

# Programas de asesoría a la micro, pequeña y mediana empresa; y, programa de formación de creadores de empresas en Colombia\*

SENA - Colombia

## I. PROGRAMA DE ATENCION INTEGRAL A LA MICROEMPRESA

El Programa Nacional de Atención a la Microempresa del SENA, como elemento importante del desarrollo empresarial tiene gran trayectoria institucional e interinstitucional. De hecho, comparte sus experiencias en este campo con otros países. A nivel nacional y de América Latina su papel es protagónico, y lidera la búsqueda de estrategias, métodos y medios que logren el desarrollo efectivo de la microempresa.

### A. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

El programa de microempresas del SENA se propone por medio de la formación profesional integral de los microempresarios:

- Aumentar la productividad del trabajo en la microempresa.
- Lograr mayor remuneración para los trabajadores de la microempresa.
- Facilitar y apoyar el proceso de organización de los microempresarios.

El objetivo del programa no es el crecimiento de la microempresa, ni convertirla en pequeña o mediana; se busca que los microempresarios obtengan el máximo de ingresos.

Esta maximización de los ingresos determinará

un tamaño óptimo para la microempresa, que puede ser relativamente pequeña o grande dadas las posibilidades y restricciones para su crecimiento.

Para el logro de sus objetivos, el programa de microempresas:

- Promueve el desarrollo tecnológico por medio de la capacitación y asistencia técnica.
- Apoya el desarrollo empresarial dando capacitación y asesoría en gestión.
- Propicia y facilita el establecimiento, desarrollo y consolidación de organizaciones y formas asociativas de microempresarios por medio de la capacitación y asesoría para la organización gremial y económica.

### B. METODOLOGIA

Las características especiales que tiene el desarrollo de las habilidades gerenciales de los propietarios de las pequeñas unidades productivas, determinan una metodología, cuyo eje fundamental, es un proceso de asesoría integral en la empresa. Como consecuencia de este proceso resultan acciones de formación en aspectos técnicos, administrativos y para la organización microempresarial.

\* Este trabajo es una recopilación de tres artículos, presentados por Julio César del Valle de SENA

La metodología se caracteriza por varios aspectos, entre los más importantes están:

1. Presenta una secuencia general de la formación profesional integral para la microempresa, donde incorpora diferentes fases y subfases en consonancia con las instrucciones de la unidad técnica del SENA (Acuerdo 12 de 1985), con los productos que se espera obtener en las cuatro fases y las respectivas subfases (Anexos-páginas 1 a 8).
2. Implica procesos de desarrollo a partir de diagnósticos participativos externos e internos, acordes con el carácter sistémico del comportamiento empresarial.
3. Presenta procesos, medios, contenidos y estrategias pedagógicas muy flexibles, ajustables a las especificidades de los diferentes requerimientos del usuario a las condiciones del entorno.
4. Estimula al microempresario a desarrollar sus valores personales empresariales, tecnológicos y comunitarios.
5. Es desescolarizada y permanente dentro del marco de la formación de adultos.
6. Presenta la oferta de capacitación a través de un itinerario multiopcional, flexible a los resultados del diagnóstico.
7. Dispone de un proceso operativo específico para sistematizar la asistencia técnica por actividades económicas. (Anexos-página 9).

### C. REQUISITOS PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

Tener una unidad productiva dentro de los siguientes parámetros:

- Mínimo un año de establecida
  - Activos totales hasta 310 s.m.\*
  - Ventas mensuales mayores a 10 s.m.\*
  - Número de trabajadores entre 2 y 10 para microempresas manufactureras y hasta 5 para las de comercio y servicios
- \* s.m.m.: Salarios mínimos mensuales.

El propietario de la microempresa deberá, como mínimo:

- Saber leer y escribir correctamente

- Utilizar hábilmente las cuatro operaciones matemáticas básicas
- Tener cédula de ciudadanía
- Demostrar interés y motivación por la asesoría y la capacitación

### D. ESTRATEGIAS

Para lograr los objetivos propuestos en el Programa de Microempresas se tienen las siguientes estrategias:

#### 1. Asesoría Integral

Es la estrategia general mediante la cual se ofrece formación profesional en las diferentes áreas. Es, principalmente, grupal y está orientada a fortalecer actitudes, generar conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas: empresariales, técnicas y sociales entre los microempresarios, con el propósito de mejorar su competitividad, lograr los resultados económicos más favorables y motivar su interés por la agremiación.

#### 2. Capacitación y Asesoría Empresarial

Dirigida a mejorar los niveles de gestión, tanto en las unidades económicas como en las organizaciones microempresariales.

Está constituida por una serie de módulos instruccionales sobre las áreas de gestión empresarial, que buscan mejorar el desempeño gerencial del microempresario. Los conocimientos se entregan a los participantes por medio de talleres estructurados en tal forma, que su aplicación sea inmediata y productiva.

#### 3. Capacitación y Asistencia Técnica

Es la respuesta a la problemática tecnológica detectada en el diagnóstico, para lo cual se realiza la respectiva concertación con los centros industriales de la entidad.

### E. RESULTADOS

El Programa de Microempresas del SENA, orienta su actividad de acuerdo con las directrices y estrategias trazadas por el Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa. Ha logrado resulta-

dos importantes en los últimos años como:

- Cubrir gran parte del territorio nacional llegando a más de 190 municipios (Anexos-página 10 a 15) ofreciendo capacitación técnica, empresarial y organizativa y prestando asesoría y asistencia técnica a los microempresarios. En total se han atendido, en el último cuatrenio, aproximadamente 20.000 microempresarios con un promedio de 5 cursos por alumno.
- Avanzar significativamente en la conformación y consolidación de un diseño técnico-metodológico para la atención a la microempresa que cubre las áreas empresarial, técnica y para la organización microempresarial.
- Incluir, dentro del itinerario de formación, la capacitación para la organización y participación comunitaria, con el fin de darle a la formación la integralidad y la eficacia requeridas para lograr un verdadero desarrollo.
- Dedicar especial atención al diseño metodológico de la asistencia técnica a la microempresa, y efectuar los ajustes de acuerdo con las experiencias regionales.
- Incorporar dentro del proceso metodológico, el juego didáctico "El Empresario". Se rediseñó, reprodujo y distribuyó a todas las regionales y se capacitaron docentes en la dirección y ejecución de esta técnica de simulación que ha dado magníficos resultados para cambiar la actitud de los empresarios en la gestión de sus microempresas.
- Capacitar y actualizar técnica y metodológicamente a los docentes del programa por medio de seminarios, talleres, encuentros, pasantías y visitas de asesoría. Se realizaron 35 eventos con un total de 1.796 horas y la participación de 551 docentes.
- Desarrollar, mediante un convenio con la Corporación Financiera Popular, un programa de crédito para los empresarios capacitados y asesorados por el SENA. El programa tiene dos líneas de crédito: la línea BID y la línea IFL como contrapartida nacional. El programa de microempresas ha capacitado y asesorado en aspectos contables, de mercadeo, y proyectos de inversión, y ha brindado asesoría a los beneficiarios de estos créditos, para garantizar su

buena utilización.

