

**Fortalecimiento de una PMO para el programa Fondo Emprender de la Unidad de Emprendimiento del Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera SENA en la fase de puesta en marcha de las empresas beneficiarias en el esquema contable y tributario**

Claudia Yolima Rodriguez

Carlos Felipe Herrera

Asesor

Edward Fernando Toro Perea

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias, Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2026

### **Dedicatoria**

A Dios por la oportunidad que nos ha brindado para seguir capacitándonos y creciendo profesionalmente, a nuestras familias por el apoyo y paciencia y a nuestros profesores y director de trabajo de grado por toda la orientación en el camino educativo.

## **Agradecimientos**

Agradecemos en primer lugar a Dios, por brindarnos la salud, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar el proyecto académico, que representa un hito importante en nuestra formación profesional y personal.

Extendemos nuestro profundo agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, especialmente a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, por permitirnos avanzar en el proceso de formación con acompañamiento académico riguroso, pertinente y comprometido.

A nuestros tutores, asesores de curso y director de proyecto, quienes con su orientación y retroalimentación contribuyeron al desarrollo de esta investigación, valoramos el apoyo de los docentes que nos han guiado durante el proceso.

Reconocemos también el apoyo institucional del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y en particular de los funcionarios del programa fondo emprender de la unidad de emprendimiento del centro de construcción y la madera regional distrito capital, cuya labor y compromiso con el emprendimiento colombiano sirvieron de base para el desarrollo de esta propuesta.

## Resumen

El presente trabajo se enfoca principalmente en el fortalecimiento de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para el programa fondo emprender de la unidad de emprendimiento de tecnologías para el centro de construcción y la madera en el (SENA) en la fase de puesta en marcha de las empresas beneficiarias en el esquema contable y tributario. Con esto se pretende que se facilite el seguimiento y control de los emprendimientos de algunas empresas en dicha área, contribuyendo a mejorar su viabilidad y desempeño de las mismas.

En el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), a través del fondo emprender, impulsa la creación y consolidación de nuevas empresas en Colombia. Sin embargo, muchas de estas iniciativas enfrentan dificultades en su fase de puesta en marcha, lo que limita su sostenibilidad y éxito a largo plazo. En el contexto, el fortalecimiento de una PMO para el programa fondo emprender de la unidad de emprendimiento del centro de construcción y la madera en el (SENA) en la fase de puesta en marcha de las empresas beneficiarias en el esquema contable y tributario se presenta como una estrategia para fortalecer inicialmente a través de un plan piloto las diferentes brechas que atraviesan los emprendedores beneficiarios del fondo en el centro de la construcción y la madera al momento de ejecutar los recursos obtenidos y todos los temas contables, tributarios y legales que deben cumplir para que su emprendimiento sea exitoso.

A través de un enfoque metodológico basado en el análisis documental, estudios de casos y entrevistas con actores claves, se pretende evaluar la situación actual, identificar brechas y definir los lineamientos para el fortalecimiento de los emprendimientos en esta área específica.

**Palabras clave:** PMI, PMO, Gestión de proyectos, Puesta en marcha y SENA.

## Abstract

This paper focuses primarily on strengthening a PMO for the Entrepreneurship Fund program of the Entrepreneurship Unit of the Construction and Wood Center at SENA (SENA) during the start-up phase of beneficiary companies in the accounting and tax framework. This is intended to facilitate the monitoring and control of some companies' ventures in this area, contributing to improving their viability and performance.

The National Learning Service (SENA), through the Entrepreneurship Fund, promotes the creation and consolidation of new businesses in Colombia. However, many of these initiatives face difficulties in their start-up phase, which limits their long-term sustainability and success. In this context, strengthening a PMO for the Entrepreneurship Fund program of the entrepreneurship unit of the Construction and Wood Center at (SENA) in the start-up phase of the beneficiary companies in the accounting and tax scheme is presented as a strategy to initially strengthen, through a pilot plan, the different gaps that the beneficiary entrepreneurs of the fund in the Construction and Wood Center face when executing the resources obtained and all the accounting, tax and legal issues that they must comply with for their undertaking to be successful.

Through a methodological approach based on documentary analysis, case studies, and interviews with key stakeholders, the program aims to assess the current situation, identify gaps, and define guidelines for strengthening entrepreneurship in this specific area. This pilot initiative is expected to improve the success rate of beneficiary companies, optimizing the impact of the entrepreneurship fund on the region's economic and social development.

**Keywords:** PMI, PMO, Project Management, Startup, SENA.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	15
Definición del Problema .....	16
Justificación .....	19
Objetivos.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Resumen de contenido .....	22
Marco de Referencia.....	24
Marco Teórico.....	25
Marco Conceptual.....	26
Marco Normativo.....	27
Marco Metodológico.....	29
Metodología .....	30
Tipo de Estudio.....	30
Tipo de Investigación.....	31
Población y Muestra.....	32
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	33
Alcance.....	35
Fases del Proyecto.....	35
Procedimiento de la Investigación Con Tareas Descritas.....	37
Análisis de Resultados Diagnostico del Nivel de Madurez de la PMO.....	39
Revisión Documental y Análisis de Información Secundaria.....	40

Revisión de Literatura Sobre PMO y el Modelo OPM3.....	41
Análisis de Documentos Internos de la PMO. ....	48
Elaboración de la Matriz GAP y Detección de Vacíos.....	55
Levantamiento de Información Primaria. ....	61
Diseño de Encuestas y Entrevistas al Equipo. ....	62
Aplicar la matriz de madurez adaptada de OPM3. ....	68
Diagnóstico Integral de Madurez Organizacional de la PMO.....	77
Estructuración Operativa de la PMO. ....	83
Diseño Conceptual de la PMO.....	84
Definición de la Tipología de la PMO del Fondo Emprender.....	85
Definición y Asignación de Roles Mediante la Matriz RACI.....	89
Determinación de los Alcances y las Métricas de Éxito.....	96
Diseño Operativo de la PMO.....	104
Creación de Herramientas Básicas de Gestión de la PMO.....	104
Definición Protocolos de Comunicación Interna.....	114
Elaboración del Documento Técnico del Diseño de la PMO.....	122
Implementación Prueba Piloto en Empresa Beneficiaria.....	132
Análisis y Selección Empresa Beneficiaria de la Unidad de Emprendimiento del Fondo Emprender.....	133
Plan de Fortalecimiento Contable y Tributario Para Pastas Fiorinni Di Garda:.....	143
Capacitación para Pastas Fiorinni Di Garda en la Gestión Contable y Tributaria.....	151
Ejecución de la Prueba Piloto.....	161
Implementación del Plan de Fortalecimiento Contable y Tributario.....	161

Acompañamiento y Seguimiento Periódico a Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S.....	182
Documentación de Resultados y Lecciones Aprendidas en la Ejecución de la Prueba Piloto. ..	203
Socialización y Validación de Resultados: .....	220
Aplicación de Encuestas Después de la Prueba Piloto. ....	222
Comparación de los Resultados Con las Metas Previstas.....	228
Socialización Académica e Institucional. ....	234
Elaboración del Informe Final con Recomendaciones. ....	235
Presentación de los Resultados al Fondo Emprender y la Unidad de Emprendimiento del Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera. ....	242
Conclusiones .....	248
Referencias Bibliográficas .....	250

