.

the methodology for characterization of users who will be part of Seemprende Pasto, therefore the training methodology in the area of entrepreneurship is detailed that users Seemprende Pasto will develop, given the methodology created by nations together for this initiative .

the method of verifying the business plans submitted by users seemprende presented.

At the end of the goals and scope that will in seemprende in the first year of operation are presented.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	7
INTRODUCCIÓN .....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo General .....	14
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	15
1.4 MATRIZ ESTRATEGICA DE INFORME DE PASANTIA.....	16
2. ANÁLISIS DE FUNCIONAMIENTO Y MEDIDAS ADOPTADAS DEL SEEMPRENDE EN EL ANTERIOR EJERCICIO. ....	18
3. CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DE LOS NUEVOS USUARIOS DEL SEEMPRENDE .....	26
4. REDISEÑANDO EL MÉTODO DE FORMACIÓN PARA EL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO Y FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO PARA A LOS NUEVOS USUARIOS DEL SEEMPRENDE. ....	32
4.1 MODULO – DESCUBRE EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR.....	33
4.2 MODULO- TU IDEA CONVERTIDA EN OPORTUNIDAD DE MERCADO .....	35
4.3 MÓDULO – DISEÑA TU PLAN DE MERCADO .....	35
4.4 MÓDULO PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	36
4.5 MODULO – FLUJO DE CAJA .....	37
4.6 MODULO – FORMALIZA TU UNIDAD PRODUCTIVA .....	37
5. MÉTODO DE VERIFICACIÓN PARA LA APROBACIÓN O RECHAZO DE PLANES DE NEGOCIO PRESENTADOS USUARIOS DEL SEEMPREENDE PARA SU POSTULACIÓN A MICROFINACIAMIENTO .....	40



6.	ALCANCES Y METAS DE EL NUEVO SEEMPRENDE .....	42
	RECOMENDACIONES .....	47
	CONCLUSIONES.....	48
	BIBLIOGRAFÍA .....	49
	NETGRAFIA.....	50

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Municipio de Pasto – Indicadores de funcionamiento seemprende 201420	
Tabla 2. Municipio de Pasto - aspectos poblacionales .....	43
Tabla 3. Distribución demográfica por comunas del municipio de Pasto .....	44
Tabla 4. Indicadores de funcionamiento primer año seemprende Pasto .....	45

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico 1. Municipio de Pasto, Mapa de proceso de funcionamiento del seemprende año 2014 .....	20
Grafico 2. Municipio de Pasto, Mapa de proceso de sensibilización .....	21
Grafico 3. Municipio de Pasto, Proceso de orientación centro de empleo y emprendimiento seemprende 2014 .....	23

## INTRODUCCIÓN

La situación que atraviesa la ciudad de Pasto en torno a la generación de ingresos por parte de la población vulnerable y en general, la población activa y en condiciones para trabajar o crear empresa, es muy complicada y es un reto para cada administración y la demás instituciones involucradas, el desarrollo de propuestas para resolver dicha situación.

Una de las propuestas para la superación de pobreza y generación de ingresos es la que lleva el programa de las Naciones Unidas para el desarrollo PNUD, dentro del Proyecto de Desarrollo Económico Incluyente (DEI) en alianza con algunas instituciones tales como el Ministerio de Trabajo, Departamento para la Prosperidad Social (DPS), Departamento Nacional de Planeación (DNP) alcaldías y entes territoriales denominada Seemprende.

Lo anterior está directamente relacionado con la creación de centros de empleo y emprendimiento en donde se orienta y se capacita a las personas en dos frentes empleabilidad y creación de empresas o unidades productivas, en ambos se brindan capacitaciones y se logra la vinculación de personas con empresas y la creación de unidades productivas.

En el municipio de Pasto esta iniciativa ya tuvo un primer pilotaje y resultados, a continuación se presenta la propuesta para poner en marcha nuevamente el SEEMPRENDE en la ciudad. Que lleva consigo el análisis del funcionamiento anterior de la iniciativa, la metodología propuesta para la capacitación de usuarios en el área de emprendimiento, propuesta para revisión de planes de negocio y las metas y alcances para el primer año de funcionamiento.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el desarrollo de la pasantía se ha logrado identificar algunas falencias que se presentaron en el desarrollo y ejecución del programa SEEMPRENDE pasto en la anterior puesta en marcha; la iniciativa buscaba generar unidades productivas basadas en la aprobación de planes de negocio e inversión que en este caso se iba a realizar con recursos no reembolsables, esta fue una de las primeras falencias que se presentó en el programa SEEMPRENDE, teniendo en cuenta lo anterior esto tuvo como consecuencia la pérdida de recursos tanto administrativos como de capital semilla, esto repercute directamente en las futuras aplicaciones de proyectos de emprendimiento dirigidas a las poblaciones más vulnerables y en situación de desplazamiento. Otra de las falencias que se ha podido evidenciar es la metodología de formación que se impartió a los usuarios, siendo muy extensa y con contenidos muy técnicos que no permitieron su correcta asimilación, esto se ve reflejado en la formulación de los planes de negocio de los usuarios, donde no existe mucha claridad sobre sus alcances y no hay proyecciones de sostenibilidad, se puede evidenciar que quizá esta sea la mayor falencia dado que muchos proyectos que fueron puestos en marcha no tuvieron los resultados esperados o en algunas ocasiones no llegaron a desarrollarse de manera correcta.

El método de aprobación de los planes de negocio, no permitió que se evaluaran de forma correcta y esto conllevó a la aprobación de planes que no tenían sostenibilidad, viabilidad; de esta forma nuevamente los usuarios se llenaban de expectativas que no podían alcanzar ejemplo, la aprobación de planes de negocio para la confección y modistería de usuarios que no tenían conocimiento en el oficio.

El programa seemprende tuvo sus inicios en el año 2010 con el acompañamiento de cámara de comercio y alcaldía, cuando se evidenciaron, algunos problemas la iniciativa fue cedida al DPS, quien se encargó de canalizar recursos y bajo una alianza con el programa para el desarrollo de naciones unidas (PNUD), se realizó la aprobación de quinientas iniciativas que fueron capitalizadas y en algunos casos, reparadas por los inconvenientes presentados con la cámara de comercio, esto generó el segundo problema, que fue el desgaste administrativo que se debió realizar y que generó el cierre de la iniciativa, los usuarios fueron capitalizados, y se realizó con ellos acompañamientos y visitas empresariales en donde se puede establecer que en más de un 70% las iniciativas no se pusieron en marcha y los recursos nuevamente no tuvieron el destino inicial.

El desarrollo de una propuesta que contemple las anteriores situaciones permitirá disponer de herramientas y alternativas que conlleven a un correcto funcionamiento de este tipo de iniciativas que buscan la superación de los índices de pobreza y establecimiento de culturas emprendedoras.

## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo se debe ejecutar la metodología presentada por naciones unidas para el funcionamiento de SEEMPRENDE?

## **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 Objetivo General.** Presentar las alternativas de solución que permitan ejecutar de manera positiva la metodología del SEEMPRENDE

**1.2.2 Objetivos específicos.** Analizar el funcionamiento y las medidas tomadas en el anterior ejercicio del SEMEPRENDE.

Caracterizar el perfil de los nuevos usuarios del SEEMPRENDE

Rediseñar el método de formación y orientación para los nuevos usuarios del SEEMPRENDE.

Plantear un método de verificación que permita aprobar o rechazar los planes de negocio presentados por los usuarios del SEEMPREENDE para su posterior capitalización.

Determinar los alcances que tendrá el nuevo SEEMPRENDE para evitar compromisos o metas poco realizables.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En el municipio de San Juan de Pasto, es evidente la problemática estructural en relación al desempleo, pobreza, desplazamiento entre otras. Que inciden en la calidad de vida de sus habitantes y en el desarrollo competitivo del municipio en un contexto nacional. La creación de políticas públicas para la superación de las problemáticas descritas, hace parte de todas las instituciones tanto públicas como privadas.

Es importante resaltar que dentro de cada institución existe normativas y proyectos relacionados con la erradicación de dichas situaciones, una de ellas es la iniciativa que el programa de las naciones unidas para el desarrollo PNUD dentro del proyecto DEI (desarrollo económico incluyente), y está directamente relacionada con la creación de centros de empleo y emprendimiento, la propuesta se expone a los diferentes entes territoriales para su operación.

Por lo anterior se hace necesario realizar el análisis de funcionamiento de la iniciativa que se desarrolló en los años 2010 a 2014, cuáles fueron las causas de su cierre y realizar una propuesta de operación que permita el logro de indicadores y el alcance de metas, de un programa que tiene como misión la superación de pobreza, generación de empleo y creación de empresas.