- Asistir y asesorar a los microempresarios inscritos en las comercializadoras de Bogotá, Cali y Medellín.
- Brindar asesoría al SECAP del Ecuador para la iniciación de un programa de microempresas.
- Elaborar el material textual de Carpintería Metálica, compuesto de 27 módulos instruccionales y dos manuales técnicos.
- Introducir, en la entidad, la tecnología del aluminio arquitectónico y estructural y recopilar la tecnología de carpintería metálica en acero.
- Efectuar, en concertación con diferentes empresas, 25 eventos de divulgación y asistencia técnica para 800 microempresarios y 40 docentes de la entidad.
- Atender 47 organizaciones gremiales y económicas de microempresarios y a la Confederación Nacional de Microempresarios de Colombia, CONAMIC, con capacitación y asesoría, contribuyendo a su desarrollo y consolidación.
- Realizar una adecuación del material MATCOM para su utilización en microempresas y en sus organizaciones.
- Elaborar propuestas de proyectos con el ánimo de conseguir cooperación técnica internacional.
- Brindar información sobre el programa de microempresas, a funcionarios de diferentes entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales.

## F. PROYECCIONES

Para incrementar la eficiencia y la eficacia del programa de microempresas, en el inmediato futuro se hará énfasis en las siguientes acciones:

1. Validar y consolidar la metodología de atención a la microempresa en lo técnico, empresarial y organizativo.
2. Revisar y actualizar el material textual y audiovisual del programa de microempresas.
3. Capacitar y actualizar permanentemente a los docentes del programa.
4. Establecer un sistema permanente de evaluación y seguimiento del programa de microempresas a nivel regional y nacional.

5. Brindar atención integral y fortalecer el desarrollo de la microempresa para que eleve su nivel de productividad y competitividad en el mercado. Para lograr este propósito el Departamento Nacional de Planeación -con recursos provenientes de la cooperación técnica internacional y contrapartidas nacionales- se propone, mediante la participación del SENA y de organizaciones no gubernamentales, poner en funcionamiento:

- Los Centros de Desarrollo Productivo (CDP) para la microempresa, en actividades de confecciones, cueros, maderas y metalmeccánica. Estos Centros se instalarán en varias ciudades de Colombia.
- El Servicio de Orientación Tecnológica (SOT) para la microempresa con sede en Bogotá, (inicialmente) será descentralizado luego, en las diferentes ciudades en cabeza de la Cámara de Comercio y el SENA.

6. Promover la constitución de microempresas asociativas para la prestación de servicios o de producción.

7. Promover el establecimiento de servicios crediticios alternos y complementarios al de la Corporación Financiera Popular, que posibiliten mayor cobertura y efectividad en la estrategia de crédito empresarial.

8. Fortalecer las organizaciones microempresariales y los procedimientos de concertación interinstitucionales, con el fin de responder eficaz e integralmente a las necesidades reales, concretas y prioritarias de los microempresarios.

9. Integrar las diferentes modalidades de atención del SENA (Promoción Profesional Popular, Formación en Centros, Formación a Distancia, Formación en la Empresa y Divulgación Tecnológica), facilitando la ampliación y cualificación de los servicios de formación profesional a la microempresa.

10. Diseñar y validar bancos de pruebas teóricas y prácticas para ser utilizados en la validación de conocimientos de microempresarios.

Cuantitativamente la labor del SENA en los próximos años, en cuanto a capacitación, asesoría

y asistencia técnica se estiman así:

	1993	1994
<b>a. CAPACITACION</b>		
- microempresarios-curso	29.299	88.022
- microempresarios	9.790	10.867
- total horas en acciones de formación	174.820	194.053
<b>b. ASESORIA</b>		
- total microempresas	6.136	7.363
- microempresas con crédito	828	994
- microempresas sin crédito	5.308	6.369

## II. PROGRAMA DE ASESORIA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

### A. INTRODUCCIÓN

Presentamos el Programa de Asesoría a la pequeña y mediana empresa que desarrolla el SENA en Colombia, con el fin de promover la competitividad de las empresas, mediante la cualificación del equipo gerencial a través de la asesoría para la solución de los problemas empresariales, la consultoría o asistencia técnica y la capacitación requerida por las empresas asesoradas.

1. El Programa de Desarrollo Empresarial Dentro de este contexto, se creó el Programa de asesoría a las empresas que hoy se denomina "Desarrollo Empresarial". Con el propósito de contribuir al mejoramiento de las empresas colombianas. El programa atiende desde la creación de empresas, pasando por la micro, pequeña, mediana y hasta la gran empresa. En esta presentación nos circunscribimos a la atención en la pequeña y mediana empresa.

### B. LA ASESORÍA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

#### 1. Antecedentes

Al considerar el desarrollo de los países latinoame-

ricanos y el de Colombia, en particular, se observa que cerca del 80 por ciento del empleo es generado por la micro, pequeña y mediana empresa y su aporte al P.I.B. alcanza el 40 por ciento, lo cual le da una importancia primordial en el contexto del desarrollo socio-económico del país.

Son ingentes los problemas con que se encuentra el empresario de la P.M.E., tanto de orden externo como serían: la falta de crédito, las limitaciones de estímulos, en términos fiscales, de asistencia técnica y de formación gerencial; como externos, del tipo: falta de visión gerencial prospectiva, manejo inadecuado de recursos, baja productividad, deficiente gestión de mercadeo y la tecnología, etc.

Las consideraciones anteriores justifican ampliamente el Programa de Asesoría a las Empresas del SENA, uno de cuyos frentes más importantes es el que se dirige a atender a la PYME, la cual se ubica como tal, según los siguientes parámetros:

- 10-200 trabajadores
- Ventas entre US\$30.000-400.000 por año;
- Tecnología semiautomatizada
- Valor de activos hasta US\$100.000;
- Tipo de producción: pequeñas series o fabricación individual;
- Talento gerencial: bajo-medio;
- Organización: jerarquía, funciones y unidades definidas
- Niveles jerárquicos existentes de 2 a 3.