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Fuentes, técnicas y herramientas</i> .....	34
<b>Tabla 2</b> <i>Revisión de Literatura PMO y el Modelo OPM3</i> . ....	43
<b>Tabla 3</b> <i>Revisión Documental y Análisis de Información Secundaria</i> . ....	45
<b>Tabla 4</b> <i>Comparativa Modelos de Madurez</i> . ....	47
<b>Tabla 5</b> <i>Análisis documental de la PMO del Fondo Emprender</i> . ....	50
<b>Tabla 6</b> <i>Evaluación de la Documentación Contable y Tributaria</i> . ....	52
<b>Tabla 7</b> <i>Resultados por Categoría de Documento Revisado</i> . ....	53
<b>Tabla 8</b> <i>Resumen Matriz GAP de la PMO – Fondo Emprender (Fase contable y tributaria)</i> . ...	57
<b>Tabla 9</b> <i>Resultados Encuesta Estructurada</i> . ....	63
<b>Tabla 10</b> <i>Resultados Entrevista Semiestructurada</i> . ....	65
<b>Tabla 11</b> <i>Resultados del Levantamiento de la Información Primaria</i> . ....	68
<b>Tabla 12</b> <i>Resultados Generales Madurez Organizacional</i> . ....	70
<b>Tabla 13</b> <i>Clasificación de Madurez General (OPM3)</i> . ....	71
<b>Tabla 14</b> <i>Resultados de Madurez Estandarización (N1–N2)</i> .....	72
<b>Tabla 15</b> <i>Clasificación de Madurez: Dimensión Medición (Nivel 3 OPM3)</i> .....	72
<b>Tabla 16</b> <i>Clasificación de Madurez: Dimensión Control (Nivel 4 OPM3)</i> . ....	73
<b>Tabla 17</b> <i>Clasificación de Madurez: Dimensión Mejora Continua (Nivel 5 OPM3)</i> . ....	74
<b>Tabla 18</b> <i>Grado de Cumplimiento</i> .....	75
<b>Tabla 19</b> <i>Resumen del Diagnóstico Integral de Madurez Organizacional</i> .....	82
<b>Tabla 20</b> <i>Comparación de Tipos de PMO Según el PMI</i> .....	86
<b>Tabla 21</b> <i>Justificación del Tipo de PMO Seleccionado</i> . ....	88
<b>Tabla 22</b> <i>Roles Generales Participantes en la PMO del Fondo Emprender</i> .....	91

	10
<b>Tabla 23</b> <i>Matriz RACI para la PMO del Fondo Emprender.</i> .....	92
<b>Tabla 24</b> <i>Ajustes de Roles Según Diagnóstico y Estructuración Final de la PMO.</i> .....	94
<b>Tabla 25</b> <i>Alcance Operativo de la PMO del Fondo Emprender.</i> .....	97
<b>Tabla 26</b> <i>Criterios de Éxito Propuestos.</i> .....	98
<b>Tabla 27</b> <i>Indicadores Clave de Desempeño (KPIs).</i> .....	100
<b>Tabla 28</b> <i>Plantilla del Acta de Constitución del Proyecto.</i> .....	106
<b>Tabla 29</b> <i>Cronograma del Proyecto.</i> .....	109
<b>Tabla 30</b> <i>Matriz de Riesgos.</i> .....	112
<b>Tabla 31</b> <i>Flujo de Comunicación Interna.</i> .....	116
<b>Tabla 32</b> <i>Frecuencia y Naturaleza de las Comunicaciones Internas.</i> .....	118
<b>Tabla 33</b> <i>Matriz RACI de Comunicación Interna.</i> .....	121
<b>Tabla 34</b> <i>Políticas Generales de la PMO.</i> .....	125
<b>Tabla 35</b> <i>Procedimiento General del Acompañamiento.</i> .....	127
<b>Tabla 36</b> <i>Herramientas Estandarizadas de la PMO.</i> .....	129
<b>Tabla 37</b> <i>Resumen Modelo de Comunicación Institucional.</i> .....	131
<b>Tabla 38</b> <i>Análisis Integral de los Emprendimientos Según el Modelo Operativo de la PMO.</i> .	135
<b>Tabla 39</b> <i>Análisis Detallado Según Diseño Operativo PMO.</i> .....	138
<b>Tabla 40</b> <i>Matriz DOFA Pastas Fiorinni Di Garda.</i> .....	141
<b>Tabla 41</b> <i>Calendario Tributario PMO – Pastas Fiorinni di Garda S.A.S.</i> .....	146
<b>Tabla 42</b> <i>Flujo de Caja Proyectado (Primer Semestre).</i> .....	148
<b>Tabla 43</b> <i>Checklist Tributario.</i> .....	149
<b>Tabla 44</b> <i>Temario del Taller de Capacitación en Gestión Contable y Tributaria.</i> .....	153
<b>Tabla 45</b> <i>Actividades del Taller.</i> .....	156

<b>Tabla 46</b> <i>Matriz Resultados Esperados.</i> .....	158
<b>Tabla 47</b> <i>Actividades para la Implementación del Plan de Fortalecimiento.</i> .....	164
<b>Tabla 48</b> <i>Resultados Encuesta del Taller Fortalecimiento.</i> .....	169
<b>Tabla 49</b> <i>Checklist Tributario.</i> .....	176
<b>Tabla 50</b> <i>Calendario Tributario.</i> .....	179
<b>Tabla 51</b> <i>Matriz Dofa Aplicada.</i> .....	181
<b>Tabla 52</b> <i>Hallazgos Principales de la Visita de Seguimiento.</i> .....	189
<b>Tabla 53</b> <i>Comparativa Ítem Evaluados– Primera Visita vs. Visita de Control.</i> .....	190
<b>Tabla 54</b> <i>Variación Entre la Prueba Piloto y la Visita de Control (KPIs Financieros)</i> .....	193
<b>Tabla 55</b> <i>Checklist Tributario Revisado en la Visita de Control.</i> .....	197
<b>Tabla 56</b> <i>Análisis Comparación entre Primer Checklist y Visita de Control.</i> .....	198
<b>Tabla 57</b> <i>Matriz Buenas Prácticas Identificadas.</i> .....	206
<b>Tabla 58</b> <i>Dificultades Identificadas durante la Implementación de la Prueba Piloto.</i> .....	208
<b>Tabla 59</b> <i>Ajustes Propuestos al Diseño Operativo de la PMO.</i> .....	209
<b>Tabla 60</b> <i>Matriz de Lecciones Aprendidas.</i> .....	211
<b>Tabla 61</b> <i>Matriz Comparativa de Desempeño Durante la Implementación de la Prueba P</i> .....	218
<b>Tabla 62</b> <i>Satisfacción Recibida e Impacto Percibido.</i> .....	224
<b>Tabla 63</b> <i>Contenido y Relevancia del Material.</i> .....	225
<b>Tabla 64</b> <i>Diseño y Usabilidad de la Prueba Piloto.</i> .....	226
<b>Tabla 65</b> <i>Síntesis de Respuestas Abiertas.</i> .....	227
<b>Tabla 66</b> <i>Matriz Previsto vs. Logrado – Pastas Fiorinni Di Garda.</i> .....	230
<b>Tabla 67</b> <i>KPIs del Proceso de Fortalecimiento.</i> .....	233
<b>Tabla 68</b> <i>Resultados Técnicos del Piloto (Previsto vs. Logrado).</i> .....	238

**Tabla 69** *Recomendaciones Estratégicas para la PMO.* ..... 240

**Tabla 70** *Agenda de la Reunión.* ..... 244

### Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Nivel de Cumplimiento por Tipo de Documento.</i> .....	54
<b>Figura 2</b> <i>Ciclo PHVA.</i> .....	119
<b>Figura 3</b> <i>Diagrama de Flujo del primer Diseño Operativo de la PMO.</i> .....	123
<b>Figura 4</b> <i>Acta Implementación Plan de Fortalecimiento.</i> .....	166
<b>Figura 5</b> <i>Equipo Pastas Fiorinni Di Garda.</i> .....	172
<b>Figura 6</b> <i>Equipos de Trabajo</i> .....	172
<b>Figura 7</b> <i>Equipo para Elaboración de Pastas.</i> .....	173
<b>Figura 8</b> <i>Molino y Báscula.</i> .....	173
<b>Figura 9</b> <i>Equipo Pastas Fiorinni Di Garda.</i> .....	174
<b>Figura 10</b> <i>Acta Visita de Campo de Acompañamiento N.º 1.</i> .....	184
<b>Figura 11</b> <i>Equipo Pastas Fiorinni Di Garda y Coordinador PMO.</i> .....	186
<b>Figura 12</b> <i>Área de Trabajo.</i> .....	187
<b>Figura 13</b> <i>Evolución Margen Bruto en Cinco Meses.</i> .....	196
<b>Figura 14</b> <i>Acta de Sesión de Control N.º 2.</i> .....	200
<b>Figura 15</b> <i>Registro Fotográfico Gerente y Asesor Fondo Emprender.</i> .....	201
<b>Figura 16</b> <i>Reunión Socialización Resultados Fondo Emprender.</i> .....	245
<b>Figura 17</b> <i>Cierre Reunión Fondo Emprender.</i> .....	245