## 1.4 MATRIZ ESTRATEGICA DE INFORME DE PASANTIA

En la siguiente matriz se muestra en resumen el proceso desarrollado durante la pasantía y las propuestas que se presentan y desarrollan en el desarrollo del informe

SITUACIÓN ACTUAL HALLAZGOS	INCONVENIENTES PRESENTADOS	PROPUESTAS	BENEFICIOS ALCANZABLES
Iniciativa seemprende tiene suspendidas sus actividades desde noviembre del año 2014 en el municipio de san juan de pasto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abandono de usuarios que se encontraban registrados en la plataforma.</li> <li>Usuarios con planes de negocio sin aprobar y sin capitalizar</li> <li>Usuarios capitalizados, con unidades productivas sin funcionamiento</li> <li>Falta de seguimiento de usuarios capitalizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis de funcionamiento de la iniciativa seemprende para identificar cuáles fueron las falencias que llevaron al cierre de la iniciativa</li> <li>Dentro del informe de pasantía en el desarrollo del primer objetivo se identifican las falencias que tuvieron mayor significancia para el cierre de la iniciativa dentro de las cueles tenemos: uso inadecuado de sensibilización de usuarios por parte de las instituciones involucradas en el proceso, incumplimiento de los compromisos adquiridos con los usuarios que hicieron parte de la iniciativa, la no identificación del público objetivo que haría parte del seemprende, inadecuado proceso de orientación de usuarios, retraso en los tiempos de formación de usuarios debido a la metodología transferida desde naciones unidas, proceso de caracterización de usuarios realizado de forma errónea,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar variables relevantes que permitan un correcto funcionamiento de la iniciativa seemprende en el municipio</li> <li>Mejorar el trato de los posibles usuarios en el proceso de sensibilización de la iniciativa</li> <li>Cumplimiento de las metas propuestas en el inicio del seemprende</li> </ul>
Selección de usuarios para las rutas del programa seemprende	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desorientación de usuarios</li> <li>Usuarios no caracterizados</li> <li>Falta de sensibilización</li> <li>Deserción de usuarios de las capacitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar jornadas de sensibilización acorde con las temáticas</li> <li>Caracterizar correctamente a los usuarios mediante el uso de un formato de orientación y caracterización, el cual debe incluir aspectos motivacionales, restricciones, capacidades y demás apartados que sean necesarios para la identificación, caracterización y orientación de los usuarios que harán parte del seemprende, teniendo en cuenta la metodología usada en otros centros de emprendimiento del municipio (Sena, parquesoft, udenar). Formato que fue elaborado y pilotado en 130 usuarios de la iniciativa seemprende que finalizo en el año 2014 y de quienes se obtuvo resultados que están reflejados en el informe de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposición de los usuarios en capacitaciones</li> <li>Facilidad para la transferencia de la metodología de las naciones unidas</li> <li>Usuarios correctamente orientados</li> <li>Recopilar información necesaria para otras iniciativas de emprendimiento que existan en la ciudad</li> <li>Tener conocimiento de la imagen que tienen las personas con respecto a las entidades involucradas en el desarrollo de alternativas para la superación de la pobreza por medio de la creación de empresas o unidades productivas.</li> </ul>
Metodología de formación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología, basada en clases magistrales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones basadas en dinámicas y videos actuales, en relación a la temática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja tasa de deserción y continuidad en las capacitaciones</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales con información técnica de difícil asimilación</li> <li>• La ruta de acción para las capacitaciones es obsoleta teniendo en cuenta el diseño de las presentaciones</li> </ul>	<p>presentada, teniendo en cuenta el perfil de los profesionales que harán parte del equipo de formadores del módulo de emprendimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseño de las presentaciones que serán usadas dentro del módulo de emprendimiento, y de todo el material que naciones unidas creo para el desarrollo de los módulos relacionados con esta ruta, se modificaron las diapositivas y se agregan dinámicas que permitirán la correcta asimilación de los contenidos para la formulación de los planes de negocio. Se exponen los beneficios de hacer uso de las nuevas diapositivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor tiempo empleado para la formulación de un plan de negocio</li> <li>• Correcta asimilación de los contenidos temáticos para su posterior puesta en marcha</li> </ul>
<p>Revisión y aprobación de planes de negocio de usuarios del módulo de emprendimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La revisión de los planes de negocio la realizan un funcionarios de la entidad que opera el seemprende (formadores y funcionarios designados) quienes no tienen en cuenta el desarrollo del plan de negocio, ni su aplicación así como las perspectivas económicas que derivan de los mismos</li> <li>• La aprobación se realiza a través de comités con la participación de funcionarios de las entidades aliadas y aportantes del programa. Quienes no usan un sistema de aprobación basado en indicadores o resultados de analizar los planes de negocio, por el contrario se hacen de manera subjetiva, teniendo en cuenta recomendaciones de los formadores que brindaron las capacitaciones, y como se pudo evidenciar, en los planes de negocio aprobados en la anterior puesta en marcha del seemprende, se aprobaron planes de negocio de usuarios que no tenían el conocimiento del oficio o servicio que iban a desarrollar en su unidad productiva</li> <li>• Tiempo de respuesta muy alto tras terminar las capacitaciones para dar aprobación o rechazo de una propuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta es realizar un comité para la designación de personas expertas en la elaboración y revisión de planes de negocio con el fin de tener un resultado de factibilidad que permita aprobar o no un plan de negocio, sin tener en cuenta ningún tipo de recomendación subjetiva que pueda afectar el juicio de este equipo de profesionales</li> <li>• Teniendo en cuenta el convenio que existe con la red regional de emprendimiento y que recientemente se adquirió acceso a la plataforma ITINERAS, sería muy conveniente hacer uso de dicha herramienta que permitiría sistematizar y realizar un seguimiento más personalizado de cada iniciativa o unidad productiva, la plataforma será usada por máximo dos o tres personas, quienes digitaran la información de los planes de negocios previamente expuestos por los usuarios. y quienes estarán en la capacidad de brindar informes precisos del número de planes de negocio aprobados en tiempo real teniendo en cuenta que la plataforma brinda este tipo de benéficos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización de la información de los planes de negocio en una sola plataforma.</li> <li>• Eficiencia en el seguimiento de las unidades productivas y los planes de negocio aprobados</li> <li>• Reducción de tiempos de espera para los usuarios que se encuentran en expectativa de la aprobación o no de los planes de negocio presentados</li> <li>• Hacer uso de una plataforma estandarizada que permitiría, compartir información con otras entidades de emprendimiento del municipio, destacando como punto importante la colaboración para el logro de indicadores del plan de desarrollo del municipio y el departamento.</li> </ul>

## 2. ANÁLISIS DE FUNCIONAMIENTO Y MEDIDAS ADOPTADAS DEL SEEMPRENDE EN EL ANTERIOR EJERCICIO.

En el 2009 el Gobierno Nacional formuló el documento Conpes 3616<sup>1</sup> “Lineamientos de la Política de Generación de Ingresos para la Población en Situación de Pobreza Extrema y/o Desplazamiento”, con el objetivo principal de desarrollar e incrementar el potencial productivo de la población en pobreza extrema y desplazamiento, desarrollando sus capacidades y creando oportunidades para que puedan acceder y acumular activos y, en el mediano y largo plazo, alcanzar la estabilización socioeconómica.

*“Reconociendo los avances alcanzados por Cartagena, quien contó desde 2008 con el apoyo del PNUD para acelerar el logro del ODM1 “Erradicar la pobreza extrema y el hambre”, y en particular su experiencia en la creación del Centro de Empleo y Emprendimiento Cemprende Cartagena; en 2010 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- y el Departamento Nacional de Planeación -DNP-, con el respaldo del Departamento para la Prosperidad Social (DPS), decidieron implementar conjuntamente proyectos piloto orientados al desarrollo de un modelo de Desarrollo Económico Incluyente (DEI), y a partir de ello, promover la Ruta Integral de Generación de Ingresos para población pobre extrema y desplazada (PPED) propuesta por el documento Conpes 3616 de 2009”<sup>2</sup>*

Para contextualizar la propuesta y analizar su funcionamiento debemos tener en cuenta que son los seemprende.

La red de centros de empleo y emprendimiento define<sup>3</sup> Un Centro de Empleo y Emprendimiento como una plataforma organizacional que bajo un modelo de ventanilla única de atención ciudadana, presta un conjunto de servicios de promoción del empleo y fomento del emprendimiento y el desarrollo empresarial, diseñado a la medida de las poblaciones en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad.

---

<sup>1</sup> CONPES 3616. Lineamientos de la Política de Generación de Ingresos para la Población en Situación de Pobreza Extrema y/o Desplazamiento 2009. Pág. 13. Disponible en <http://www.acnur.org/t3/uploads/media/2704.pdf?view=1>

<sup>2</sup> RED CEMPRENDE, red de centros de empleo y emprendimiento. Orígenes. Disponible en <http://redcemprende.org/la-red-cemprende/>

<sup>3</sup> *Ibíd.*

Se-emprende Pasto hace parte de una Red de Centros del País, los cuales se han implementado a través de alianzas público privadas en Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Sincelejo, La Guajira, Ibagué, Valledupar. El Objetivo de los centros de Empleo y Emprendimiento es potenciar las capacidades productivas de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad y ampliar sus capacidades en materia de generación de ingresos y empleo para que puedan ejercer sus derechos como ciudadanos y mejorar la calidad de vida.

Por lo anterior en 2012 la alcaldía de Pasto presento en su plan de desarrollo 2012-2105 “pasto transformación productiva”, aceptado mediante acuerdo numero 008<sup>4</sup> un componente de política de productividad y competitividad dentro del cual existen unos indicadores a evaluar, uno de ellos la conformación y establecimiento de unidades de emprendimiento y la creación de empresas conformadas por jóvenes mujeres y madres cabeza de familia; teniendo en cuenta lo anterior el programa de las naciones unidas para el desarrollo PNUD mediante el proyecto, desarrollo económico incluyente hace una propuesta de cooperación en ese entonces a la cámara de comercio de pasto y a la alcaldía municipal para la creación del centro de empleo y emprendimiento seemprende.

La propuesta fue aceptada y en una alianza, la cámara de comercio de pasto y la alcaldía municipal pusieron en marcha la iniciativa seemprende en el mes de abril de 2011, lo cual iba a aportar de manera considerable en el alcance de metas e indicadores propuestos por la nueva administración. Ya en marcha el seemprende logro alcanzar un número considerable de habitantes de la ciudad en situación de pobreza y desplazamiento.

Durante su funcionamiento la plataforma desde el 2011 y hasta noviembre de 2014, hasta cuando estuvo en funcionamiento; el seemprende pasto fue operada por la cámara de comercio, alcaldía, y finalizada directamente por el PNUD.

A continuación se muestran las metas establecidas para el funcionamiento del centro de empleo y emprendimiento de pasto para el año 2014, fecha en que la iniciativa, mediante acuerdo entre cámara de comercio y PNUD, se da por finalizada y el proceso lo lleva a cabo el PNUD mediante el proyecto de desarrollo económico incluyente (DEI).

---

<sup>4</sup> HONORABLE CONSEJO MUNICIPAL DE PASTO. Acuerdo 008: "Por el cual se adopta el plan de desarrollo municipal de pasto 2012 – 2015 “pasto: transformación productiva”. Mayo 31 de 2012. Pág. 7.