Los rasgos distintivos del programa de asesoría a la PYME, son:

- Cubre todos los sectores de la economía, aunque en la práctica se enfatiza la atención a las *empresas del sector industrial y de comercio y servicios*; en el sector primario se atienden preferiblemente agroindustrias y empresas extractivas (minería).
- Las acciones se dan en todo el territorio nacional y fundamentalmente en las capitales de Departamento.
- La acción puede comprender uno o varios de los siguientes servicios:

Capacitación y desarrollo empresarial  
Diagnóstico global y de las áreas funcionales  
Asesoría en la solución de problemas de gestión y la previsión estratégica con la

participación activa del gerente y los mandos de la empresa

Asesoría en aspectos específicos  
Asistencia técnica en aquellos aspectos en los cuales el SENA cuenta con personal especializado

Capacitación de supervisores y personal de ejecución

- El servicio no tiene costo para los empresarios, pues el SENA se financia con el 2 por ciento de las nominas de las empresas del país.
- El servicio de asesoría es prestado por profesionales experimentados y con una formación previa en metodologías de asesoría, enfoques gerenciales y áreas de gestión con una duración de 840 horas.

## 2. Objetivos

Los objetivos del Programa de Asesoría a las Empresas, dentro del contexto SENA, son los siguientes:

Asesorar a las empresas para la realización de la política social y económica del gobierno en los campos de la creación y el fomento del empleo, la competitividad de las empresas en el contexto internacional y la promoción social del trabajador, mediante la formación profesional integral en todos los niveles del empleo y en todos los sectores económicos.

- Contribuir al mejoramiento de la organización y administración de las empresas, mediante la capacitación y desarrollo de sus directivos.
- Promover la adecuada utilización de los servicios de formación profesional de los niveles administrativos y operativos.
- Inducir y orientar a las empresas en la adopción racional de tecnologías acordes con la realidad del país.
- Coordinar acciones con otras instituciones para ofrecer a las PYMES una atención integral.
- Desarrollar las habilidades de los empresarios para utilizar mejor los servicios empresariales que se ofrecen las entidades de apoyo a la PYME.

## 3. El proceso de asesoría

La atención a las empresas se realiza según el

proceso que se describe a continuación:

#### a. Ingreso al programa

Luego de realizar un diagnóstico sectorial y subsectorial, se establecen prioridades de atención regional y de conformidad con tales prioridades se realizarán las siguientes actividades.

- *Promoción:* divulgación del programa y captación de la demanda, a través de reuniones con gremios empresariales, empresarios y de medios de comunicación, etc.
- *Inscripción:* solicitud escrita y formalización de la relación de asesoría.
- *Selección:* aceptación o no de la solicitud (es posible que no se seleccione una empresa que ha solicitado asesoría si existe una crisis grave e inminente, laboral o financiera que interfiera con el proceso).
- *Admisión:* formalización del acceso al programa.

#### b. Diagnóstico

Consiste en el análisis de la situación empresarial, comenzando por el entorno, las oportunidades, las amenazas y la posición estratégica actual y siguiendo con el análisis interno de fortalezas y debilidades de la organización en su conjunto y en cada una de sus áreas. Se establecen así, por parte de los directivos con ayuda del asesor, las necesidades del desarrollo gerencial, capacitación, crédito, información asistencia técnica y consultoría en diferentes aspectos y áreas de la empresa.

#### c. Plan de acción

Realizado el diagnóstico, el asesor ayuda al grupo gerencial a generar un plan de acciones tendientes a suprimir los síntomas indeseables, mejorar aquellos resultados y procesos que lo ameriten y aprovechar oportunidades no utilizadas. Con ello se pretende optimizar la calidad y la productividad de la empresa, mediante actividades tales como:

- Asesoría y desarrollo gerencial
- Capacitación a diferentes niveles
- Asistencia administrativa
- Asistencia técnica, financiera, comercial, informática, etc.

#### d. Ejecución del plan de acción

Una vez establecido el plan, se realizan las acciones programadas en función de la situación específica de la empresa asesorada. Comprende actividades tales como:

- Seminarios de desarrollo del equipo directivo
- Capacitación a otros niveles
- Formulación de estrategias
- Identificación de indicadores de resultado y productividad en cada área
- Definición de objetivos corporativos y funcionales
- Acciones de mejoramiento de procesos organizacionales
- Asistencia técnica y consultoría para la resolución de problemas puntuales, con el apoyo de otros agentes SENA, instructores expertos en áreas específicas y centros de desarrollo tecnológico y formación profesional
- Coordinación con otras entidades de apoyo a la PYME
- El liderazgo de la ejecución del plan, es responsabilidad de la gerencia de la empresa

#### e. Evaluación y cierre

Busca confrontar los objetivos planteados para la asesoría frente a los logros, en términos de calidad de las acciones efectuadas y su pertinencia para la solución de los problemas y la proyección futura de la empresa asesorada.

#### f. Seguimiento

Con el fin de garantizar la aplicación de los correctivos a mediano y largo plazo y las acciones de crecimiento estratégico se pacta y se lleva a cabo un *follow-up* en la empresa asesorada. Con ello se pretende consolidar el desarrollo gerencial iniciado durante la asesoría, promover el enfoque de gerencia por autodiagnóstico y fundamentar el desarrollo de la empresa en una cultura estratégica, orientada a producir con calidad total y a fortalecerse "competitivamente".

### C. MODALIDADES

Se dan dos modalidades de atención a la PYME

## 1. A.T.I. (Asistencia Técnica Integral).

Esta modalidad de atención se inscribe en el marco de la cooperación interinstitucional que obedece a lineamientos del gobierno colombiano, a través del Ministerio de Desarrollo Económico, dentro del marco de la ley de fomento a la micro y P.M.I.

El modelo hace énfasis en la instrumentación del diagnóstico y, en este sentido, se inscribe dentro del esquema metodológico ya planteado (aparte 2 de este caso), pero precisa tanto los mecanismos como los instrumentos a utilizar en esta fase del proceso, con el fin de facilitar la recolección sistemática de la información, su análisis y la formulación de planes de acción y desarrollo coherente.

Las características del modelo se sintetizan en los siguientes rasgos:

- Normalización: homogenización de los aspectos a explorar en cada área, y sobre los cuales se debe intervenir.
- Mejoramiento de la calidad del diagnóstico mediante un orden de secuencia para el análisis.
- Planificación y control de las etapas a realizar como resultado del diagnóstico

El modelo acoge la concepción sistemática de la empresa y, en consecuencia, los instrumentos se refieren a las siguientes funciones y sus indicadores:

- Económico-financiera
  - Economicidad global (rentabilidad)
  - Gestión financiera (aplicación de recursos)
  - Gestión económica (eficiencia financiera)
- Mercadeo
  - Interrelación con el mercado
  - Características del producto
  - Política y fijación de precios
  - Distribución y ventas
  - Sistema de información de mercadeo

Mediante Ley de la República se establecieron el "Consejo Asesor de la Política para la P.M.I." que es el máximo organismo. Dependiendo de él se encuentra el "Comité Ejecutivo Nacional" con representación del Ministerio de Desarrollo, Prefecamaras, Colciencias, Incomex, Superintendencia de Industria y Comercio, Fondo Nacional,

SENA, ICFES, ACOPI y PROEXPO. Existen Comités homólogos a nivel regional y a su interior tres Comités: Técnico, Financiero y de Asistencia Técnica.