## Lista de Apéndices

<b>Apéndice A</b> <i>Matriz GAP</i> .....	253
<b>Apéndice B</b> <i>Encuesta estructurada al equipo de la PMO del Fondo Emprender</i> .....	257
<b>Apéndice C</b> <i>Entrevista semiestructurada al equipo directivo y operativo de la PMO</i> .....	268
<b>Apéndice D</b> <i>Cuestionario OPM3 Self-Assessment Method Diligenciado</i> .....	274
<b>Apéndice E</b> <i>Matriz de Riesgo</i> .....	304
<b>Apéndice F</b> <i>Encuesta Post-Piloto</i> .....	308
<b>Apéndice G</b> <i>Acta de socialización con la Unidad de Emprendimiento del Fondo Emprender</i> .....	327

## Introducción

Los emprendimientos han sido promovidos como una alternativa efectiva para el desarrollo económico y social, especialmente en países como Colombia, donde existen brechas significativas en acceso a empleo formal y estabilidad económica (López & Vélez, 2020). En el contexto, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) ha desarrollado estrategias para fomentar la creación de empresas mediante programas como el Fondo Emprender, que brinda capital semilla a proyectos de negocio formulados por aprendices, egresados, profesionales y personas pertenecientes a poblaciones vulnerables o que decidan emprender como independientes por sus ideas de negocio (SENA, 2022).

El Fondo Emprender, vigente desde el año 2002, ha financiado miles de iniciativas a nivel nacional. Sin embargo, múltiples informes institucionales y estudios académicos han advertido que una proporción considerable de estas empresas no supera la fase inicial de puesta en marcha, debido a factores como la falta de acompañamiento técnico constante, problemas de gestión administrativa, contable y tributaria, escasa articulación con el entorno productivo y ausencia de mecanismos estandarizados de seguimiento (Duarte & Gutiérrez, 2019; SENA, 2021).

En particular, la regional Distrito Capital del SENA, en la unidad de emprendimiento del centro de construcción y la madera, en la fase de puesta en marcha de las empresas beneficiarias en el esquema contable y tributario, enfrenta retos significativos en términos de empresas que han obtenido recursos pero que al momento de ejecutarlos en sus emprendimientos presentan falencias en los temas contables y tributarios. Esto plantea la necesidad de fortalecer la PMO con herramientas institucionales que permitan gestionar los proyectos de manera eficaz, estratégica y con un enfoque a resultados que perduren en el tiempo (González, 2020).

## **Definición del Problema**

El Fondo Emprender del SENA es una de las principales iniciativas en Colombia para la financiación y fomento del emprendimiento, otorgando recursos de capital semilla a nuevos emprendedores (SENA, 2022). Sin embargo, a pesar del apoyo financiero, muchas de las empresas beneficiarias enfrentan dificultades en su fase de puesta en marcha, lo que reduce su sostenibilidad y éxito a largo plazo (Duarte & Gutiérrez, 2019). Las deficiencias en la gestión contable y tributaria en la fase de puesta en marcha de las empresas beneficiarias del programa Fondo Emprender, por debilidades en el funcionamiento de la PMO de la Unidad de Emprendimiento del Centro de la Construcción y la Madera (SENA).

Causas Primarias: Ausencia de diagnóstico sobre el nivel de madurez de la PMO (uso insuficiente de modelos como OPM3), Definición limitada de procesos, roles y responsabilidades dentro de la PMO, Escasa articulación entre la PMO y las empresas beneficiarias en la etapa de puesta en marcha.

Causas Secundarias: Falta de estandarización en herramientas de gestión contable y tributaria, Capacitación insuficiente en gestión de proyectos aplicada a lo contable y tributario, Comunicación interna deficiente y flujos de información fragmentados.

Empresas que no cuentan con un proceso adecuado de validación técnica y comercial de su producto o servicio; beneficiarios sin claridad de lo que generan las responsabilidades del contrato de cooperación con el SENA; desinformación por parte de los emprendedores en las obligaciones que genera la creación de empresas jurídicas, requisito obligatorio del Fondo Emprender para acceder al capital semilla (SENA, 2021). Generalmente son personas naturales que buscan emprender de manera informal, lo cual da lugar a incumplimientos de normas de funcionamiento, como las normas urbanas, contables y tributarias, en muchos casos por

desconocimiento. Por lo tanto, se plantean retos importantes para su crecimiento y buen desarrollo empresarial, en donde se busca la solidez, la calidad y la sostenibilidad (López & Vélez, 2020).

Consecuencias Primarias: Dificultades en la sostenibilidad financiera de las empresas beneficiarias, Riesgo de incumplimiento tributario y sanciones legales, baja efectividad de los recursos asignados por el Fondo Emprender.

Consecuencias Secundarias: Aumento de costos operativos en la fase inicial de las empresas, desmotivación de los emprendedores por falta de acompañamiento eficiente, reducción del impacto económico y social esperado del programa.

El fortalecimiento de la PMO para el programa Fondo Emprender de la unidad de emprendimiento del Centro de Construcción y la Madera en el SENA en la gestión contable y tributaria es clave, ya que se ha identificado que algunos de los emprendimientos financiados no logran consolidarse de manera efectiva, presentando problemas en la ejecución de sus planes de negocio, desvíos en la inversión de los recursos y dificultades para cumplir con los objetivos trazados (SENA, 2021). La ausencia de un mecanismo estructurado que garantice el acompañamiento integral a los emprendedores durante la fase crítica de ejecución de sus proyectos agrava esta situación, generando un impacto negativo en la tasa de éxito del programa (Duarte & Gutiérrez, 2019).

Ante esta problemática, el fortalecimiento de la PMO para el programa Fondo Emprender en el Centro de Construcción y la Madera del SENA en la fase de puesta en marcha de las empresas beneficiarias en el esquema contable y tributario, surge como una alternativa para fortalecer la gestión de los emprendimientos beneficiarios. El fortalecimiento de la PMO podría proporcionar metodologías, herramientas y buenas prácticas en gestión de proyectos, asegurando

un acompañamiento a los emprendedores y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada negocio (Project Management Institute [PMI], 2017).

Por lo tanto, esta investigación busca responder a la siguiente pregunta central:

¿Cómo el fortalecimiento de la PMO en la unidad de emprendimiento del centro de tecnologías para la construcción y la madera del programa Fondo Emprender del SENA puede mejorar la capacidad de los emprendedores beneficiarios para gestionar los aspectos contables y tributarios en la fase de puesta en marcha?

## Justificación

La sostenibilidad y el éxito de las empresas beneficiarias del fondo emprender del SENA dependen en gran medida de una gestión eficiente durante la fase de puesta en marcha, etapa en la que se consolidan los procesos contables y tributarios. No obstante, diversas situaciones han evidenciado que la falta de acompañamiento estructurado y metodológico en esta fase genera dificultades en la ejecución de los proyectos, afectando su viabilidad y permanencia en el tiempo (Duarte & Gutiérrez, 2019; González, 2020).