**Tabla 1. Municipio de Pasto – Indicadores de funcionamiento seemprende 2014**

Actividad	Meta		Periodo	Responsable
Sensibilización en Sede	1.000 usuarios		8/01/2014 - 31/12/2014	Orientador
Referenciarían aliados	200 usuarios	Emprendimientos 500	8/01/2014 - 31/12/2014	Orientador
		Empleabilidad 350		
		Referenciados a los aliados 50		

**Fuente:** Se-emprende Pasto: documento base para la operación del centro del emprendimiento y el empleo se emprende Pasto 2014

Teniendo en cuenta lo anterior es importante conocer el proceso de funcionamiento del anterior ejercicio con el fin de hacer énfasis en los aspectos que se llevaron a cabo y que decantaron en el cierre de esta iniciativa.

Como se mencionó anteriormente el seemprende ofrece dos grandes líneas de atención que son emprendimiento y empleabilidad, el desarrollo del informe hará énfasis en la línea de emprendimiento.

**Grafico 1. Municipio de Pasto, Mapa de proceso de funcionamiento del seemprende año 2014**



**Fuente:** PNUD. Se-emprende Pasto: documento base para la operación del centro del emprendimiento y el empleo se emprende Pasto año 2014

Se puede observar en el anterior mapa de proceso las dos líneas principales de atención a usuarios, que tienen unos subprocesos en donde se podrá notar la estructura y el funcionamiento general, lo cual permitirá identificar variables de análisis

En el documento base de funcionamiento del seemprende del año 2014 realizado por el PNUD<sup>5</sup> se hace referencia a un módulo transversal de orientación que le permitirá al seemprende direccionar o referenciar a los usuarios que lleguen a las oficinas, y que tiene como objetivo primordial identificar la necesidad del usuario, adicional se indica que este procedimiento complementa la misión de la ventanilla única de atención.

Este primer contacto no se evidencia en el flujo grama descrito anteriormente por lo anterior es importante que haya una claridad más allá de mencionar el proceso y que este se vea reflejado en el flujo grama para atención en la reapertura del seemprende. En el mismo documento se describe un mapa de proceso que indica la forma de orientación y su funcionalidad dirigida a los usuarios.

**Grafico 2. Municipio de Pasto, Mapa de proceso de sensibilización**



**Fuente:** PNUD. Se-emprende Pasto: documento base para la operación del centro del emprendimiento y el empleo se emprende Pasto año 2014

<sup>5</sup> PNUD. Documento base para la operación del centro de emprendimiento y el empleo se emprende pasto año 2014: Proyecto desarrollo económico incluyente. Pág. 7-8.

El mapa de proceso indica que antes de un proceso orientador, existe un primer contacto con la población desde un módulo de sensibilización que se hace en dos partes uno en campo y el otro en centro de atención. De aquí parte un segundo análisis que es uno de los más importantes teniendo en cuenta que un proceso de sensibilización no es lo mismo que un proceso de información, que fue lo que sucedió en el inicio del funcionamiento del seemprende según los mismos usuarios con quienes se tuvo contacto durante el desarrollo de la pasantía, ellos mencionaban que funcionarios de la alcaldía de ese entonces junto a funcionarios de cámara de comercio, convocaron a algunas reuniones de información en donde planteaban la propuesta y los alcances que esta iba a tener, y que incluso la formación dentro del seemprende era algo decisivo a la hora de formular un plan de negocio o conseguir un empleo, también afirman que en repetidas ocasiones los funcionarios argumentaban que no era necesaria ninguna formación académica porque en el seemprende se iban a brindar las capacitaciones necesarias.

Descrito lo anterior, la sensibilización se convirtió en un proceso de información trasladada a posibles usuarios, en donde existían muchas interrogantes y que en reiteradas ocasiones las respuestas fueron promesas y compromisos que muy difícilmente se cumplieron como se pudo evidenciar en el contacto con los usuarios y en los resultados obtenidos. Cabe resaltar que se dio más importancia en sensibilizar a parte de los actores que incidían en el proceso como alcaldía, cámara de comercio y PNUD, con quien se sostuvo diferentes reuniones y eventos, realizando talleres de transferencia metodológica, motivacionales, y se comunicó los planes de trabajo, y se decidieron para ese entonces a de una forma no adecuada, quienes iban a formar parte del equipo de trabajo que iba a conformar el seemprende en el área administrativa y operativa, lo que sugiere un falencia importante teniendo en cuenta que el principal actor de la propuesta son los usuarios y en quien debe centrarse toda la atención y no solo realizar reuniones de información.

Por lo tanto uno de los errores es no identificar claramente el público objetivo a quien será dirigido el proceso de sensibilización y no tomar esté como algo transversal, que está en la búsqueda de cambios en la mentalidad del público a quien se dirige.

Según Jesús Beltrán y Luz Pérez,<sup>6</sup> Modelar el aprendizaje, comunicar expectativas y atribuciones adecuadas, son algunas temáticas que se deben tratar en un proceso de sensibilización, brindando a los usuarios motivación por los

---

<sup>6</sup> BELTRAN, JESUS Y PEREZ, LUZ. El proceso de sensibilización: Experiencias pedagógicas con el modelo CAIT. Universidad Complutense de Madrid. Pág. 63-64.

temáticas a tratar o los procesos que ellos van a desarrollar, indicando el plan de trabajo que van a realizar, asimismo mostrando los resultados obtenidos en anteriores procesos o similares, induciendo disonancia o conflictos en torno a la propuesta.

De esta forma un referente importante para los usuarios es la sensibilización, vista desde un marco global que permita la inclusión y aceptación de la propuesta en las actividades que los usuarios van a desarrollar en el nuevo seemprende.

La orientación a pesar de estar muy bien descrita en el documento base y donde se plantea un objetivo muy claro, no tuvo un gran desarrollo, puesto que en la práctica se realizaron planes de negocio con usuarios que no tenían el conocimiento o experiencia del tema en el que planteaban en su plan de negocio, generando también deserción durante el desarrollo de las capacitaciones o cursos que se ofrecieron.

He aquí la importancia de realizar una orientación, basada en la identificación y diferenciación; emprendedores, operarios o personas con dificultades de aprendizaje que necesitaban formación en otra área y que debían ser referenciados. Retrasando los tiempos que se habían establecido para la consecución de metas.

**Grafico 3. Municipio de Pasto, Proceso de orientación centro de empleo y emprendimiento seemprende 2014**



**Fuente:** PNUD. Se-emprende Pasto: documento base para la operación del centro del emprendimiento y el empleo se emprende Pasto año 2014

El gráfico anterior nos indica un proceso transversal en las áreas de emprendimiento y empleabilidad en el que se mencionan varias fases que se pueden entender como secuenciales. Pero que a su vez no revisten la importancia en la orientación propiamente dicha sino más bien enfocada a la operación del proceso, por lo tanto existe nuevamente una discrepancia entre orientación y el proceso de orientación que se desarrolla.

La orientación dentro del proceso y como lo plantea la metodología entregada por Naciones Unidas contiene una ruta de formación integral del ser (FIS) en donde se definen o se caracterizan a los usuarios y sus expectativas, desde sus capacidades y experticias, y que en la puesta en marcha no se evidencia en ningún apartado o proceso, según entrevista con uno de los capacitadores este módulo fue suprimido, según la información obtenida de los usuarios que hicieron parte del proceso de formación del seemprende, ellos mismos decidían si querían ingresar al módulo de empleabilidad o emprendimiento, siendo esta una de las principales falencias que tuvo en sus inicios el seemprende teniendo en cuenta la no caracterización de forma acertada y que parte de realizar un proceso acertado de sensibilización, en donde se descubren y potencian las capacidades de los usuarios de la iniciativa, de esta forma se hubiese tenido un mayor control y un indicador de deserción más bajo del que se presentó el primer año y los restantes que estuvo en operación que llegó a alcanzar un 50% en el área de empleabilidad y 48% en el área de emprendimiento cifras que son tenidas en cuenta en base al número de personas que asistieron y culminaron las capacitaciones establecidas.

Continuando con la línea de operación del seemprende y luego de realizar el registro para generar una base de usuarios, la información obtenida en las matrices de operación del seemprende indica que para el primer año de funcionamiento se logró la atención de 902 usuarios de los cuales 42% hicieron parte de la línea de emprendimiento y el 58% restante de la línea de empleabilidad, quienes iniciarían procesos de capacitación y con quienes se inició procesos de empleabilidad y emprendimiento este último tiene como componentes 4 pilares bases (emprende, desarrollo, fortalece y transforma). Que se tomaron del documento base realizado por el PNUD<sup>7</sup>

La ruta **Emprende** es el primer escalón del área de emprendimiento, en donde se busca desarrollar el potencial emprendedor, se presta asesoría en materia de gestión organización y elaboración de planes de negocio, procesos que incluyen aspectos legales y financieros.

---

<sup>7</sup> PNUD. Óp. cit. Pág. 11-12



En la ruta **Desarrolla** se atienden las necesidades de negocios ya existentes y los emprendedores reciben formación en los diferentes módulos de fortalecimiento empresarial, así como asesoría especializada para formalizar su negocio.

En la ruta **Fortalece** se atienden las empresas que ya están debidamente formalizadas pero que necesitan fortalecerse en diferentes aspectos de la empresa, como gestión por procesos, sistemas de calidad y registros de marca; esta etapa se caracteriza porque aquí se brindan asesorías dinámicas mediante la participación en talleres y la implementación práctica de lo abordado.

En la ruta **Transforma** las empresas reciben acompañamiento para incluir la innovación como estrategia para el éxito.

La metodología y los contenidos expuestos en las diferentes capacitaciones eran transferidas desde el Naciones unidas y eran las instituciones locales (cámara de comercio, alcaldía municipal) quienes se encargarían de aplicar los contenidos y tenían la libertad de modificarlos de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

Mencionar que durante el desarrollo de las capacitaciones la formación de los usuarios no fue homogénea y no se desarrolló de acuerdo a las fechas establecidas en un inicio teniendo en cuenta que el módulo de emprendimiento y formulación de planes de negocio tiene establecido según la metodología y el plan de trabajo establecido una duración de 2 meses.

Durante la recolección de información se puede establecer que la metodología expuesta por naciones unidas, en algunos apartados contiene temáticas que pueden ser difíciles de asimilar por parte de los usuarios teniendo en cuenta su nivel de formación académica.