La filosofía está orientada a atender integralmente a la PYME en asistencia técnica, asistencia gerencia, investigación, capacitación, importaciones, exportaciones, respaldo al crédito, asistencia financiera, asistencia comercial, consultoría tecnológica e información.

El rol del SENA concretamente gira en torno a la coordinación general del Programa A.T.I., asesoría gerencia, asistencia técnica y administrativa, informática para la gestión y divulgación tecnológica.

La capacitación gerencial y la asistencia técnica la comparte con las universidades (a través del ICFES).

Dentro de este gran marco de acción, la prestación del servicio de asesoría permite actuar de acuerdo con el esquema metodológico planteado en el punto 2. Si bien hace énfasis en la coordinación con otras entidades del orden nacional y regional.

## 2. Diagnóstico Integral a la P.M.I.

Este modelo fue elaborado a partir de las experiencias desarrolladas en Italia para promover el fortalecimiento y mejora de la eficacia de P.M.I. del sur de ese país.

- Producción
  - Productividad
  - Organización de la producción
  - Administración de la producción
- Administrativa
  - Existencia y eficiencia de la contabilidad
  - Estructura física para el procesamiento de información
- Personal
  - Rendimiento y comportamiento del personal
  - Costos de personal
  - Composición y dinámica de la nómina
  - Gestión y políticas de personal
- Gerencia
  - Grado de integración del equipo gerencial
  - Capacidad de programación
  - Capacidad de control
  - Clima organizacional

Una vez realizado el diagnóstico se establecen relaciones de cada subsistema con los demás y se evalúa la estrategia global emergente y su efectividad.

Como resultado del análisis de formularán planes de acción conducentes al mejoramiento.

El diagnóstico se hace más objetivo y preciso ya que requiere comparar los indicadores en la misma empresa en tres años, a su turno, compararlos con índices sectoriales para la misma actividad.

#### D. OPERACION DEL PROGRAMA

El programa de asesoría opera, a través de una estructura formal que comprende:

La División Nacional de Desarrollo Empresarial encargada de fijar las políticas generales, establecer los lineamientos metodológicos, técnicos y de contenido, así como de la gestión y formar a los asesores y directivos regionales del programa.

Divisiones Regionales de Desarrollo Empresarial encargadas de operar en las empresas, según las metodologías definidas.

##### 1. Cubrimiento

El programa de asesoría a las empresas (Desarrollo Empresarial) se extiende a todo el país o departamentos y cubre todos los sectores económicos (que se atienden según prioridades establecidas en diagnósticos sectoriales regionales).

En 1990 se asesoraron 4.314 empresas, aumentando la atención en 8.5 por ciento con relación al año anterior. De este total el 10.1 por ciento corresponde al sector agropecuario, el 551.5 por ciento al sector industrial, el 9.7 por ciento a comercio y 28.7 por ciento a servicios.

##### 2. Recursos

Para desarrollar sus acciones el Programa de Desarrollo Empresarial en sus diferentes campos, cuenta con 168 Asesores en las Regionales, más 180 Asesores Contratistas (vinculación a término).

En cada Regional el Programa es administrado

ya sea por un jefe de División (Regionales de más representatividad) o por un Coordinador.

Para las acciones de capacitación y asistencia técnica o consultoría, se cuenta con recursos humanos pertenecientes a los Centros de Formación que posee el SENA en las diferentes ciudades y regionales, casi todos ellos instructores técnicos o especialistas.

Las acciones de formación de mandos (gerencia medial son apoyadas por instructores de tiempo completo o parcial en áreas administrativas y de tecnología blanca. El apoyo a las acciones de atención en el campo de la informática para la gestión empresarial se da a través de ingenieros de sistemas que dan soporte a las acciones de los Asesores de Empresas.

El presupuesto de operación del programa procede del presupuesto general del SENA y su control lo realiza la Oficina de Planeación de la entidad.

#### E. RESULTADOS

Cuantitativamente ya se mencionó que el Programa atendió 4.314 empresas en 1990.

En estas empresas se obtuvo:

- Una más sólida formación gerencial
- Preparación para asumir estratégicamente los cambios del entorno
- Solución de problemas técnicos específicos
- Capacitación en niveles medios y operativos
- Mejoramiento de la gestión de las áreas funcionales
- Mejoramiento de la productividad.

Además de estos resultados en las empresas, el Programa ha contribuido, a través de Cooperación Técnica, a la formación de asesores y a la creación y mejoramiento de programas de asistencia técnica, consultoría y asesoría en otros países de Latinoamérica.

Las perspectivas futuras señalan la necesidad de una actualización técnica y metodológica que sería deseable alcanzar mediante el intercambio y la cooperación con otros organismos en el mundo que desarrollan actividades similares.

### III. PROGRAMA DE FORMACION DE CREADORES DE EMPRESAS

#### A. JUSTIFICACION Y OBJETIVOS

Grandes son los problemas de desempleo que enfrenta Colombia. Entre ellos, uno de los más notorios es el que golpea a los sectores jóvenes y al gran contingente de personas calificadas que no consiguen empleo; es decir, el desempleo calificado, lo que conduce, en las actuales condiciones de la actividad laboral, al estancamiento profesional y a un menguado desarrollo empresarial.

Una de las soluciones, posiblemente de las más idóneas, ha sido la de fomentar y estimular, en este recurso humano ya preparado y cuyo inmenso potencial para el desarrollo del país se está desaprovechando, una mentalidad empresarial que les permite escoger como vía u opción laboral la de crear sus propias empresas.

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ante esta situación y en cumplimiento de su papel en la formación profesional de todos los niveles ocupacionales del empleo, ha considerado incluir la formación de nuevos empresarios como uno de sus programas de acción.

Dos aspectos fundamentales justifican este programa:

En primer lugar, el SENA, como instrumento y organismo ejecutor de la política económica y social del Gobierno Nacional en el ámbito de la promoción y de la formación profesional de los recursos humanos del país, tiene la responsabilidad de ofrecerle la mejor contribución que esté en condiciones de aportar para ayudar a la solución de los problemas de empleo y de generación de ingresos.