Con base en el contexto, el fortalecimiento de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la unidad de emprendimiento del centro tecnología para la construcción y la madera en la gestión contable y tributaria se plantea como una alternativa estratégica para garantizar que los emprendimientos apoyados cuenten con lineamientos claros en la administración de recursos, el cumplimiento de obligaciones urbanas, contables y tributarias, y la estandarización de procesos. La implementación de una PMO alineada con modelos de madurez como el OPM3® del PMI permite optimizar la planificación, asignación de recursos y el seguimiento de los planes de negocio, reduciendo riesgos asociados a la mala administración, el incumplimiento de objetivos y la falta de control en el uso de los fondos públicos (Project Management Institute [PMI], 2017; López & Vélez, 2020).

En el ámbito académico, el estudio aportará un modelo innovador de gestión aplicado al emprendimiento y la administración pública, ofreciendo un marco de referencia para futuras investigaciones e iniciativas de fortalecimiento institucional orientadas a mejorar los procesos de acompañamiento empresarial.

Por lo tanto, la justificación de esta investigación se fundamenta en la necesidad de diseñar y fortalecer una PMO en el Fondo Emprender del SENA, específicamente en la unidad

de emprendimiento del centro de construcción y la madera, con el fin de mejorar la planificación, ejecución y control de la fase de puesta en marcha de las empresas beneficiarias en el esquema contable y tributario, generando así un impacto positivo tanto en los emprendedores como en el desarrollo económico y social de la región.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Fortalecer la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) del programa Fondo Emprender de la Unidad de Emprendimiento del Centro de la Construcción y la Madera (SENA), optimizando los procesos de acompañamiento contable y tributario en la fase de puesta en marcha de las empresas beneficiarias.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar el nivel de madurez en la gestión de proyectos de la PMO con base en el modelo OPM3.

Estructurar los procesos operativos de la PMO a partir de los hallazgos del diagnóstico.

Implementar un plan piloto de fortalecimiento del proceso contable y tributario en una empresa beneficiaria.

Evaluar los resultados obtenidos en la implementación piloto mediante indicadores de gestión y retroalimentación institucional.

Socializar los hallazgos y propuestas de mejora con la Unidad de Emprendimiento del SENA y la comunidad académica.

## Resumen de Contenido

El trabajo se estructura en cinco fases que articulan de manera progresiva el análisis teórico, el diagnóstico institucional, el diseño, la implementación y la validación del modelo de fortalecimiento de la PMO en el contexto del Fondo Emprender. En la Fase 1, correspondiente al Marco Teórico y Marco Conceptual, se desarrollan los fundamentos esenciales de la gestión de proyectos, los tipos y funciones de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), los principios del modelo de madurez OPM3 y el marco normativo y operativo que regula la puesta en marcha de los emprendimientos apoyados por el SENA. Esta fase sienta las bases conceptuales y metodológicas necesarias para comprender el alcance del proyecto y su pertinencia institucional.

La Fase 2, titulada Diagnóstico del Nivel de Madurez de la PMO, presenta el análisis integral de la estructura operativa actual de la Unidad de Emprendimiento. A partir de la revisión documental, la aplicación del modelo OPM3, la matriz GAP y la recolección de información primaria, se caracterizan las capacidades vigentes de la PMO y se identifican brechas en estandarización, medición, control y mejora continua. La fase concluye con la presentación del nivel de madurez global, la clasificación de hallazgos críticos y la necesidad de fortalecer los procesos para garantizar un acompañamiento más eficiente en la dimensión contable y tributaria de los emprendimientos.

La Fase 3 corresponde al Diseño Operativo de la PMO, donde se propone la estructura funcional, los roles definidos bajo la matriz RACI, los procesos internos, los flujos de comunicación y las herramientas de gestión necesarias para mejorar la trazabilidad documental y el cumplimiento normativo. Asimismo, se formula el Plan de Fortalecimiento Contable y Tributario que orientará la implementación de los instrumentos metodológicos en la empresa seleccionada para la prueba piloto.

En la Fase 4, denominada Implementación de la Prueba Piloto, se describe el proceso de selección del emprendimiento, el desarrollo de talleres, la aplicación de herramientas, el acompañamiento técnico en campo y la ejecución del plan de fortalecimiento. Se incluyen las evidencias operativas (checklist tributarios, registros contables, flujos operativos, KPIs financieros y matrices de hallazgos) que permiten verificar la efectividad del modelo propuesto.

Finalmente, la Fase 5 presenta la Validación y Socialización de Resultados, donde se consolidan los indicadores de desempeño, se comparan los resultados previsto/logrado, y se analizan los niveles de satisfacción de los actores involucrados. La fase integra las conclusiones, recomendaciones estratégicas y proyecciones futuras necesarias para el escalamiento institucional del modelo dentro del Fondo Emprender.

Una gestión adecuada durante esta fase requiere acompañamiento técnico, monitoreo constante y flexibilidad para realizar ajustes estratégicos. Por ello, estructuras como la PMO pueden actuar como un soporte institucional clave durante la puesta en marcha.

## **Marco de Referencia**

El capítulo establece los fundamentos conceptuales, teóricos y normativos que sustentan el diseño, implementación y validación del modelo de fortalecimiento de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de la Unidad de Emprendimiento del SENA, en el marco del acompañamiento contable y tributario a las empresas beneficiarias del Fondo Emprender. La estructura integra el marco teórico, conceptual y normativo que orienta la comprensión del fenómeno estudiado y la construcción del modelo operativo propuesto.

## Marco Teórico

La gestión de proyectos se ha consolidado como un enfoque fundamental para asegurar la eficiencia administrativa, la optimización de recursos y la alineación estratégica dentro de las organizaciones. En contexto, la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) se concibe como una unidad responsable de estandarizar metodologías, consolidar información, generar procesos de control y proporcionar soporte técnico para la planificación, ejecución y cierre de proyectos (Project Management Institute, 2021). Las PMO pueden estructurarse en niveles de soporte, control o dirección, dependiendo del grado de madurez institucional y de la complejidad del portafolio de proyectos.

Un componente clave del marco teórico es el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) del Project Management Institute, un instrumento diseñado para evaluar la capacidad organizacional en términos de estandarización, medición, control y mejora continua (Project Management Institute, 2013). El modelo permite identificar brechas estructurales, establecer rutas de fortalecimiento y adoptar prácticas consolidadas de gestión de proyectos, lo cual resulta especialmente relevante en entidades públicas que administran recursos financieros, ejecutan proyectos sociales y requieren mecanismos robustos de trazabilidad.

Desde la perspectiva contable y tributaria, el marco teórico también incorpora los lineamientos de las Normas de Información Financiera (NIF) para microempresas y pymes, emitidas por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública (2009). Las normas subrayan la importancia de mantener registros confiables, soportes adecuados y estados financieros estructurados, elementos fundamentales para la sostenibilidad operativa de los emprendimientos en etapa de puesta en marcha. Complementariamente, el Decreto Único Reglamentario 1625 de 2016 establece las obligaciones tributarias que deben cumplir las nuevas empresas en Colombia

(Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2016), lo cual reafirma la necesidad de procesos estandarizados.

En conjunto, los referentes teóricos fundamentan la pertinencia de diseñar un modelo de fortalecimiento de la PMO del SENA orientado a incrementar la eficiencia en el acompañamiento contable y tributario, mejorar la toma de decisiones y garantizar la transparencia en la operación de los emprendimientos financiados por el Fondo Emprender.

### **Marco Conceptual**

El desarrollo del proyecto se orienta a partir de un conjunto de categorías conceptuales que permiten comprender las dinámicas institucionales y operativas involucradas.

#### **Oficina de Gestión de Proyectos (PMO):**

Es la unidad encargada de estandarizar metodologías, generar procesos de apoyo y fortalecer la gestión institucional mediante la consolidación de herramientas, procedimientos e indicadores que facilitan la ejecución de proyectos (Project Management Institute, 2021). El alcance incluye la planificación, el control, la documentación y el aseguramiento del cumplimiento.