Finalmente el proceso se llevó a cabo como estaba planteado, y trajo durante su etapa de operación dificultades que concluyeron en el cese de las actividades presupuestadas y obteniendo resultados diferentes a los proyectados en su inicio.

### 3. CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DE LOS NUEVOS USUARIOS DEL SEEMPRENDE

La caracterización como un segundo proceso tras finalizar la sensibilización de los usuarios, es algo trascendental en la identificación de emprendedores o colaboradores para las empresas.

*“Desde una perspectiva investigativa la caracterización es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos (cronología e hitos), actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso. Agrega Sánchez Upegui que la caracterización es una descripción u ordenamiento conceptual que se hace desde la perspectiva de la persona que la realiza. Esta actividad de caracterizar (que puede ser una primera fase en la sistematización de experiencias) parte de un trabajo de indagación documental del pasado y del presente de un fenómeno, y en lo posible está exenta de interpretaciones, pues su fin es esencialmente descriptivo.*

*La caracterización es un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a datos o a lo cuantitativo con el fin de profundizar el conocimiento sobre algo. Para cualificar ese algo previamente se deben identificar y organizar los datos; y a partir de ellos, describir (caracterizar) de una forma estructurada; y posteriormente, establecer su significado (sistematizar de forma crítica).”<sup>8</sup>*

Por lo anterior es importante tener en cuenta los procesos de caracterización que se llevan a cabo en algunos de los centros de empleo y emprendimiento del municipio, para el caso se tomaran

- Fondo de emprendimiento del SENA
- Fondo de emprendimiento tecnológico PARQUESOFT

Siendo estos los que cuentan con el apoyo principal del estado y en donde se reciben la mayor cantidad de proyectos de emprendimiento, no obstante mencionar y resaltar los diferentes procesos que se llevan a cabo en las diferentes instituciones del municipio como cajas de compensación, empresas del sector privado, universidades, alianzas y convenios.

---

<sup>8</sup> SANCHEZ A, citado en CEDEVI. Instrumento para caracterizar experiencias. Disponible en <http://www.ucn.edu.co/sistemainvestigacion/Documents/instrumento%20para%20caracterizar%20experiencias.pdf>. Pág. 1

## **Fondo de emprendimiento del SENA.**

Dentro del fondo de emprendimiento del sena existen unos requisitos<sup>9</sup>, para poder aplicar a una postulación, la entidad registra a cada persona que desea postular una idea de negocio, le brinda una plataforma de formulación de un plan de negocios y la asesoría de una persona experta en el tema.

Para el tema que en este apartado nos atañe, el proceso de caracterización tiene como principal actor al emprendedor quien se dirige al fondo de emprendimiento, y eh aquí la principal ventaja que tiene este fondo, la iniciativa la debe tener la persona que ya tiene definida su idea y en muchos casos como lo afirma el director del fondo de emprendimiento Omar Villarreal, estas ideas tienen un gran avance o son ideas que ya se han plasmado y que en algunos casos ya fueron puestas en marcha. A pesar de lo anterior el fondo tiene como directriz realizar una entrevista con el emprendedor que puede tardar de 1 a 4 horas, definen si solo es una idea que dadas las actuales condiciones puede ponerse en marcha o necesita pulirse de alguna manera, pero en conclusión este grupo de profesionales, asiste al emprendedor y le brindan las alternativas, para continuar como lo mencionamos anteriormente con la asignación de una asesor y la apertura para el acceso a la plataforma de evaluación para su proyecto

Lo anterior permite afirmar que el proceso de caracterización está claramente definido y la metodología utilizada conlleva a que la mayoría de las propuestas que se presentan ante el primer comité y a quienes se les asigna un asesor, son puestas en marcha y normalmente acceden a los beneficios que brinda el fondo.

### **Parquesoft**

La metodología que ofrece parquesoft es muy similar a la del fondo de emprendimiento del sena, con un factor diferenciador que es el componente tecnológico y que indica que los usuarios deben tener una idea ligada directamente al sector TIC<sup>10</sup>, aclarando que estas iniciativas pueden potenciar algún sector tradicional, ejemplo desarrollo de apps para potenciar la operación de negocios tradicionales como la venta de café o restaurantes.

---

<sup>9</sup> SENA. Fondo Emprender. Disponible en : [http://www.sena.edu.co/oportunidades/emprendimiento-y-empresarismo/Paginas/Fondo-Emprender.aspx?as\\_url\\_id=AAAAAX040HjsfNfACGu652y4ykYelzFSs8mDhcboonppurcxbgh5T4nNNHfyF1\\_yxKYMCItm8IGC2fyne1s\\_YhGlz3lg9jovoWMP9WbLckVFkuVYdf4MpRvbXoxTugsDk2M5dn3JqUztV0GAjtfG5mEinp4Y1WjgO2mODmkOjHclEw](http://www.sena.edu.co/oportunidades/emprendimiento-y-empresarismo/Paginas/Fondo-Emprender.aspx?as_url_id=AAAAAX040HjsfNfACGu652y4ykYelzFSs8mDhcboonppurcxbgh5T4nNNHfyF1_yxKYMCItm8IGC2fyne1s_YhGlz3lg9jovoWMP9WbLckVFkuVYdf4MpRvbXoxTugsDk2M5dn3JqUztV0GAjtfG5mEinp4Y1WjgO2mODmkOjHclEw)

<sup>10</sup> PARQUESOFT PASTO. Pilares. Disponible en: <http://www.parquesoftpasto.com/>

En parquesoft también existen unos requisitos y la caracterización está a cargo de un grupo de profesionales que mediante un comité y basados en unos pilares o políticas de trabajo (pasión, desprendimiento económico, informalidad conceptual y política, atrevimiento, capacidad de respuesta, austeridad, sinergia, trabajo duro, confianza, confiabilidad) buscan despertar en el emprendedor y poner condiciones desde un inicio, parquesoft no hace convocatorias formales a diferencia del fondo de emprendimiento en donde existen diferentes convocatorias con lineamiento propios, a este centro de emprendimiento, igual que en el anterior llegan por iniciativa propia los emprendedores.

Otra diferencia que existe, es la no gratuidad de los servicios que ofrece, teniendo en cuenta que la filosofía de parquesoft es que no se entrega nada gratis, buscando un compromiso entre el emprendedor y el fondo.

Se puede establecer de esta forma que la caracterización de los usuarios en estos dos fondos está basada en una metodología de entrevistas y cuestionarios, en pro de descubrir las motivaciones del o los emprendedores, para evitar posibles desistimientos y minimizar situaciones que no permitan el desarrollo de las ideas de negocio al tener reglas de juego claras.

Queda entonces claro que la metodología que está brindando buenos resultados es la de entrevista inicial, con la ayuda de varios profesionales, pero un punto muy importante es el contenido de la misma.

**Propuesta de caracterización de usuarios Seemprende Pasto 2016.** Teniendo en cuenta lo anterior, se propone la creación de un formato que permita realizar una diferenciación de usuarios, identificar sus capacidades, motivaciones, ideas e iniciativas, del cual se obtenga información relevante de otros centros de emprendimiento y entidades que aporten en el desarrollo de iniciativas de emprendimiento. (Anexo A)

La elaboración del formato se realizó con insumos de diferentes autores y formatos utilizados en otras iniciativas.

El bloque de preguntas número II, **Aspectos generales.** Fue realizado con información obtenida del libro, Keith Cameron<sup>11</sup>, donde el autor afirma que existen

---

<sup>11</sup> CAMERON, Keith. The Top 10 distinction between Entrepreneurs and Employees. How to stop being just an employee. Pág. 53

diferencias esenciales entre un empleado y un emprendedor, de esta forma plantea 10 preguntas, de las cuales se extracto 5 preguntas, teniendo en cuenta que se busca hacer una caracterización, para segmentar a los usuarios a las diferentes líneas de trabajo que ofrecerá el seemprende, brindando una herramienta al área de orientación, quien con estas sencillas preguntas podrá identificar y enrutar a los usuarios que se dirigen a la ventanilla única.

El bloque III **Aspectos Motivacionales y de Competencias**. Las preguntas que se realizan en este bloque tienen su fundamentación en la metodología **Empretec**<sup>12</sup>, derivada de las investigaciones del psicólogo de Harvard David McClellan, en donde se exponen las motivaciones que las personas tienen para afrontar las situaciones diarias y asumir una conducta, según el autor de las investigaciones, las motivaciones se clasifican en motivación por el poder, logro y afiliación, y esto se resume en el comportamiento de un emprendedor, por lo anterior se formularon las preguntas teniendo como base las motivaciones de los emprendedores y las competencias así como las limitantes. Lo que permitirá a los orientadores a medir el grado de emprendimiento que los usuarios puedan tener y lo que en anteriores ocasiones no les permitieron alcanzar su propósito de crear empresa o una unidad productiva.

Bloque IV **Estado actual de la idea de negocio**. Este bloque de preguntas se realiza teniendo en cuenta que en los centros de emprendimiento con los que se tuvo contacto, indican que también se trata de evaluar, sin pedir información específica las ideas de negocio y si ya han sido apoyadas por alguna otra institución, para evitar el desgaste administrativo que esto implica, entendiendo que existen personas asistencialistas que están en busca de subvenciones, capitales semillas, micro financiamiento y otras. No precisamente para ser invertidas en sus ideas de negocio o unidades productivas, si en algún caso existen o existieron.

La sistematización de este formato y su análisis brindara herramientas de trabajo a la parte operativa del funcionamiento del seemprende y segmentara de gran forma los usuarios, facilitando de esta forma la orientación de usuarios y brindar un primer diagnóstico de los mismos.

---

<sup>12</sup> UNCTAD. Programa Empretec: Guía del empresario. Disponible en: [http://unctad.org/es/Docs/diaeed20093\\_sp.pdf](http://unctad.org/es/Docs/diaeed20093_sp.pdf). Pág. 7.