En segundo lugar, el SENA, como organismo de formación profesional, ha venido evolucionando en la medida en que la transformación de las fuerzas y medios productivos han hecho evolucionar la concepción, dirección, instrumentación, ejecución y prospección de la formación profesional; lo cual le ha permitido adoptar como propio, en este caso, uno de los principios de la "Declaración

de Cartagena" (XXII Reunión de la Comisión Técnica de Cinterfor-mayo 1984): "la formación profesional debe coadyuvar a la generación de empleo y a la reactivación y mejoramiento de la actividad productiva. Para ello, las instituciones deberán realizar un gran esfuerzo por lograr que sus programas engendren en los que se forman, una capacidad empresarial que les abra posibilidades más amplias que las escasas disponibles bajo la forma de empleo dependiente".

Fue así como a partir de 1986 se comenzó a trabajar en el establecimiento de un esquema pedagógico y metodológico que le permitiera, inicialmente a partir de profesionales y técnicos, contribuir a la creación de nuevas empresas y por consiguiente a la ampliación de trabajo productivo mediante el fomento y estímulo a la mentalidad empresarial, a través de la capacitación y la orientación de quien podrían optar por la generación y conducción de iniciativas de esta naturaleza.

Realizado lo anterior, ya en el presente año, el SENA estableció el programa de formación de creadores de empresas, como contribución a la reactivación económica del país y a la generación de empleo mediante el desarrollo de empresarios que creen nuevas empresas en los frentes de actividad económica prioritarios y en aquellos que presenten oportunidades económicas concretas.

Este programa busca:

- Fortalecer la confianza de los potenciales empresarios en sus propias capacidades.
- Impartir la preparación y conocimientos necesarios acerca de aspectos financieros, técnicos y administrativos de la empresa.
- Dar a conocer y preparar al futuro empresario sobre las posibilidades y amenazas del medio externo.
- Ofrecer información y asistencia en la identificación de oportunidades económicas.
- Formar y asistir al usuario en la formulación y ejecución de su proyecto.
- Contribuir a asegurar la asistencia técnica y financiera que sea necesaria.
- Ofrecer servicios de asistencia, orientación y seguimiento en la puesta en marcha de su empresa.

## B. PERFIL DEL EMPRESARIO CREADOR DE EMPRESA

Para llegar a la determinación del perfil del empresario creador de empresa se partió de la experiencia de actuales pioneros empresariales de nuestro medio y con base en ella se identificaron las características de comportamiento y las habilidades que están más relacionadas con el éxito empresarial. Por consiguiente, la meta de este trabajo investigativo fue la identificación de los comportamientos y condiciones que hacen posible crear empresa en Colombia.

La investigación se realizó a través de dos mecanismos:

- Sesiones de grupos con empresarios actuales que pertenecen al mismo universo poblacional de aquellos que se convertirán en empresarios futuros.
- Entrevistas y encuestas a empresarios creadores de empresa de diversas regiones del país.

El análisis de las sesiones de grupo aportó información cualitativa, en tanto que la encuesta proporcionó datos cuantitativos más específicos, lo que permitió precisar el perfil.

Igualmente, se consideró, en la composición muestral, a qué gama de actividades económicas de los sectores secundarios y terciario pertenecen, de tal suerte que las conclusiones del estudio pudieran aplicarse en una medida razonablemente confiable a la variedad de campos y actividades de las empresas de nuestro país en los dos sectores.

El trabajo, por su enfoque, brinda una visión comprensiva más que aunque el estudio no puede considerarse una investigación amplia y definitiva, pues la muestra fue limitada y no permite conclusiones diferenciales por actividades económicas. De todas maneras, aporta elementos y puntos de referencia con respecto al fenómeno de la creación de empresas en Colombia y las características típicas del emprendedor, además de elementos prácticos para las acciones de selección y formación de nuevos empresarios.

Un resumen de los elementos encontrados en el estudio del perfil del empresario creador de empresas es el siguiente:

- El empresario creador de empresas se encuentra rodeado de unas circunstancias que condi-

cionan su decisión, su actuación y sus resultados. Algunas de estas condiciones son estructurales y otras coyunturales. El conjunto de ellas tipifica la empresa que es posible crear en Colombia, por iniciativa propia de un emprendedor con recursos limitados.

- Esta empresa típica es, en su iniciación, una pequeña unidad productiva, usualmente de menos de cinco trabajadores, que comienza como una sociedad de hecho, sin cumplir requisitos legales, o como un ente individual que depende de su dueño o, en un buen número de casos, de los socios que la han gestado.
- Por carecer de información sobre oportunidades económicas, la mayor parte de los empresarios se orientan hacia actividades tradicionales dentro de la industria o el comercio. Tal orientación, con gran frecuencia, está influida por el conocimiento o familiaridad que tienen o hayan tenido en la actividad.
- Con frecuencia, el medio familiar ha tenido influencia en la decisión de convertirse en empresarios; en muchos casos, hay tradición empresarial en la familia.
- La decisión suele tomarse en una edad de madurez temprana, alrededor de los treinta años, cuando el emprendedor posee experiencia y formación en el trabajo. La empresa en su fase de iniciación y superadas las dificultades iniciales, se consolida en un período de unos siete años.
- El nivel educativo del empresario gestor es, en la mayor parte de los casos, el de secundaria. Unos pocos han tenido acceso a la educación superior.
- En una buena proporción, los creadores de empresa han abandonado un empleo para crearla. Otro grupo, no muy numeroso, ha derivado su subsistencia de un trabajo independiente antes de hacerse empresarios. Una mínima parte de los empresarios pasa del estudio a la actividad empresarial; tal vez esto está ligado al enfoque académico de nuestra educación y a la importancia que tiene la experiencia laboral en este tipo de opción.
- Dentro de las motivaciones más importantes para hacerse empresario se cuenta el deseo de

independencia, tanto en su aspecto económico como de autonomía de acción y decisión. La búsqueda de una estabilidad económica, que está ligada al impulso de independencia, pero que, de suyo, tiene una fuerza motivacional importante.