#### **Madurez Organizacional:**

Corresponde al nivel de desarrollo alcanzado por una entidad en la implementación consistente de prácticas de gestión de proyectos. La madurez implica el paso de procesos informales hacia estructuras estandarizadas, medibles y sujetas a evaluación continua (Project Management Institute, 2013).

#### **Modelo OPM3:**

Es un marco metodológico que permite evaluar la madurez en gestión de proyectos mediante un conjunto de buenas prácticas organizadas en cuatro niveles: estandarización,

medición, control y optimización. Su aplicación facilita la identificación de brechas internas y la construcción de rutas de mejora basadas en evidencias.

**Puesta en Marcha Empresarial:**

Se refiere a la fase inicial de operación en la que el emprendimiento debe consolidar elementos como el sistema contable, la estructura tributaria, la trazabilidad documental y el cumplimiento normativo. La etapa es considerada crítica para la sostenibilidad empresarial, según lo establecido por la Ley 2069 de 2020 (Congreso de la República, 2020).

**Trazabilidad Documental:**

Proceso mediante el cual se asegura que la información generada en la operación del emprendimiento sea verificable, ordenada y accesible. Su importancia radica en la necesidad de garantizar claridad en los soportes y confiabilidad en los registros financieros (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2009).

**Cumplimiento Normativo:**

Conjunto de obligaciones fiscales, contables y administrativas establecidas por la legislación colombiana. Incluye aspectos como facturación electrónica, actualización del RUT, presentación de declaraciones y adecuada aplicación de retenciones (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2016).

**Marco Normativo**

La intervención propuesta se enmarca en un conjunto de normas nacionales y lineamientos institucionales que regulan el emprendimiento, la gestión pública y los procesos contables y tributarios en Colombia.

**Normativa del Emprendimiento:**

La base normativa del emprendimiento en Colombia se origina con la Ley 1014 de 2006, orientada al fomento de la cultura emprendedora y al fortalecimiento de los ecosistemas de innovación (Congreso de la República, 2006). Posteriormente, la Ley 2069 de 2020 introdujo lineamientos actualizados para la reactivación económica, apoyo técnico y acompañamiento especializado a nuevas empresas (Congreso de la República, 2020).

#### Normativa del Fondo Emprender y del SENA:

El Fondo Emprender opera bajo el Acuerdo 001 de 2020, que establece directrices para la asignación de recursos, compromisos de beneficiarios y procedimientos de seguimiento (SENA, 2020). A esto se suman el Manual de Operación del Fondo Emprender y los Lineamientos de Puesta en Marcha, los cuales regulan el acompañamiento técnico, la supervisión financiera y los roles de los actores involucrados (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2023).

#### Normativa Contable y Tributaria:

Las Normas de Información Financiera para microempresas y pymes (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2009) y el Decreto 1625 de 2016 (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2016) orientan los procesos de registro, declaración tributaria, facturación y control financiero que deben cumplir los emprendimientos en Colombia.

#### Gestión Pública y Eficiencia Administrativa:

La Ley 489 de 1998 establece lineamientos sobre eficiencia administrativa, organización estatal y modernización institucional (Congreso de la República, 1998). Los principios se articulan con las buenas prácticas del PMI, ampliamente adoptadas para fortalecer procesos en entidades públicas.

## **Marco Metodológico**

El marco metodológico describe el enfoque, las técnicas y los procedimientos utilizados para desarrollar el diagnóstico, el diseño y la validación del modelo de fortalecimiento de la PMO en el contexto del Fondo Emprender. Su propósito es garantizar rigor en la recolección, análisis e interpretación de la información y asegurar la coherencia entre los objetivos de la investigación y las acciones implementadas. Para ello, se emplea un enfoque de investigación aplicada y un diseño metodológico basado en la revisión documental, el análisis de madurez institucional, la aplicación de instrumentos de evaluación y la ejecución de una prueba piloto. El marco constituye la base operativa que orienta el estudio y respalda la credibilidad de los resultados obtenidos.

## **Metodología**

La metodología de investigación nos permite conocer el proceder en la investigación para desarrollar el proyecto esto con el objetivo de fortalecer una oficina de gestión de proyectos (PMO) para el programa fondo emprender de la unidad de emprendimiento del centro de construcción y la madera del SENA en la fase de puesta en marcha de las empresas beneficiarias en el esquema contable y tributario.

### **Tipo de Estudio**

El presente trabajo se enmarca en una investigación de tipo aplicada, dado que busca generar conocimiento con un propósito práctico, orientado a atender las debilidades identificadas en la gestión de los emprendimientos beneficiarios del fondo emprender en la fase de puesta en marcha. La investigación aplicada permite, a partir de fundamentos teóricos, proponer soluciones prácticas que contribuyan a fortalecer los procesos contables y tributarios, garantizando así un mejor desempeño empresarial y una mayor sostenibilidad de los proyectos financiados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El método adoptado es descriptivo, ya que se pretende caracterizar la situación actual de la unidad de emprendimiento del centro de construcción y la madera del SENA, identificando sus rasgos distintivos y las principales dificultades que enfrentan los emprendedores en la gestión contable y tributaria. El enfoque resulta pertinente al permitir la comprensión del fenómeno dentro de su contexto sociocultural y económico, factores fundamentales en el desarrollo de estrategias de acompañamiento y mejora (Guevara, Verdesoto & Castro, 2020).

La investigación tendrá un enfoque cualitativo, en la medida en que busca comprender las dinámicas y condiciones que influyen en el éxito o fracaso de los emprendimientos durante la

puesta en marcha. A través del análisis documental, entrevistas y revisión de informes de gestión, se identificarán las brechas en los procesos actuales de acompañamiento empresarial.

Para orientar la propuesta metodológica, se empleará el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®), un marco desarrollado por el Project Management Institute (PMI) que establece la relación entre la estrategia organizacional y la gestión de proyectos, programas y portafolios. El modelo permite evaluar el nivel de madurez de la gestión y proponer acciones de mejora que fortalezcan la capacidad institucional del fondo emprender en la supervisión contable y tributaria de las empresas beneficiarias (PMI, 2017).

### **Tipo de Investigación**

La metodología de la investigación se sustenta en la aplicación combinada de los métodos inductivo y deductivo, los cuales permiten abordar el fenómeno de estudio desde una perspectiva integral.

Método inductivo: El enfoque inductivo se emplea para analizar situaciones específicas relacionadas con las debilidades en la gestión contable y tributaria que enfrentan las empresas beneficiarias del fondo emprender del SENA en la fase de puesta en marcha. A partir de la observación de estos casos particulares, es posible identificar patrones y establecer proposiciones que contribuyan a la formulación de un marco teórico aplicable a otros emprendimientos en contextos similares. De modo que, el método inductivo permite generar conocimiento a partir de la realidad concreta y orientar la propuesta de fortalecimiento de la PMO en la unidad de emprendimiento del centro de construcción y la madera (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Método deductivo: El método deductivo complementa al anterior, ya que parte de conceptos generales propios de la gestión de proyectos y de los modelos de madurez como el

OPM3 del Project Management Institute para aplicarlos a la realidad específica de los emprendimientos apoyados por el Fondo Emprender. El proceso facilita establecer conexiones entre la teoría y la práctica, derivando conclusiones que permiten proponer soluciones concretas para mejorar la planificación, el control contable y el cumplimiento tributario de las empresas beneficiarias (PMI, 2017; Sampieri et al., 2014).

En conjunto, ambos métodos conforman un proceso investigativo cíclico, en el que la observación de fenómenos particulares se articula con principios generales de la gestión de proyectos, posibilitando la formulación de una propuesta metodológica sólida y alineada con los objetivos de la investigación.

### **Población y Muestra**

El objeto de estudio de investigación está constituido por los emprendimientos beneficiarios del programa fondo emprender del SENA en la unidad de emprendimiento del centro de construcción y la madera, específicamente en la fase de puesta en marcha y que presentan o presentaron retos significativos en la gestión contable y tributaria.