En el transcurso de la pasantía he tenido la oportunidad de pilotar el formato obteniendo los siguientes resultados:

- Número de personas con quien se pudo aplicar el formato 130, de las cuales 100 pertenecen a situación de vulnerabilidad en vivienda de interés prioritario y que es fundamentalmente el público objetivo del seemprende y que fueron participantes del anterior ejercicio de emprendimiento y empleabilidad, las 30 personas restantes fueron personas referidas por parte de los mismos usuarios
- 83% de las personas encuestadas o a quienes se les aplico el formato indicaron que este tipo de información debería ser recolectada antes iniciar cualquier actividad con esta población, debido a que sin tener en cuenta sus motivaciones o necesidades, se les quiere imponer políticas, que muchas veces no tienen un fin o cumplimiento.
- El 60% de las personas, a pesar de tener una unidad productiva en muchos de los casos, afirmaban que preferían un trabajo estable y un ingreso fijo, demostrando de esta forma que la cultura emprendedora en nuestro municipio es muy baja y que es menester de la academia, cambiar esta perspectiva, se debe tener en cuenta también que la mayoría de la población no tenía nivel de estudio universitario, en su gran mayoría solo habían terminado su ciclo en primaria, en algunos casos bachillerato y esto es determinante porque una cifra que tuvo gran impacto fue que el 93% indicaban que preferían trabajar en el sector oficial y solo el 4% en sector privado y solo el 1% indicaron que es mejor trabajar de forma independiente, estas cifras también reflejan que las mejores unidades productivas con quienes se tuvo contacto fueron parte de ese 1%.
- En el tercer bloque de preguntas se plantean algunas que contrastan con las respuestas que los usuarios dieron en el segundo bloque y se puede corroborar la información, donde 65 % aún no cuenta con las competencias o no aplican técnicas que un emprendedor emplearía según McClellan, aunque se rescata que en un 100% los usuarios, están dispuestos a tener un cambio en su mentalidad, también afirman que es muy difícil lograrlo dadas las actuales condiciones de vida
- Es importante la cifra que existe en la motivación que tienen las personas y la orientación al logro, teniendo en cuenta que la mayoría de ellos se dedican al rebusque o empleos informales que no se pueden catalogar como emprendimientos ya que dentro de las motivaciones el 90 % afirma que es mejor tener su propio negocio, pero no especifican de qué manera.
- La falta de información es un determinante en los usuarios, teniendo en cuenta que el 85% de los usuarios no conocen las entidades del municipio y 15% afirman que se valen de conocidos para obtener alguna ayuda por parte del estado, participando en campañas políticas, también alarma el sentido de asistencialismo

que existe, las personas antes de comenzar a pilotar el formato, realizaron las siguientes preguntas ¿esto es para alguna ayuda?, ¿luego que le responda esto donde debo ir para que me den la ayuda? ¿si era del gobierno para denunciar que en muchas otras ocasiones los engañaron?

- Otras cifras que se lograron obtener, sin realizar preguntas tienen que ver con el nivel de atención que reciben los usuarios en muchos de los centros de atención y unidades de emprendimiento, más del 73 % indican que la atención es muy mala, y que la información es limitada, que en muchas ocasiones las personas no están capacitadas para responder las preguntas que tienen, el 27% restante indica que es más una cuestión de educación y saber expresar sus necesidades.
- El 90% de los encuestados indica que la entidad que más recuerdan es la alcaldía y no conocen el resto de instituciones

Los anteriores indicadores, evidencian la necesidad de modificar el actual proceso de orientación, y que este proceso debe llevarse a cabo, teniendo en cuenta los ítems mencionados en el actual formato, identificando necesidades, grados de atención a usuarios, asimismo sirve de instrumento de medición, para verificar la imagen que tienen las demás entidades en relación a los usuarios.

La aplicación de este formato, toma en promedio 30 minutos por usuario, dependiendo del grado de atención que el usuario tenga y la disposición por parte de la persona que lo aplica. Las respuestas obtenidas durante la aplicación, permitieron identificar de una manera eficiente a las personas que deberían tomar la ruta de empleabilidad o emprendimiento.

Es importante y se hace necesaria la ayuda de personas con conocimientos en psicología y trabajo social, teniendo en cuenta que la mayoría de la población, tiene una conceptualización interna relacionada con la victimización y esto no permite imparcialidad en los procesos de orientación.

La propuesta para la aplicación de este formato, se basa en la necesidad de al menos 5 profesionales en la primera etapa de orientación, hecho que se debe realizar en sesiones para evitar el aglutinamiento de personas y la sistematización de información, no obstante la aplicación del formato permite orientar de forma más eficiente a los posibles usuarios.

#### **4. REDISEÑANDO EL MÉTODO DE FORMACIÓN PARA EL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO Y FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO PARA A LOS NUEVOS USUARIOS DEL SEEMPRENDE.**

La metodología que propone el programa de las naciones unidas para el desarrollo PNUD para la ruta de emprendimiento está dividida en 7 módulos, con contenidos específicos los cuales se encuentran en la plataforma SICEM (Sistema de Información y Monitoreo de los Centros de Empleo y Emprendimiento), la cual contiene la temática de todos los módulos especificando conceptos y material de apoyo.

La propuesta no va en contra de los conceptos de aprendizaje que expone el programa de naciones unidas, por el contrario refuerza y complementa, algunos apartes que se han convertido en conceptos de difícil asimilación para los usuarios que participan del programa. Dentro de la propuesta global para la metodología se modificaran las diapositivas de la ruta de emprendimiento. (Anexo B).

Los siguientes son los módulos propuestos por naciones unidas y que serán rediseñados:

- Módulo 1 descubre el perfil del emprendedor
- Módulo 2 identifica tu idea de negocio
- Módulo 3 tu idea convertida en oportunidad de mercado
- Módulo 4 diseña tu plan de mercado
- Módulo 5 plan económico y financiero
- Módulo 6 flujo de caja
- Módulo 7 formaliza tu unidad productiva

Para cada módulo existe una ficha técnica para el desarrollo dentro del aula de capacitación (Anexo C), se modificó la ficha inicial para el desarrollo del primer módulo y por consiguiente se hace necesario el uso de la misma para realizar las capacitaciones



#### **4.1 MODULO – DESCUBRE EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR**

La idea esencial de la ruta de emprendimiento es la elaboración del plan de negocios que los usuarios pondrán en marcha.

Teniendo en cuenta que previamente en el proceso de orientación, se lograra segmentar usuarios para la ruta de emprendimiento, los contenidos que propone la metodología del PNUD deben cambiar y por eso se hace necesario el rediseño de la misma, de esta forma se propone la siguiente metodología, también basada en módulos, rescatando el orden que tiene dicha metodología y sus fichas técnicas, de las cuales se hará uso para su posterior modificación y en donde se expondrá la metodología que se usaría en caso de ser aceptada.

Se plantea que en el desarrollo de los diferentes módulos, se puedan desarrollar y motivar a los emprendedores a continuar con este camino, para el mejoramiento de sus condiciones de vida, basándose en la metodología del aprendizaje a través del juego (dinámicas y talleres), temáticas que han sido aplicadas en diferentes centros de formación y que según los resultados expuestos en diferentes investigaciones, son muy bien aceptadas y que rompen con los esquemas de educación tradicional. (Anexo C), donde se expone la ficha técnica de las capacitaciones para este módulo; dinámicas, videos, talleres.

El proyecto gambaloa presentado en la conferencia europea sobre aprendizaje, basado en juego realizada en el 2012, indaga acerca de cómo usar los juegos de manera efectiva con los alumnos mayores. Tiene como objetivo crear una red temática y compartir buenas prácticas en el campo. Se discuten temas de motivación relacionadas con los adultos y los juegos, las suposiciones que se hacen comúnmente, y las diferencias entre las motivaciones de los adultos y los niños. Se analiza también el uso potencial de los juegos para la salud, el bienestar y la rehabilitación y la investigación sobre la eficacia de los juegos en este campo se presenta. Se considera además el uso de juegos de negocios, y se estudia el potencial de los juegos de entrenamiento cerebral para involucrar y estimular a los adultos mayores.

Tras finalizar el primer módulo, se recomienda hacer la presentación de la herramienta **formato plan de negocios**<sup>13</sup>. la cual se encuentra en el banco de herramientas que posee el PNUD, teniendo en cuenta que durante la recolección de información los usuarios del anterior ejercicio del seemprende manifestaron que la elaboración del plan de negocios fue la parte más complicada de la capacitación y que muchos de ellos se vieron obligados a pagar para la realización del mismo, en todo caso la idea esencial de la capacitación es que todos los usuarios formulen por si mismos el plan de negocio, al tener la experiencia y el conocimiento del negocio o unidad productiva que desean implementar.

Por lo anterior, se propone el desarrollo del formato en el transcurso de la capacitación, de esta forma al finalizar, simplemente será cuestión de transcribir el formato en limpio y este será presentado al comité de financiamiento que establece como uno de los requisitos la formulación del plan de negocios para tener acceso al capital de micro financiamiento.

Continuando con la metodología expuesta por naciones unidas, **identifica tu idea de negocio**, se indica que se deben desarrollar alrededor de dos sesiones para la identificación de ideas de negocios, mediante talleres, lluvia de ideas, lectura de ideas empresariales exitosas, y su finalidad es la identificación de la idea de negocio que los usuarios van a poner en marcha.

Teniendo en cuenta que los usuarios segregados al módulo de emprendimiento cuentan con las capacidades y las ideas de negocio claras, este módulo no sería relevante, por el contrario, la propuesta es realizar un taller didáctico de evaluación de las ideas de negocio, mediante una clínica de ventas en donde se expongan algunas de las ideas de negocio, los usuarios formaran equipos de trabajo, se prepara una exposición de la idea y esta será presentada al resto del grupo. La anterior dinámica ayudara a mejorar sus capacidades comerciales y evidenciar, las falencias que hay, para realizar refuerzos en las diferentes temáticas y contenidos que existen en los diferentes módulos.

---

<sup>13</sup> PNUD. Centro de Empleo y Emprendimiento: Ruta emprende, Formato de plan de negocios: disponible en plataforma SICEM banco de herramientas ruta emprende, uso autorizado por el PNUD

## **4.2 MODULO- TU IDEA CONVERTIDA EN OPORTUNIDAD DE MERCADO**

Naciones unidas indica en este módulo una introducción a la conceptualización de mercadeo y competencia, mediante el uso de diapositivas y el video de la creación de una de las empresas de comidas rápidas más exitosas del mundo (Mac Donals), teniendo en cuenta que el contenido de las diapositivas y la concepto actual que existe sobre dicha empresa, lo más recomendable es modificar el contenido y en lo posible tomar otro ejemplo para hacer referencia al crecimiento y el apropiamiento dentro del mercado.