- En estrecha relación con las anteriores se halla la motivación de realización, el deseo de lograr las propias metas, alcanzar el éxito en un empeño personal y la respuesta ante el reto que compromete la conducta individual del empresario.
- Como incentivos y motivadores menores y menos frecuente y quizá también como facilitadores de la decisión, se encuentra el conocimiento del negocio, el proceso, el mercado, y los antecedentes familiares o tradición empresarial. Lo anterior se corrobora con el hecho de que casi la mitad de los empresarios se ha iniciado sin experiencia en el negocio. En una proporción significativa, la actitud frente al riesgo parece tener un peso específico mayor que el dominio del campo.
- Es habitual que la iniciación de la empresa se haga con recursos propios, normalmente dinero, máquinas o instalaciones, que frecuentemente son insuficientes y deben ser complementadas con empréstitos o créditos de difícil acceso o procedentes de apoyos proporcionados por familiares, proveedores o socios y amigos.
- La preocupación dominante en la gestión de la empresa es el área de producción (en el caso de empresarios del sector comercio, las ventas, obviamente), seguida por el área comercial, la gestión administrativa, el personal y finalmente el área financiera. Esta última encarna la contradicción de las urgencias económicas y el poco conocimiento y habilidad en el manejo contable y financiero, común en el empresario emprendedor de nuestro medio.
- Habitualmente el progreso empresarial es atribuido a la calidad lograda, las ventas y la respuesta de los clientes, el mercado y la capacidad innovadora. Pocos atribuyen el éxito a la dirección de la empresa o a la tecnología que poseen o desarrollan.

- La persistencia es una característica del empresario que le hace permanecer como tal. El refuerzo que obtiene al ser aceptado el producto, la calidad ofrecida -que es competitiva en el medio- y la satisfacción personal y empresarial, se añadan a la capacidad organizativa que, de alguna manera, está presente en el empresario para incentivar su constancia y dar continuidad a su actividad empresarial.

- El gestor de empresa ha de afrontar dificultades tales como la falta de capital de trabajo, la consecución de clientes, las incomodidades locativas, los escasos e inapropiados equipos, la escasez de materias primas, el desconocimiento de aspectos jurídicos y financieros, y la incertidumbre del medio.

No obstante, quienes poseen la vocación empresarial obtienen y manifiestan satisfacción por su labor, por cuanto ella les brinda la oportunidad de obtener sus metas y les proporciona satisfacción económica de manera autónoma.

- El empresario posee como características distintivas:

ambición y deseo de superación

voluntad, energía y tenacidad

buenas relaciones interpersonales y habilidades sociales

optimismo

confianza en sí mismo

deseo de independencia

constancia y dedicación

habilidad para negociar

conocimientos y experiencia en las áreas técnica y comercial

habilidades para dirigir y organizar

dinamismo

sentido de lo práctico

decisión

innovación y creatividad

actitud abierta pero realista frente al riesgo

- Sus áreas fuertes están fundamentalmente en: las relaciones y habilidades sociales

la habilidad para negociar

a gestión comercial

el conocimiento de su región y del comportamiento de su producto en el mercado

el conocimiento del producto

el control de la calidad (competitiva en el contexto)

la habilidad para manejar la cartera

Se destacan como áreas débiles, y a las cuales la labor formativa debe orientarse de manera prioritaria, las siguientes:

la(s) tecnología(s) de producción

la innovación en el proceso de producción y en el manejo del mercado

la gestión contable y financiera

el manejo de costos

el conocimiento de aspectos jurídicos, en general, y de legislación laboral, en particular<sup>1</sup>

### C. INSTRUMENTOS DE SELECCION

La primera ayuda concreta al aspirante a creador de su propia empresa es la de facilitarle criterios y elementos que le permitan tomar una decisión más consciente, al poder cotejar su propio perfil con el del empresario creador de empresa en nuestro medio.

Con este propósito y además con el de hacer rentable, desde el punto de vista social y formativo, el programa de formación de creadores de empresa, se hizo necesario diseñar instrumentos que permitieran realizar de la manera más apropiada la selección de los participantes.

Este proceso, antes que una selección eliminatória realizada por agentes externos, asume la forma de facilitador para la toma de decisión consciente por parte del aspirante a ingresar en el programa, de forma tal que se obtenga el compromiso de su parte y se garantice una mejor clasificación de los integrantes de los grupos de formación.

Por lo tanto el proceso, según esta concepción, es una acción de asesoramiento y guía que realiza el asesor de empresas con cada uno de los aspirantes a ingresar en el programa y cuyo propósito es facilitar la autoselección.

1. El estudio completo se puede consultar en el documento "Perfil del Empresario Creador de Empresas". Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Subdirección Técnico Pedagógica. División de Comercio y Servicios, Bogotá, agosto de 1986.

Las siguientes consideraciones justifican incluir e implementar en el programa un proceso y unos instrumentos de selección de aspirantes:

- El empresario que tiene éxito en la creación y puesta en marcha de una empresa posee características personales y de comportamiento que aseguran este logro. Las estadísticas evidencian el gran porcentaje de empresas que desaparecen en los primeros meses de existencia por diversas razones; pero, sin duda, dentro de ellas hay causas inherentes al comportamiento y desempeño del empresario y es lícito inferior que existe una relación entre las características personales que posee el empresario y su éxito como gestor empresarial.

- La identificación de las características que posee una persona puede coincidir con el potencial de "emprendedor" que asegure su éxito como empresario y, en consecuencia, facilita la orientación del aspirante en su decisión de convertirse en gestor de empresa.

- El riesgo, la inversión y la incertidumbre suelen ser altos en la implementación exitosa de un programa de formación de creadores de empresa, no obstante, pueden disminuir razonablemente al contar con un proceso que dé al futuro empresario una base sólida para su decisión.

- Al contar con grupos de empresarios potenciales mejor seleccionados, los programas de formación deben hacerse más efectivos en términos de sus resultados.

Con base en el perfil típico encontrado para el empresario creador de empresas se determinaron unos factores a explorar y de acuerdo con éstos se diseñaron los instrumentos que permiten facilitar la autoselección de los aspirantes.

Los instrumentos diseñados son sencillos de administrar y evaluar y, aplicados e interpretados de manera adecuada, se convierten en elementos facilitadores del trabajo del asesor de empresa quien, de esta forma, estará en mejores posibilidades para ofrecer *feed-back* y asesoramiento a los aspirantes al programa.

Se pretende que estos instrumentos, utilizados en forma flexible por los asesores encargados, conduzcan a una comparación del perfil típico con

las características de cada aspirante, a fin de orientarlo y brindarle la información de retorno necesaria para asegurar una buena decisión.

Adicionalmente, esta comparación entre el perfil típico y las características de los aspirantes permitirá hacer ajustes apropiados a los programas de formación.

Los instrumentos diseñados de acuerdo con el factor que se quiere explorar se muestran en forma sintética a continuación: (Ver Cuadro)

Una sugerencia para la secuencia en el uso de estos instrumentos de autoselección es:

- Inscripción
- Autoapreciación de características personales
- Cuestionamiento motivacional o láminas de McClelland
- Simulador situacional, en grupos de seis a ocho aspirantes
- Cuestionario sobre potencial empresarial
- Entrevista semidirigida

#### D. METODOLOGIA GENERAL <sup>3</sup>

El modelo definido para la atención a las personas que piensan montar su propia empresa partió de

los propósitos ya enunciados, es decir, desde permitir a los usuarios hacer su propia autoevaluación como creadores de empresa hasta recibir asistencia técnica, orientación y seguimiento para la puesta en marcha de la empresa.