La población corresponde al conjunto de empresas apoyadas por el fondo emprender en esta unidad, mientras que la muestra se delimita a un grupo de emprendimientos de economía solidaria o popular que han recibido recursos de capital semilla y que actualmente atraviesan el proceso de consolidación administrativa y financiera. Esta selección permitirá analizar de manera más detallada las debilidades y oportunidades de mejora relacionadas con el cumplimiento de obligaciones contables y tributarias, así como evaluar la pertinencia de fortalecer una oficina de gestión de proyectos (PMO) como mecanismo de fortalecimiento institucional.

La elección de la muestra responde a un criterio intencional o no probabilístico, en la medida en que se priorizan los casos que permiten observar de forma más clara las dificultades

en la gestión contable y tributaria. El enfoque facilita el análisis de la problemática en su contexto real y garantiza la obtención de información relevante para la propuesta de fortalecimiento (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Flick, 2015).

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Las fuentes de información empleadas en la presente investigación se centran principalmente en datos primarios recolectados de manera directa con los actores involucrados en el proceso de emprendimiento. Entre ellos se destacan los emprendedores beneficiarios del Fondo Emprender en la Unidad de Emprendimiento del Centro de Construcción y la Madera SENA, así como instructores, asesores de proyectos y personal administrativo relacionado con la puesta en marcha de las iniciativas empresariales. Esta aproximación garantiza la obtención de información confiable, pertinente y ajustada a la realidad de los procesos de consolidación empresarial.

En cuanto a las técnicas de recolección, se utilizarán herramientas cualitativas y cuantitativas. En el plano cualitativo, se aplicarán entrevistas semiestructuradas a los emprendedores y asesores con el fin de identificar las principales dificultades en la gestión contable y tributaria. Complementariamente, se aplicarán encuestas estructuradas para obtener información cuantitativa que permita dimensionar el impacto de dichas dificultades en la sostenibilidad de las empresas.

De manera específica, se hará uso de la metodología Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) desarrollada por el Project Management Institute (PMI), la cual ofrece un marco estandarizado para evaluar el nivel de madurez en gestión de proyectos. Para ello, se empleará el instrumento OPM3 Self-Assessment, que incluye un conjunto de indicadores relacionados con la estandarización, medición, control y mejora de procesos de gestión (PMI,

2013). Con base en los resultados, se diseñará una propuesta de fortalecimiento de la PMO adaptada a las condiciones actuales de los emprendimientos apoyados por el fondo emprender, tomando como referencia los lineamientos del PMI y las mejores prácticas internacionales en gerencia de proyectos (Gomes & Romão, 2019).

**Tabla 1**

*Fuentes, Técnicas y Herramientas*

Fuente	Técnica	Herramientas	Propósito
Emprendedores beneficiarios del Fondo Emprender (Centro de Construcción y la Madera – SENA)	Encuesta estructurada	Cuestionario en línea con preguntas cerradas y escala Likert	Identificar las principales dificultades en la gestión contable y tributaria durante la fase de puesta en marcha.
Instructores y asesores de emprendimiento del SENA	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista con preguntas abiertas	Conocer la percepción institucional sobre las falencias en el acompañamiento metodológico y administrativo.
Documentos oficiales del Fondo Emprender (manuales, informes de gestión, reglamentos)	Revisión documental	Matriz de análisis documental	Contrastar información oficial con las experiencias de los emprendedores, verificando lineamientos normativos y procedimientos institucionales.
Empresas beneficiarias seleccionadas	Evaluación de madurez organizacional	OPM3 Self-Assessment (PMI)	Diagnosticar el nivel de madurez en la gestión de proyectos para proponer el fortalecimiento de la PMO.
Expertos en gestión contable y tributaria	Grupo focal	Guía temática para discusión	Recoger recomendaciones técnicas sobre el diseño de una PMO adaptada al esquema contable y tributario en la fase de puesta en marcha

*Nota.* Fuentes, Técnicas y Herramientas.

La combinación de estas técnicas permitirá triangular la información, garantizando validez y confiabilidad en los resultados de la investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza,

2018). Además, el uso del OPM3 asegura un enfoque estandarizado en la medición de la madurez organizacional, facilitando la formulación de propuestas aplicables y sostenibles (PMI, 2013).

### **Alcance**

El presente estudio tiene como alcance la realización de un diagnóstico del nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos de la Unidad de Emprendimiento del Centro de Construcción y la Madera del SENA, específicamente en el marco del programa Fondo Emprender, con énfasis en la fase de puesta en marcha de las empresas beneficiarias en el esquema contable y tributario. Para ello, se aplicará la metodología Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®), que permite evaluar las capacidades actuales de la entidad y establecer brechas frente a las mejores prácticas internacionales en gestión de proyectos (Project Management Institute [PMI], 2017).

Posteriormente, se diseñará una propuesta para el fortalecimiento de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) adaptada a las particularidades del fondo emprender, bajo los lineamientos del PMI, con el propósito de estandarizar procesos, optimizar la administración de recursos y fortalecer el acompañamiento a los emprendedores en la fase crítica de consolidación de sus negocios. Finalmente, se formulará un plan de implementación y mejora continua, orientado a garantizar la sostenibilidad de los emprendimientos beneficiarios y a incrementar la tasa de éxito de las empresas apoyadas por el programa.

### **Fases del Proyecto**

Recopilación de información: Se realizará mediante entrevistas semiestructuradas y encuestas dirigidas a los instructores, asesores y emprendedores beneficiarios del programa fondo emprender en la unidad de emprendimiento del centro de tecnologías para la construcción

y la madera. Adicionalmente, se aplicará el cuestionario de autoevaluación del modelo OPM3, en el ámbito de la gerencia de proyectos, como base para el diagnóstico del nivel de madurez institucional en el acompañamiento contable y tributario (Project Management Institute [PMI], 2017).

**Análisis de la información y diagnóstico:** Con los datos recolectados se efectuará un análisis cualitativo y cuantitativo que permitirá establecer el nivel de madurez en la gestión de proyectos, identificando brechas y áreas de mejora en la fase de puesta en marcha de las empresas beneficiarias.

**Diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO):** Se formulará una propuesta de PMO ajustada al contexto del fondo emprender en la unidad de construcción y la madera, siguiendo los lineamientos del PMI y considerando las particularidades del esquema contable y tributario de las empresas apoyadas.

**Plan de implementación y mejora:** Se estructurará un plan de acción que contemple la adopción gradual de buenas prácticas, el fortalecimiento de capacidades técnicas y la generación de mecanismos de seguimiento y control que contribuyan a la sostenibilidad de los emprendimientos financiados.

**Elaboración del documento final:** Se integrarán los resultados obtenidos en un informe académico que contendrá la recopilación, análisis, conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

**Socialización y difusión:** Se desarrollará material visual y didáctico para la exposición de los resultados ante la comunidad académica, así como ante los emprendedores y representantes institucionales del fondo emprender, con el fin de garantizar la apropiación del conocimiento y la aplicabilidad de las propuestas planteadas.

## **Procedimiento de la Investigación Con Tareas Descritas**

El procedimiento de la investigación se estructurará en las siguientes fases, etapas y tareas:

Fase 1. Diagnóstico del nivel de madurez de la PMO

Etapas 1. Revisión documental y análisis de información secundaria

Tarea 1. Revisar literatura sobre PMO y el modelo OPM3 → buscar artículos, manuales del PMI y casos de aplicación para comprender las dimensiones de madurez.

Tarea 2. Analizar documentos internos de la PMO → evaluar informes, planes previos y registros contables de la unidad de emprendimiento.

Tarea 3. Elaborar matriz GAP → comparar la situación actual de la PMO con las mejores prácticas de OPM3 para detectar vacíos.

Etapas 2. Levantamiento de información primaria

Tarea 4. Diseñar y aplicar encuestas y entrevistas al equipo → formular instrumentos que recojan percepciones y prácticas actuales de gestión.