La propuesta es que el formador que va realizar la capacitación investigue las 5 empresas de comida rápida, más innovadoras en el mercado colombiano, teniendo en cuenta el contexto y la población a quien va a dirigir la capacitación, puesto que no es lo mismo, una empresa internacional y todo su funcionamiento a una empresa de carácter nacional o local.

Los contenidos de las diapositivas, están estrictamente ligados a conceptos de autores y el lenguaje que usan requiere preparación previa y que en este tipo de proyectos de impacto rápido normalmente no se tiene en cuenta, con base a lo anterior los contenidos deben expresarse con gráficos, mapas mentales, fichas u otro tipo de herramientas que le permitan a los usuarios, asimilar los conceptos y ponerlos en práctica, directamente sobre el formato de plan de negocios previamente presentado y entregado, de esta forma van a surgir, interrogantes que se podrán solucionar de forma ágil y dentro del aula de clase.

## **4.3 MÓDULO – DISEÑA TU PLAN DE MERCADO**

En este módulo la propuesta de naciones unidas está enfocada en brindar a los usuarios los conceptos de mercado, mercadeo, competencia, y el diseño de estrategias de mercado que les permitan acceder al comercio dentro de sus entornos o potenciar las herramientas adquiridas con base en sus experiencias , no obstante es reiterado el uso de texto en las diapositivas que se usan como apoyo al formador, generando un impacto negativo en los usuarios, como se ha podido comprobar en el transcurso de la pasantía durante el módulo de emprendimiento, los usuarios se predisponen y se dedican a copiar el texto presentado, haciendo de la capacitación algo magistral que no permite la correcta asimilación de los conocimientos.

Se propone la realización de una dinámica basada en la creación de un producto dividiendo al grupo de trabajo en equipos. **El vehículo lunar** (Anexo b).

Para la asimilación de los contenidos el formador usara la presentación **mercado, mercadeo y estrategias para mi negocio** (Anexo B). Material que ha sido diseñado con imágenes y ejemplos, el formador tendrá la metodología transferida desde naciones unidas como apoyo, pero estas no serán presentadas a los usuarios.

#### **4.4 MÓDULO PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO**

La finalidad de este módulo es brindarles a los usuarios las herramientas financieras básicas para el manejo de los ingresos proveniente del funcionamiento de su unidad productiva o negocio, así como los costos en los que incurren para elaborar sus productos u ofrecer sus servicios.

La metodología que se expone es muy estricta y el conocimiento que se exige por parte de la misma es un poco elevado, reiterando que los usuarios son personas con conocimientos básicos o cuentan con la experiencia a partir de su diario vivir, se entiende que la capacitación tiene como finalidad aparte de crear una unidad productiva y el funcionamiento de las misma, también se habla claramente de un cambio en la mentalidad, y es por esto que este módulo debe contener un énfasis en el aspecto motivacional relacionado con aspectos de valores financieros como el ahorro, el valor del dinero, el interés compuesto o la generación de la riqueza a partir de la generación de lasos empresariales e ingresos alternos.

La propuesta para este módulo es modificar la presentación que se realiza de las diapositivas, presentando videos con ejemplos de cómo se deben calcular los principales indicadores financieros de una empresa, tratando de que los mismos contengan información explícita y comprensible.

Por otra parte no se modificaran los ejercicios planteados por naciones unidas ya que están diseñados, en base al grado de comprensión de los usuarios y no revisten mayor grado de dificultad.

Dentro de los archivos adjuntos se encuentran las diapositivas a presentar a los usuarios.

#### **4.5 MODULO – FLUJO DE CAJA**

Para este módulo el programa de naciones unidas propone realizar un ejercicio práctico de flujo de caja, brindando al formador las herramientas necesarias para su elaboración, luego se propone un pequeño quiz o prueba de conocimiento en base a la realización de un taller que desarrollaran los usuarios de manera individual.

Dentro del rediseño de la metodología que se propone para la reapertura y funcionamiento del seemprende en el módulo de emprendimiento y elaboración de planes de negocio, en este apartado preciso no se hace viable un rediseño puesto que se aplica de manera práctica y no hace referencia a insertar conocimientos a través de clase magistral, de otra parte la elaboración de un taller práctico hace que los usuarios desarrollen sus capacidades y pongan en práctica el conocimiento adquirido en el anterior modulo, continuando con la metodología la única propuesta es la elaboración de un flujo de caja proyectado, para las unidades productivas que los usuario pondrán en práctica.

Lo anterior puede verse reflejado en la elaboración del formato de plan de negocios que se debe ir realizando en el transcurso de la capacitación.

#### **4.6 MODULO – FORMALIZA TU UNIDAD PRODUCTIVA**

La metodología propuesta y la temática que se encuentra en las bases de datos del programa de naciones unidas en la plataforma SICEM, para este módulo, se encuentra desactualizada ya que hace parte de un proceso que la alcaldía de Cartagena realizo en el año 2010 y que en la actualidad han cambiado algunos trámites y existen leyes como la del primer empleo que le permite obtener descuentos en la creación de empresa, incluso anulación del cobro en el primer año de funcionamiento y descuentos graduales durante su funcionamiento, así mismo se crearon nuevos impuestos como el CREE, y que se puso en funcionamiento desde el año 2013.

Se hace entonces necesario tener una claridad mayor sobre el tema de la formalización, cabe resaltar que los talleres que se encuentran en el la plataforma son aplicables porque aplican conceptos generales que todos los usuarios deben conocer y manejar para el funcionamiento de cada una de las unidades productivas.

Por lo anterior la propuesta para este módulo es la modificación de las diapositivas que se presentaran a los usuarios y hacer uso de la alianza con cámara de comercio de pasto para que uno o varios de sus funcionarios ofrezcan una capacitación alterna a los usuarios. De esta forma será la entidad encargada y especializada en el tema quien brinde información de manera correcta, aprovechando lo anterior serían las dos partes beneficiadas tanto cámara de comercio, como el seemprende, teniendo en cuenta que la cámara de comercio dentro de sus lineamientos debe realizar brigadas de formalización y enseñanza de los tramites que se deben realizar para formalizar una empresa, y que mejor manera que con usuarios que estarían dispuestos en su gran mayoría a formalizar sus unidades productivas.

Al finalizar los módulos de formación en emprendimiento y formulación de plan de negocios en lo que respecta a contenidos académicos, se sugiere hacer una retroalimentación, basada en las dudas que los usuarios tengan y dificulte la presentación final del plan de negocios que hace parte fundamental para, su postulación al comité de micro financiamiento, y que en términos prácticos es por lo que la mayoría de los usuarios asisten a las capacitaciones, no obstante y como pudo ser comprobado durante el transcurso de la pasantía, muchos de los usuarios afirman que la capacitación cambio en gran parte su mentalidad y en algunos casos terminaron decidiendo que no necesitaban microcrédito, ya que se convertía en una obligación que actualmente no estaban en la capacidad de pagar y que por el contrario iban a realizar aportes de manera voluntaria, indicando que con las herramientas brindadas durante la capacitación se sentían más seguros de iniciar una unidad productiva con recursos propios. Lo anterior fue comprobado con dos grupos de aproximadamente 30 personas. Indicaron también que es más fácil una capacitación no magistral y que agradecían la forma de aprendizaje basada en ejemplos y dinámicas que se logró realizar.

Dentro de la metodología propuesta no se evidencia ningún tipo de pruebas escritas o notas aprobatorias teniendo en cuenta que el seemprende no es una entidad certificada y avalada por el ministerio de educación para realizar dichas pruebas de conocimiento, se entiende entonces que son capacitaciones con el fines de orientación y cambio de mentalidad en usuarios que están en situación de vulnerabilidad y pobreza que tienen la iniciativa de superarse en el ámbito económico.

Para la aplicación de la metodología descrita anteriormente se debe tener en cuenta el perfil de los formadores, puesto que en el ejercicio anterior, según información obtenida en charlas con los usuarios, los formadores eran profesionales o pasantes sin ningún tipo de formación pedagógica, admiten que eran profesionales en áreas administrativas y económicas pero no de carácter

pedagógico, que se vio reflejado en la elaboración de los planes de negocio de los usuarios. Dicho esto también es válido realizar un test a los formadores para evaluar sus capacidades de instruir y contacto con la población, entendiendo que no todas las personas estamos en la capacidad de establecer un vínculo de aprendizaje con población vulnerable y en situaciones adversas, con el fin de admitir un formador y entregarle a su cargo un grupo de usuarios.

Cabe resaltar que en el anterior ejercicio este proceso se realizó de manera informal y con el apoyo de funcionarios en ese entonces de cámara de comercio.

## **5. MÉTODO DE VERIFICACIÓN PARA LA APROBACIÓN O RECHAZO DE PLANES DE NEGOCIO PRESENTADOS USUARIOS DEL SEEMPREENDE PARA SU POSTULACIÓN A MICROFINACIAMIENTO**

Durante el ejercicio del anterior seemprende los planes de negocio formulados y aprobados para capitalización, fueron realizados mediante comité de aprobación como reposan en actas en el programa de las naciones unidas para el desarrollo PNUD, y que fueron precedidos por funcionarios de Alcaldía, cámara de comercio, DPS y PNUD, se conoció en entrevista con funcionarios del PNUD que a dichos comités llegaban los planes de negocio de los usuarios que previamente habían sido postulados por los formadores de los grupos de usuarios que en ese entonces estaban en capacitación, se conoció también que muchos planes de negocio no cumplían con requisitos para su aprobación pero que aun así fueron capitalizados.

Se entiende entonces que no había como tal un método de verificación o sistema de aprobación para los planes de negocios que se capitalizaban y como se mencionó anteriormente esto repercutió de forma negativa en la puesta en marcha y funcionamiento de las unidades productivas.