Por lo tanto, desarrolla desde la motivación hasta la cristalización de su proyecto con la puesta en marcha de la nueva empresa.

El modelo de atención se puede representar esquemáticamente tal como puede verse en el cuadro adjunto.

#### 1. Promoción y motivación

A través de eventos dirigidos y abiertos se lleva la información completa sobre el alcance del programa, sus servicios y los compromisos que implican para los participantes.

Se dirige fundamentalmente a profesionales y técnicos egresados que tengan interés y potencialidad empresarial, y se lleva a cabo en las universidades e institutos técnicos, o en las asociaciones profesionales que los agrupan.

Aquellas personas que participan en estos eventos y que muestren un real interés diligenciarán una ficha denominada "Registro del

FACTOR POR EXPLOTAR	INSTRUMENTOS <sup>2</sup>
- Información general de demográfica	- Formulario de inscripción
- Información y condiciones generales del empresario: potencial empresarial	- Cuestionario sobre "potencial empresarial"
- Habilidades y actitudes	- Simulador situacional
- Motivación personal	- Cuestionario y láminas proyectivas de la U. de Harvard (D. McClelland)
- Riesgos de personalidad	- Escala de autoapreciación de características personales (diferencial de Osgood)
- Visión de conjunto y "feed back "	- Entrevista semidirigida

2. El detalle de los instrumentos y su guía de utilización se encuentra en el documento "Programa de Formación de Nuevos Empresarios-Instrumentos de Autoselección para Ingreso al Programa". Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Subdirección Técnico Pedagógica, División de Comercio y Servicios, agosto de 1986.

3. En el documento "Programa Nacional de Creación de Empresas-Metodología General". Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Bogotá, agosto de 1986, está el detalle de cada una de las fases del proceso metodológico

Usuario", a fin de comenzar con esta información el proceso de selección para ingresar al programa.

- En estos eventos promocionales se utiliza material audiovisual de apoyo para la presentación, a la vez que se entregan folletos o material escrito que complementen la información.

### 2. Selección

Este proceso, como ya se mencionó en el capítulo anterior, se basa en unos criterios globales y, mediante la aplicación de instrumentos de autoselección y su análisis, permite al usuario la toma de una decisión consciente sobre sus potencialidades y recursos para llegar a ser empresario.

El proceso, igualmente, permitirá definir adecuadamente el número de usuarios que se ha de atender teniendo en cuenta sus características y disponibilidad de recursos, así como también la capacidad de respuesta del programa en cada regional del SENA.

Ya se dio una posible secuencia de aplicación de las pruebas autoselectivas, las cuales, analizadas conjuntamente con el usuario, deben conducir, en la entrevista semidirigida, al último paso en el proceso de selección, a la toma de una decisión por parte del interesado respecto a su continuidad en el programa de formación de nuevos empresarios.

### 3. Ingreso al Programa

Esta etapa constituye básicamente el acto administrativo por medio del cual se formalizará el ingreso del usuario al programa y se reconocerán los compromisos y responsabilidades mutuos.

Esta formalización se materializa mediante la tramitación por parte del interesado de la ficha "Ingreso al Programa".

### 4. Plan de Atención

En esta fase cada usuario, con la ayuda del asesor asignado, definirá y elaborará su plan de atención. Este, consiste fundamentalmente en determinar las necesidades concretas de formación y servicios, los recursos necesarios para apoyarlo, el tiempo requerido y los compromisos mutuos.

El plan se registrará en la segunda parte de la ficha de "Ingreso al Programa", y allí mismo se irán colocando las actividades realizadas y los avances

que se vayan logrando en su cumplimiento.

Para ayudar al usuario a establecer su plan de atención, el asesor deberá contar, con guías y con elementos tales como:

- resultados de la selección (perfil del usuario)
- perfil típico del empresario creador de empresas
- posibilidades de apoyo tanto del SENA como de otras entidades
- necesidades de apoyo sentidas o solicitadas por el usuario

### 5. Atención al Usuario

Esta etapa se refiere a la satisfacción de las necesidades de formación y de servicios empresariales requeridos por el usuario para desarrollar su proyecto y crear su propia empresa, con base en el plan de atención elaborado.

Esta atención se realizará a través de acciones de formación orientadas al desarrollo de la mentalidad empresarial y con servicios orientados a apoyar la actividad empresarial.

#### - Formación

Para realizar la formación básica, encaminada al desarrollo de la mentalidad empresarial, se diseñó un material autoformativo que el usuario puede utilizar de manera individual o a través de seminarios.

- Ese material consta de los siguientes módulos
- la idea o el producto
- el proyecto
- la empresa
- el empresario
- el medio ambiente

Además, de acuerdo con su plan personal, el usuario podrá recibir formación en otros aspectos que se consideren necesarios, tales como: administración, tecnología, producción, mercadeo, personal, finanzas, etc. Esta formación podrá darse a través de acciones específicas para creadores de empresa o involucrándolos en grupos de empresarios en proceso de asesoría.

#### - Servicios Empresariales

Para las personas que van a crear su propia empresa no basta suministrarles una formación adecuada

da, sino que ésta debe ser complementada a través de servicios específicos que le permitan llevar adelante su proyecto empresarial

Los servicios empresariales que hasta el momento se ha determinado prestar a los usuarios son los siguientes:

- *Información* , que se presenta bajo la forma de
  - oportunidades económicas
  - finanzas
  - tecnología
  - administración
  - legislación
- *Intermediación* . Los enlaces necesarios entre los usuarios y los terceros pueden darse con entidades:
  - financieras
  - gubernamentales
  - centros de documentación
  - educativas
  - empresariales
- *Asesoría, consultoría y asistencia técnica*
  - tecnología dura (procesos de producción, prototipo, maquinaria, etc.)
  - tecnología blanca (organización y administración, aspectos legales, de crédito, laborales, etc.).
- *Especiales*
  - encuentros empresariales
  - foros
  - conferencias
  - documentación

En el gráfico se presentan, de manera esquemática, los elementos que conforman la atención al usuario interesado en crear su propia empresa.

#### 6. Elaboración del Proyecto Empresarial

Teniendo en cuenta que la atención al usuario debe desembocar en la creación de la empresa, la elaboración del proyecto, como etapa intermedia, buscará que se concrete en un documento el desarrollo de la idea encaminada a crear la empresa.

El programa cuenta con una guía que se le propone al usuario para elaborar el proyecto empresarial.