Tarea 5. Aplicar matriz de madurez adaptada de OPM3 → calificar la PMO en dimensiones como estandarización, control, medición y mejora continua.

Tarea 6. Elaborar diagnóstico integral → consolidar hallazgos en un informe con fortalezas, debilidades y nivel de madurez.

Fase 2. Estructuración operativa de la PMO.

Etapas 3. Diseño conceptual.

Tarea 7. Definir tipo de PMO (de apoyo, control o directiva) según las necesidades del Fondo Emprender.

Tarea 8. Determinar roles y responsabilidades con matriz RACI → asignar qué funciones corresponden a responsables, consultados e informados.

Tarea 9. Establecer alcance y criterios de éxito → precisar objetivos, indicadores y resultados esperados de la PMO.

Etapa 4. Diseño operativo

Tarea 10. Crear herramientas básicas de gestión → plantillas de acta de constitución, cronograma (MS Project/ProjectLibre), matriz de riesgos (PMBOK).

Tarea 11. Definir protocolos de comunicación interna → diseñar flujos de información, reportes periódicos y mecanismos de coordinación con beneficiarios.

Tarea 12. Elaborar documento técnico del diseño → compilar en un manual operativo las políticas, procedimientos y herramientas de la PMO.

Fase 3. Implementación piloto en empresa beneficiaria

Etapa 5. Preparación del piloto

Tarea 13. Seleccionar empresa beneficiaria representativa → escoger un caso que refleje las condiciones más comunes de los emprendedores apoyados.

Tarea 14. Elaborar plan de fortalecimiento contable y tributario → incluir calendario de obligaciones, flujos de caja proyectados y checklist tributario.

Tarea 15. Capacitar al equipo de la empresa seleccionada → impartir talleres prácticos sobre gestión contable y tributaria con herramientas digitales.

Etapa 6. Ejecución del piloto.

Tarea 16. Implementar el plan de fortalecimiento → poner en marcha los procesos contables y tributarios con el acompañamiento de la PMO.

Tarea 17. Realizar acompañamiento y seguimiento periódico → visitas de campo, sesiones de control y aplicación de KPIs financieros.

Tarea 18. Documentar resultados y lecciones aprendidas → sistematizar buenas prácticas, dificultades y ajustes para replicar en otros casos.

Fase 4. Socialización y validación de resultados

Etapa 7. Evaluación

Tarea 19. Aplicar encuestas de retroalimentación post-piloto → recoger percepción de la empresa beneficiaria sobre la utilidad del acompañamiento.

Tarea 20. Comparar resultados con metas previstas → usar una matriz previsto/logrado y KPIs (eficiencia, cumplimiento tributario, sostenibilidad).

Etapa 8. Socialización académica e institucional

Tarea 21. Elaborar informe final con recomendaciones → presentar resultados técnicos y sugerencias de mejora para la PMO.

Tarea 22. Presentar resultados al Fondo Emprender y la Unidad de Emprendimiento → en reunión formal, validar logros y proponer escalamiento del modelo.

Tarea 23. Redactar y difundir un working paper académico → documentar la experiencia como caso de innovación en gestión de proyectos y emprendimiento.

### **Análisis de Resultados Diagnóstico del Nivel de Madurez de la PMO**

El capítulo se enmarca en la necesidad estratégica de evaluar y elevar el nivel de madurez de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de la Unidad de Emprendimiento de Tecnologías para el Centro de la Construcción y la Madera (SENA) en la gestión al contable y tributaria de las empresas beneficiarias del Fondo Emprender. El objetivo principal es establecer un diagnóstico fundamentado que identifique las brechas (GAP) entre la situación operativa actual y

las mejores prácticas de la gestión organizacional de proyectos, para lograr esta meta, se ha seleccionado el modelo Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), desarrollado por el Project Management Institute (PMI). OPM3 ofrece un marco exhaustivo que integra la gestión de proyectos, programas y portafolios con los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo la identificación de capacidades, la evaluación de las interdependencias entre procesos y la determinación de las mejores prácticas que impulsan el rendimiento. La ejecución del diagnóstico se abordará mediante tres fases iniciales rigurosas y secuenciales que corresponden a la revisión teórica de literatura sobre PMO, análisis documental interno y finalmente la elaboración de la Matriz GAP.

### **Revisión Documental y Análisis de Información Secundaria**

La presente revisión documental aborda el diagnóstico indirecto para el proyecto de Fortalecimiento de una PMO en la Unidad de Emprendimiento del Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera Sena enfocándose en la Fase de Puesta en Marcha de las Empresas Beneficiarias con especial énfasis en el Esquema Contable y Tributario. El proyecto es de naturaleza netamente institucional y metodológica, buscando elevar el nivel de madurez en la gestión de programas y proyectos dentro de la Unidad de Emprendimiento.

Para conocer el diagnóstico inicial de manera indirecta, esta etapa se centra en la recopilación de información secundaria como manuales de operación, registros de auditoría, PQRS (Peticiónes, Quejas, Reclamos y Sugerencias), y literatura académica especializada. El objetivo fundamental es identificar el marco de referencia (Modelo de Madurez) más adecuado que permita medir, de forma estructurada, la capacidad actual de la PMO del SENA para gestionar esta fase crítica, asegurar el cumplimiento normativo y generar conocimiento

institucional. A través de la comparación de modelos consolidados en la literatura, se justificará la herramienta de diagnóstico más idóneo.

### **Revisión de Literatura Sobre PMO y el Modelo OPM3**

Esta revisión está basada en la literatura especializada sobre las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) y el modelo de madurez organizacional OPM3, con el fin de comprender sus dimensiones, lineamientos y aplicaciones en diferentes contextos.

Cabe resaltar que las PMO son estructuras organizacionales que buscan estandarizar procesos, ofrecer metodologías y asegurar la alineación de los proyectos con la estrategia institucional (Hobbs & Aubry, 2010). La literatura reconoce distintos tipos de PMO de apoyo, de control y directivas cuya elección depende del nivel de madurez y de los objetivos estratégicos de la organización (Aubry et al., 2010). La implementación y fortalecimiento de una PMO contribuye a la gobernanza organizacional, siempre que se definan claramente roles, responsabilidades y métricas de desempeño.

El OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), desarrollado por el Project Management Institute, constituye un marco de referencia internacional que permite evaluar el nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos, programas y portafolios (PMI, 2017). El modelo se estructura en cuatro dimensiones clave: Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua, las cuales permiten determinar en qué medida la organización logra traducir su estrategia en resultados tangibles. Además, OPM3 ofrece herramientas prácticas, como el Self-Assessment Questionnaire, que facilita identificar brechas y orientar planes de mejora (PMI, s. f.).

En cuanto a la evidencia empírica, estudios de caso muestran que la aplicación del OPM3 en organizaciones públicas y privadas contribuye a mejorar la trazabilidad de los procesos y a

establecer hojas de ruta para la mejora progresiva (PMI, s. f.; Pinellas County Case Study). Por ejemplo, se ha documentado que organizaciones que presentan un buen nivel de estandarización suelen enfrentar retos en la medición y el control, patrón que coincide con los resultados obtenidos en la Unidad de Emprendimiento del Centro de la Construcción y la Madera del SENA (Rodríguez & Silva, 2020).

También el tránsito hacia niveles superiores requiere primero consolidar la estandarización y luego fortalecer la medición de datos, antes de avanzar al control proactivo y a la mejora continua.

En consecuencia, esta revisión permite concluir que el uso del OPM3 como herramienta de diagnóstico ofrece ventajas en términos de objetividad, comparabilidad y orientación práctica, convirtiéndose en un soporte metodológico clave para el fortalecimiento de la PMO del Fondo Emprender en la fase puesta en marcha en la unidad de emprendimiento centro de tecnologías para la construcción y la madera en la gestión contable y tributaria, a continuación se presenta en la Tabla 2 la revisión de literatura y el modelo OPM3, donde se relaciona los conceptos claves, definiciones y contexto seguido del aporte de la revisión de literatura.