En el desarrollo de la pasantía se ha podido establecer en entrevistas con funcionarios del SENA que existe una plataforma en donde se evalúan los planes de negocio que los usuarios formulan y que están sujetos a aprobación o ajustes y que estos participan en una especie de concurso que se hace en determinadas temporadas y con un tema en específico.

Por otra parte en el fondo de emprendimiento de la universidad de Nariño, los planes de negocio que desean apoyo económico están sujetos a verificación por parte de un comité de expertos así como la asesoría de un docente investigador que tiene la capacidad de aportar en el desarrollo y puesta en marcha de la iniciativa. Así mismo la idea o plan de negocio se puede redirigir a alguna entidad de emprendimiento que pueda aportar de manera económica, algunos proyectos se logran financiar con fondo nacional de regalías. Debido a su grado de contribución e innovación para el desarrollo y competitividad de la región.



El cambio significativo que se pudo establecer es que para esta nueva reapertura del seemprende los dineros que harán parte de la capitalización no serán de carácter no reembolsable y que por el contrario serán parte de un fondo de micro financiamiento que contara con una tasa de interés por debajo de la actuales entidades financieras que se encuentran en el departamento, se conoció que oscilará entre el 1,5 y el 2% mensual, y que serán dineros reinvertidos en las mismas unidades productivas de otros usuarios que se postulen sus planes de negocios.

De esta forma se hace necesario el uso de un método de aprobación que no revista subjetividad de modo que los planes de negocio que se seleccionen sean de manera automática y con un grado de competitividad que le permita sostenerse en el mercado.

La propuesta es hacer uso de la plataforma que el proyecto DIRENA de la cual hace parte tanto la alcaldía de pasto y las diferentes unidades de emprendimiento del departamento, así como entidades europeas como el Centro Europeo de empresas e Innovación del Principado de Asturias, quien transfirió la metodología y brindo acceso a la plataforma ITINERAS, la plataforma está basada en el uso de un sistema web que le permitirá a los encargados de la misma verificar y obtener de manera más precisa proyecciones económicas y financieras para los planes de negocio que sean digitados en la misma, también permite realizar informes de planes de negocio aprobados y su funcionamiento en el mercado, como los cambios que pueden llegar a tener lugar para su puesta en marcha.

Se acordó en la transferencia de la plataforma que solo algunas personas podrán tener acceso a la misma, en particular los directores de cada unidad de emprendimiento que hacen parte de la red DIRENA, quienes podrán designar responsables para el manejo, como se mencionó anteriormente es una plataforma web que esta interconectada y permite monitorear todo tipo de cambios que se realicen.

Para los directores de los centros de emprendimiento del departamento, entre los cuales esta alcaldía y en particular el seemprende, se convierten en la mejor herramienta para la evaluación de los planes de negocio de manera eficiente y sin ningún tipo de subjetividad.

## **6. ALCANCES Y METAS DE EL NUEVO SEEMPRENDE**

Es importante conocer los alcances en el anterior funcionamiento y puesta en marcha del seemprende, cuáles de estas metas fueron alcanzadas y que indicadores llegaron a ser los de mayor susceptibilidad.

Durante su funcionamiento el Se-Emprende Pasto, logró sensibilizar en procesos de emprendimiento y empleabilidad a 10.325 personas pertenecientes a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad en el Municipio de Pasto; teniendo en cuenta el perfil de cada uno de los sensibilizados, se procede a enrutarlos en las áreas de: empleabilidad, para mejorar su perfil laboral e identificar oportunidades de empleo; o en el área de emprendimiento, para que por su propia iniciativa y con el acompañamiento institucional, logren materializar sus proyectos de empresa. Los resultados alcanzados indican que 2.443 personas se han vinculado en el proceso de emprendimiento y 1.338 en empleabilidad.

Se formularon 986 planes de negocio, de los cuales se financiaron 334. En total de recursos gestionados para implementación de las iniciativas de los usuarios, se estima una inversión aproximada a los \$631.428.750.

El 21% de la población atendida se encuentra en la estrategia Nacional Red Unidos, el 66% vulnerables no unidos y el 13% no vulnerables; el 70% de la población usuaria es de género femenino y el 30% masculino.

En materia de formalización y fortalecimiento empresarial desde la apertura hasta la fecha se atendieron 630 empresas, de las cuales 567 han sido fortalecidas. En materia de intermediación laboral se canalizaron 198 opciones laborales y 418 opciones de autoempleo.

Las anteriores cifras muestran, que el seemprende enfocó sus metas e indicadores en la población más vulnerable de la ciudad, pero no se establecieron metas desde un principio para el funcionamiento, del centro, se pudo establecer en entrevista con funcionarios del PNUD que las metas eran propuestas por la entidad territorial a cargo de la iniciativa, para el caso de Pasto quien estableció de manera informal metas y alcances fue la alcaldía de Pasto, y la cámara de comercio, y estas eran basadas en el plan de desarrollo del municipio, por lo anterior, se obtuvo información en donde se afirma que para dar cumplimiento a

las metas de los planes de desarrollo el funcionamiento del seemprende fue determinante en el momento de presentar cifras consolidadas que permitieron logros en plan de desarrollo, llevando al seemprende a funcionar en pro de conseguir metas para el gobierno local y no enfocadas en su funcionamiento propio.

Para determinar las metas del seemprende, para su reapertura, y teniendo la experiencia de un funcionamiento previo se hace necesario, verificar datos demográficos, estadísticas, políticas nacionales y regionales para articular metas con base en la misión y visión del seemprende. Para establecer cuáles serán las metas para un primer año de funcionamiento, tener en cuenta los logros alcanzados y reajustar metas para los años siguientes, entendiendo que el seemprende pasto es una propuesta presenta resultados a los diferentes entes con quienes se tiene alianzas y que en su mayoría hacen aportes significativos para su funcionamiento.

Por lo anterior se muestran los siguientes datos:

**Aspecto poblacional.** La población del municipio de Pasto se encuentra proyectada, basada en el censo del año 2005, y asciende a cuatrocientos cuarenta y cinco mil cuatrocientos nueve (445.409) habitantes de los cuales el 83,30% se concentra en el área urbana mostrándose así una ciudad completamente urbana. La distribución poblacional por género está en un 51,69% por mujeres y un 48,31% por hombres, la razón es de 93 hombres por cada 100 mujeres.

**Tabla 2. Municipio de Pasto - aspectos poblacionales**

Indicador	Hombres	Mujeres	Número	%
Población total	<b>215.188</b>	<b>230.221</b>	445.409	100
Población urbana	179.252	191.774	371.026	83,30
Población de económicamente activa (15 - 64 años)	149.569	161.846	311.415	69,92
Población de 65 y más años	15.404	19.575	34.979	7,85

**Fuente:** Estructura poblacional Municipio de Pasto, con base en DANE proyectada. 2005

Como se establece en la misión del seemprende, la población objetivo de la iniciativa se encuentra en las áreas urbanas donde se presentan los niveles de pobreza más altos, así mismo población víctima de desplazamiento, es por esto que también se debe tener en cuenta la siguiente información que está directamente relacionada con la distribución por comunas en el área urbana donde operara el seemprende.

**Tabla 3. Distribución demográfica por comunas del municipio de Pasto**

Poblacion por comunas	HOMBRES					%	MUJERES				%	TOTAL	% Vertical
	0-14	15-64	65-MAS	TOTAL H			0-14	15-64	65-MAS	TOTAL M			
1	3.135	11.724	1.746	16.605	7,72%	3.047	14.645	2.484	20.176	8,76%	<b>36.781</b>	8,26%	
2	3.268	13.434	1.464	18.166	8,44%	3.176	13.574	1.726	18.476	8,03%	<b>36.642</b>	8,23%	
3	6.194	18.077	1.829	26.100	12,13%	6.019	18.120	2.168	26.307	11,43%	<b>52.407</b>	11,77%	
4	5.574	15.559	1.897	23.030	10,70%	5.417	17.763	2.411	25.591	11,12%	<b>48.621</b>	10,92%	
5	7.007	18.097	1.696	26.800	12,45%	6.810	16.951	1.869	25.630	11,13%	<b>52.430</b>	11,77%	
6	6.616	18.664	1.577	26.857	12,48%	6.430	19.776	2.083	28.289	12,29%	<b>55.146</b>	12,38%	
7	1.622	5.975	794	8.391	3,90%	1.576	10.749	1.125	13.450	5,84%	<b>21.841</b>	4,90%	
8	4.022	11.701	939	16.662	7,74%	3.909	11.690	1.170	16.769	7,28%	<b>33.431</b>	7,51%	
9	3.126	11.031	1.506	15.663	7,28%	3.038	14.451	2.001	19.490	8,47%	<b>35.153</b>	7,89%	
10	5.052	12.803	828	18.683	8,68%	4.909	10.099	1.091	16.099	6,99%	<b>34.782</b>	7,81%	
11	2.441	6.886	711	10.038	4,66%	2.372	8.638	945	11.955	5,19%	<b>21.993</b>	4,94%	
12	2.158	5.617	416	8.191	3,81%	2.097	5.391	503	7.991	3,47%	<b>16.182</b>	3,63%	
<b>TOTAL</b>	<b>50.215</b>	<b>149.568</b>	<b>15.403</b>	<b>215.186</b>	100%	<b>48.800</b>	<b>161.847</b>	<b>19.576</b>	<b>230.223</b>	100%	<b>445.409</b>	<b>100%</b>	
<b>% Horizontal</b>	11,27%	33,58%	3,46%	48,31%		10,96%	36,34%	4,40%	51,69%	<b>100%</b>			

**Fuente:** Estructura poblacional Municipio de Pasto, con base en DANE proyectada. 2005

En la anterior tabla de distribución demográfica se puede establecer que la mayoría de la población se encuentra en las comunas 3,4,5,y 6 pero el dato que debe prevalecer o se debe inferir es la población que se encuentra en edad de trabajar, que se encuentra en su gran mayoría en las comunas, 3,5,6 y 10, por lo cual en el anterior funcionamiento del seemprende, el trabajo con la comunidad se enfocó en los habitantes de las comunas 10,11, y 3 en su gran mayoría. Cabe resaltar que la iniciativa está dirigida a toda la población del municipio, pero los lineamientos internos de funcionamiento y como se pudo establecer en el convenio con alcaldía y cámara de comercio se enfatizara, en la población de la comuna 10 inicialmente por estar ubicadas dentro del programa de viviendas de interés prioritario.