Esas guía contiene los siguientes aspectos:  
resumen del proyecto  
descripción general de la empresa

mercadeo y ventas  
producción e ingeniería  
plan de inversión y financiación  
evaluación económica  
proyecciones de la empresa

#### 7. Implementación del Proyecto: Creación y puesta en marcha de la empresa

En esta fase se realizarán las diferentes actividades requeridas para instalar y poner en marcha la nueva empresa, es decir, llevar a la realidad el proyecto elaborado por el usuario.

Por lo tanto contempla actividades tales como:  
trámites de crédito  
consecución y adecuación de instalaciones  
locativas  
constitución legal de la empresa  
consecución de maquinaria y equipo  
selección y entrenamiento de personal  
consecución de maquinaria y equipo  
selección y entrenamiento de personal  
diseño y construcción de prototipos  
obtención o producción de muestras  
programación y control de producción  
elaboración de plan de mercadeo

#### 8. Evaluación y Cierre

Para dar por terminado el programa con cada usuario, y luego de que se adelanten las actividades definidas en su plan de atención, se procederá a hacer una evaluación total del proceso y de los resultados logrados y, si es del caso, definir el plan de desarrollo de la empresa creada y las ayudas que requiere para hacer realidad ese plan.

Desde el punto de vista administrativo, el nuevo empresario diligenciará el "Formato de Evaluación" luego de la reunión que haya sostenido con el coordinador general del programa y el asesor del SENA asignado. Posteriormente el coordinador regional formalizará el cierre a través de una carta dirigida al nuevo empresario.

#### E. CRITERIOS OPERATIVOS

Para la operación del Programa de Formación de Creadores de Empresa en las regionales del SENA, la

Dirección General ha establecido los siguientes criterios operativas.

### 1. Estrategias

- El Programa es de formación y asesoría para la creación de empresas.
- El núcleo de la atención al usuario es su proyecto empresarial.
- El Programa se desarrollará fundamentalmente a través de la modalidad de formación en la empresa.
- El desarrollo de la atención específica al futuro empresario se hará siguiendo las etapas definidas en el Manual de "Metodología General" del programa.
- La modalidad de divulgación tecnológica será el apoyo permanente para la organización y el funcionamiento de los servicios de información, ya sean autónomos o que hagan parte de otros, ya en funcionamiento en la entidad.
- La modalidad de formación en centros dará su apoyo a través de cursos específicos, utilización de talleres y laboratorios, y asistencia técnica.
- La asignación de los asesores de empresa al programa se hará teniendo en cuenta el perfil definido por la Dirección General.
- Los asesores asignados se formarán siguiendo las pautas que para tal efecto establezca la Dirección General.
- Los proyectos de creación de empresas que prioritariamente deberán apoyarse, serán los que se refieran a:
  - realizarse en "ciudades alternas"
  - fomento de la agroindustria
  - industria de bienes de capital
  - sustitución de importaciones
  - generación de exportaciones
  - pequeña y mediana empresa, que tengan espacio económico y
  - ofrezcan perspectivas de crecimiento y desarrollo empresarial

### 2. Organización y Operación

- El programa de formación de creadores de empresa tendrá cubrimiento nacional.
- Debe articularse, en lo posible, con programas

- concretos dirigidos a la creación de empresas que desarrollen entidades como: fundaciones nacionales y regionales, corporaciones y promotores de desarrollo regional, Cámaras de Comercio, Asociaciones de Profesionales y Técnicos, Comités de Asistencia Integral a la PMI, Gremios Laborales y Empresariales, etc.
- Debe vincularse con entidades que ofrezcan a los usuarios posibilidades de acceso a crédito, asistencia técnica, información, mercados, tecnología.
- La formación y atención a los usuarios será individualizada, aunque para su desarrollo deben realizarse eventos de carácter grupal.
- Se fija, en principio, la posibilidad de que un asesor pueda atender y coordinar seis proyectos empresariales por año.
- El proyecto empresarial debe contemplar las normas legales que regulan la constitución y funcionamiento del sector empresarial en el país.
- En cada ciudad principal habrá un coordinador, quien canalizará en la mejor forma posible los recursos, tanto del SENA como los de otras instituciones, para el efectivo desarrollo de los proyectos en su área de coordinación.

SERVICIONACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA  
Resultados del Programa FACE Año 1989

REGIONAL	2	3	4	5	6	7	8	9	10.1	10.2	10.3	12
CAUCA	5	4	-	1	-	39	6.000	29	1	-	1	5
CALDAS	14	9	-	-	5	26	11.700	129	4/2	-	2	7
CORDOBA	2	-	-	2	-	13	15.126	83	1.8	0.3	2.1	0.95
BOGOTA	44	29	6	2	9	150	121.700	155	3.4	2.8	6.2	7.1
B/QUILLA	15	12	2	-	1	41	8.520	33	2	0.5	2.5	6
ANTIOQUIA	12	7	2	-	3	81	10.940	119	3	1.5	4.5	2.67
VALLE	9	7	1	-	1	23	4.900	334	3.4	0.6	4	2.25
GUAJIRA	2	2	-	-	-	5	448	20	1	-	1	2
N.SANTANDER	10	6	-	-	4	17	7.170	25	2	-	2	5
BOYACA	14	11	-	-	3	54	14.400	54	2.5	-	2.5	5.6
META	-	-	-	-	-	-	-	13	1	-	1	-
MAGDALENA	1	1	-	-	-	3	-	-	2	-	2	0.5
BOLIVAR	10	8	-	-	2	39	5.900	153	2	0.3	2	5
QUINDIO	6	6	-	-	-	23	4.375	31	2	-	2.3	2.6
SUCRE	6	3	1	-	2	79	7.000	80	1	-	1	6
RISARALDA	6	3	2	-	1	28	-	43	0.75	0.5	1.25	4.8
NARIÑO	6	4	1	-	1	47	14.500	40	4/0.7	-	2.8	2.14
HUILA	4	3	-	1	-	38	7.800	46	2	-	2	2
CESAR	5	5	-	-	-	25	2.885	31	2	-	2	2.5
SANTANDER	8	7	-	1	-	32	2.960	128	1	0.8	1.8	4.44
TOTALES	179	127	15	5	32	763	246.324	1.548	38.65	7.3	45.95	

- 2 Total empresas creadas
- 3 Industria
- 4 Comercio
- 5 Agricultura, pesca
- 6 Servicios
- 7 Empleos generados
- 8 Ventas mes (X1000)
- 9 Personal formado
- 10 Asesores
- 10.1 Ley 55
- 10.2 Planta
- 10.3 Total)
- 11 Promedio empresas/asesor