También se logró obtener información de funcionarios de alcaldía que el plan de sensibilización se hará en dicha comuna inicialmente aunque en el acto protocolario de anuncio de reapertura se hizo pública la invitación a todos los ciudadanos. Por lo anterior se presentan la siguiente tabla de cobertura e indicadores para el primer año de funcionamiento:

**Tabla 4. Indicadores de funcionamiento primer año seemprende Pasto**

Indicador	Cantidad/Tiempo	% participación
Cobertura	1200 usuarios registrados en el primer año de funcionamiento	100%
Usuarios dirigidos al área de emprendimiento	600 usuarios	50%
Usuarios dirigidos al área de empleabilidad	600 usuarios	50%
Tasa de deserción en capacitación en las dos líneas de funcionamiento	300 usuarios	25%
Tiempo de capacitación para formulación de planes de negocio	2 meses	N/A
Tiempo de revisión y aprobación de planes de negocio	1 mes	
Planes de negocio formulados	400 planes de negocio	33%
Planes de negocio aprobados	300 planes de negocios aprobados	25%
Planes de negocio micro financiados	250 planes de negocio micro financiados	21%
Planes de negocio implementados	200 planes de negocio implementados	17%

**Fuente:** Elaboración propia

Se propone la cobertura de 1200 usuarios en el primer año teniendo en cuenta que en la comuna 10 existen más de 12000 habitantes en edad de trabajar y se toma como referencia alcanzar un 8% de participación de la población de esta comuna, se propone un 2% de población de otras comunas de la ciudad para cubrir un 10% de la población referente de la comuna 10, entendiendo que existen áreas con población vulnerable y en situación de pobreza en las demás comunas. Se debe tener en cuenta que existe otro condicionante que es la logística de funcionamiento, en reunión con el comité técnico del seemprende, se informó que para el área de emprendimiento solo se contara con máximo 3 formadores y grupos de máximo 25 usuarios por jornada de trabajo, y que se asignaran 2 grupos a cada formador, de esta forma solo se podría alcanzar un máximo de 600 usuarios atendidos en un año de funcionamiento.

El tiempo que se especifica para la capacitación de usuarios es de máximo dos meses, con base la intensidad horaria que se estableció de 3 horas académicas (45 minutos equivalen a una hora) diarias por grupo de usuarios, entendiendo por otra parte que la metodología fue rediseñada y el trabajo con los usuarios se hará de una manera práctica y que no tomara más del tiempo establecido.

También se propone que la evaluación y aprobación de los planes de negocio sea realizada en el periodo de un mes, teniendo en cuenta el uso de la plataforma ITINERAS que permite una evaluación de forma eficiente, y que la cantidad máxima de digitación será de 100 planes de negocio en una primera fase de funcionamiento y capacitación.

Se indica también que se micro financiaran 250 planes de negocio dentro de las tabla de indicadores, este indicador puede ser superado y puede variar, en el momento de la evaluación y aprobación de los planes de negocio.

## RECOMENDACIONES

- Uno de los principales aspectos a mejorar de acuerdo con el trabajo de pasantía y para la reapertura del seemprende es un cambio sustancial en la caracterización de usuarios del seemprende, así como en la metodología que se impartirá en el desarrollo de las capacitaciones. Se recomienda hacer uso del formato de orientación que se adjunta y las presentaciones rediseñadas, lo que permitirá tener un mayor impacto en la creación de planes de negocio
- Se sugiere que para el uso de las nuevas diapositivas se debe tener en cuenta el perfil de los profesionales o pasantes que hacen parte de la iniciativa seemprende y que estos deben ser de áreas afines a las ciencias económicas o administrativas con enfoque pedagógico, para evitar deserción de usuarios en las capacitaciones y la correcta asimilación de los contenidos temáticos
- Es muy importante que las personas que harán parte del equipo de formadores del seemprende reciban una capacitación previa de la metodología que van a impartir, teniendo en cuenta que de la preparación de las capacitaciones y del material que será utilizado, depende los resultados obtenidos y la elaboración correcta de los planes de negocio.
- Se sugiere realizar una convocatoria abierta para realizar la contratación del personal que hará parte del programa seemprende en el aspecto operativo, teniendo en cuenta que la parte administrativa del mismo ya se encuentra establecida en las instituciones que operan el seemprende, de esta forma se evitara tener inconvenientes de falta de personal o personal no calificado para las funciones operativas.
- Se recomienda que para hacer uso de la plataforma ITINERAS se realice una capacitación previa con las personas que se van a encargar de la digitación de los planes de negocios formulados por los usuarios del seemprende. Y de esta forma poder hacer un seguimiento más riguroso de cada iniciativa.

## CONCLUSIONES

- En relación al desarrollo del trabajo realizado se puede concluir que para la reapertura de la iniciativa seemprende en la ciudad de Pasto, se deben tener en cuenta aspectos operativos y de funcionamiento que permitan superar los eventos y situaciones presentadas en el funcionamiento anterior de la iniciativa, como lo son la contratación de personal operativo, sensibilización, caracterización y orientación de usuarios.
- La iniciativa seemprende es una apuesta muy importante para la superación de los índices de pobreza del municipio y permite incluir a la población más vulnerable del mismo, siendo esta una propuesta de naciones unidas muy inclusiva y que permite el logro de indicadores y metas propuestas en el plan de desarrollo del municipio.
- El aspecto más importante del seemprende y su desarrollo en la ruta de emprendimiento es la correcta elaboración de un plan de negocios que le permita a los usuarios que hacen parte de la propuesta, tener la oportunidad de crear una empresa o unidad productiva que le permita cambiar sus condiciones de vida.
- El cambio de la metodología impartida en el módulo de emprendimiento permitirá mejorar la elaboración de los planes de negocio formulados.
- La correcta caracterización de los usuarios le permitirá a la iniciativa evitar un desgaste administrativo y operativo durante su funcionamiento.
- El tener un nuevo método de verificación y aprobación de planes de negocio le permitirá al seemprende tener un mayor control y seguimiento de las iniciativas aprobadas



## **BIBLIOGRAFÍA**

BELTRAN, JESUS Y PEREZ, LUZ. El proceso de sensibilización: Experiencias pedagógicas con el modelo CAIT. Universidad complutense de Madrid. Paracuellos de Jarama (Madrid). Editorial: Fundación encuentro, 2004. 74 pág.

CAMERON, Keith. The Top 10 distinction between Entrepreneurs and Employees. How to stop being just an employee. Nueva york. Grupo editorial: Penguin Random House, 2012. 114 pág.

HONORABLE CONSEJO MUNICIPAL DE PASTO. Acuerdo 008. (San Juan de Pasto, Mayo 31 de 2012) Por el cual se adopta el plan de desarrollo municipal de pasto 2012 – 2015 “pasto: transformación productiva.

PNUD, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Documento base para la operación del centro de emprendimiento y el empleo se emprende pasto año 2014: Proyecto desarrollo económico incluyente. San Juan de Pasto: Ediciones de Naciones Unidas, año 2014. 41 pág.

## NETGRAFIA

DOCUMENTO CONPES 3616, Consejo Nacional de Política Económica y Social, República de Colombia, DNP, Departamento Nacional de Planeación. Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento. Bogotá D.C., (28 de septiembre de 2009) [En línea]. <<http://www.acnur.org/t3/uploads/media/2704.pdf?view=1>> [citado el 22 de julio 2016].

PARQUESOFT PASTO. Pilares de emprendimiento [En línea]. <<http://www.parquesoftpasto.com/>> [citado el 13 de agosto 2016]  
RED CEMPRENDE, red de centros de empleo y emprendimiento. Orígenes [En línea]. <<http://redcemprende.org/la-red-cemprende/>> [citado el 24 de julio 2016]

RED CEMPRENDE, red de centros de empleo y emprendimiento. Nuestros centros: ¿Qué son? [En línea]. <<http://redcemprende.org/nuestros-centros/>> [citado el 24 de julio 2016]

SANCHEZ A, citado en CEDEVI, Centro de Desarrollo Virtual – Coordinación Gestión del Conocimiento. Instrumento para caracterizar experiencias V1.Fundacion Universitaria Católica del Norte [En línea]. <<http://www.ucn.edu.co/sistemainvestigacion/Documents/instrumento%20para%20caracterizar%20experiencias.pdf>>. [Citado el 5 de Agosto 2016]

SENA, Servicio Nacional de Aprendizaje. Fondo Emprender [En línea]: <[http://www.sena.edu.co/oportunidades/emprendimiento-y-empresarismo/Paginas/Fondo-Emprender.aspx?as\\_url\\_id=AAAAAX040H-jsfNfACGu652y4ykYelzFSs8mDhcboonppurcxbgh5T4nNNHfyF1\\_yxKYMCITm-8IGC2fyne1s\\_YhGlz3lg9jovoWMP9WbLckVFkuVYdf4MpRvbXoxTugsDk2M5dn3JqUztV0GAjftgS5mEinp4Y1WjgO2mODmkOjHclEw](http://www.sena.edu.co/oportunidades/emprendimiento-y-empresarismo/Paginas/Fondo-Emprender.aspx?as_url_id=AAAAAX040H-jsfNfACGu652y4ykYelzFSs8mDhcboonppurcxbgh5T4nNNHfyF1_yxKYMCITm-8IGC2fyne1s_YhGlz3lg9jovoWMP9WbLckVFkuVYdf4MpRvbXoxTugsDk2M5dn3JqUztV0GAjftgS5mEinp4Y1WjgO2mODmkOjHclEw)> [citado el 10 de agosto 2016]

UNCTAD, Conferencia de las naciones Unidas sobre Comercio Y Desarrollo. Programa Empretec: Guía del empresario 2009 [En línea] <[http://unctad.org/es/Docs/diaeed20093\\_sp.pdf](http://unctad.org/es/Docs/diaeed20093_sp.pdf)>. 53 Pág.

**SE COMPLEMENTA CON ANEXOS EN EL CD ADJUNTO**