**Tabla 2***Revisión de Literatura PMO y el Modelo OPM3*

Concepto Clave	Definición y Contexto	Aporte a la Revisión de Literatura	Referencia Bibliográfica
Definición y Evolución de la PMO	La PMO es una estructura organizacional que estandariza los procesos de gobierno relacionados con proyectos, programas y portafolios, facilitando la implementación de metodologías y la centralización de recursos. Su rol evoluciona de un soporte básico a una dirección estratégica.	Clasifica la PMO en tipologías (Soporte, Control, Directiva) e identifica su transición hacia un enfoque estratégico, donde la madurez es un requisito fundamental para su éxito a largo plazo.	PMI (Project Management Institute). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition & The Standard for Project Management.
OPM3 como Marco de Madurez	El OPM3 es un estándar de buenas prácticas que permite a las organizaciones evaluar su madurez en Gestión de Proyectos Organizacionales (OPM). Se articula en tres dominios: Gestión de Portafolio, Programas y Proyectos, y se define por etapas de madurez.	Proporciona un marco formal y medible para comprender el estado actual de la organización y definir los pasos de mejora, esencialmente las mejores prácticas que la PMO debe facilitar.	PMI (Project Management Institute). (2008). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) – Third Edition.
Alineación Estratégica (OPM)	El OPM es el sistema que integra la gestión de portafolios, programas y proyectos con los objetivos estratégicos de la organización. La PMO es el motor que ejecuta el sistema.	Enlaza directamente la función de la PMO con la consecución de los objetivos de la empresa.	Ribeiro, M., & De Carvalho, M. M. (2018). International Journal of Project Management, 36(7), 1018-1033.

Concepto Clave	Definición y Contexto	Aporte a la Revisión de Literatura	Referencia Bibliográfica
Medición de la Madurez de la PMO	La PMO utiliza el OPM3 para autoevaluar su capacidad de gestión (desde la madurez inicial hasta la optimizada). La madurez se mide a través de la presencia y aplicación de Capacidades de Mejora y Mejores Prácticas.	Subraya que la PMO debe ser capaz de implementar las 596 mejores prácticas de OPM3. La medición es el primer paso para justificar la inversión en la PMO y planificar su desarrollo.	Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. (2019). <i>The New Business of Project Management: Why the Old Rules Are Dying and What to Do About It</i> . AMACOM.
Relación PMO-OPM3 (Implementación)	La PMO es el custodio, el facilitador y el promotor del proceso de mejora de la madurez. Es la entidad responsable de cerrar las brechas identificadas por la evaluación OPM3 y asegurar que las nuevas prácticas se institucionalicen.	Determina que el éxito de la implementación de OPM3 depende de la PMO. El modelo OPM3 no es el objetivo, sino la hoja de ruta de mejora para la PMO.	Pitagorsky, G. (2012). <i>Managing Project Portfolios: Integrated Methods and Processes</i> . J. Ross Publishing.
Impacto en el Desempeño	Un nivel superior de madurez, medido por OPM3 y gestionado por la PMO, se correlaciona con un mejor desempeño de proyectos (mayor cumplimiento de tiempo, presupuesto y alcance, y mayor satisfacción del cliente).	Establece la justificación financiera y operativa de invertir en la PMO y en la madurez. La madurez se traduce en ventajas competitivas y una mayor tasa de éxito en la entrega de valor.	Letelier, M., & Flores, F. (2020). Desafíos y lecciones aprendidas en la implementación de OPM3 en la industria latinoamericana. <i>Revista de Ingeniería de Construcción</i> , 35(1), 5-18.

*Nota.* Revisión de Literatura PMO y el Modelo OPM3

En la Tabla 3 se documenta el análisis de cinco fuentes de información secundaria. Esta revisión nos permite establecer los criterios de medición y seleccionar el modelo de madurez que

mejor se alinea con los objetivos del fortalecimiento de una PMO pública enfocada en la supervisión contable y tributaria.

**Tabla 3**

*Revisión Documental y Análisis de Información Secundaria*

Tipo de Documento	Referencia	Hallazgo Relevante y Diagnóstico Indirecto	Aplicabilidad y Relevancia para la PMO
Artículo Académico 1	El Rol de la PMO en la Alineación Estratégica: Un Enfoque Basado en Madurez. (Rivera & Vargas, 2021)	Concluye que la madurez de una PMO se define por su capacidad para estandarizar procesos, documentar metodologías y alinear la ejecución de los proyectos con los objetivos del negocio y/o la institución.	La PMO del SENA requiere estandarizar el proceso contable y tributario para que sea uniforme entre centros (Nivel de madurez Definido).
Artículo Académico 2	Comparación de Modelos de Madurez: OPM3, P3M3 y CMMI en Contextos Gubernamentales. (Smith & Jones, 2018)	Los modelos OPM3 y P3M3 son considerados los más adecuados para evaluar la madurez de la gestión a nivel organizacional y de programa y portafolio, respectivamente, siendo altamente recomendados en entidades gubernamentales.	Proporciona el marco directo para la selección del modelo, ya que el proyecto es el fortalecimiento de la estructura de la PMO y no el desarrollo de un producto.
Documento Interno 1 (PQRS)	Informe Consolidado de Inconsistencias Contables (2023)	Se registra un alto volumen de PQRS relacionadas con la falta de claridad en la aplicación de exenciones tributarias o la presentación de formatos contables incorrectos por parte de los beneficiarios.	Revela una debilidad en el área de Gestión del Conocimiento y Comunicación de la PMO. Sugiere un nivel de madurez bajo en la capacidad de Lecciones Aprendidas.

Tipo de Documento	Referencia	Hallazgo Relevante y Diagnóstico Indirecto	Aplicabilidad y Relevancia para la PMO
Documento Interno 2 (Manuales)	Manual de Interventoría del Fondo Emprender (Cap. 4)	Detalla las responsabilidades de seguimiento, pero carece de procedimientos estandarizados y herramientas definidas para el reporte tributario, dejando espacio a la discrecionalidad regional.	Indica falta de Estandarización de Procesos a nivel organizacional, lo que sugiere la necesidad de pasar de un nivel Inicial a un nivel Definido de madurez.
Documento Interno 3 (Acta de Auditoría)	Acta de Cierre de Auditoría Interna (Junio 2024) - Muestra Aleatoria	Se recomienda la implementación de un sistema de métricas de desempeño (KPIs) para medir la eficiencia del acompañamiento, no solo el cumplimiento presupuestal de los proyectos.	Subraya la necesidad de formalizar la Medición de Desempeño (KPIs) dentro de la PMO, un requisito clave para el Nivel de Madurez Cuantitativamente Gestionado.

*Nota.* Revision Documental y Análisis de Información Secundaria

En la Tabla 4 que se muestra a continuación se analizaron los diferentes modelos de madurez sugeridos por la literatura y la razón de idoneidad para cada proyecto.

**Tabla 4***Comparativa Modelos de Madurez*

Tipo de Proyecto	Modelo de Madurez Sugerido por la Literatura	Razón de la Idoneidad
Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)	OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)	Mide la alineación estratégica, la estandarización de procesos y la gestión del conocimiento en los niveles de Proyecto, Programa y Portafolio. Ideal para el fortalecimiento metodológico de una entidad pública.
Gestión de Programas y Portafolios	P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model)	Similar a OPM3, pero a menudo preferido en contextos del Reino Unido. Evalúa siete perspectivas de la gestión (e.g., control de riesgos, gestión financiera).
Estandarización de Procesos de Calidad y Desarrollo	CMMI (Capability Maturity Model Integration)	Se enfoca en la capacidad de los procesos productivos o de desarrollo, ideal para el desarrollo de software o manufactura, pero menos específico para la gestión de la PMO.

*Nota.* Comparativa Modelos de Madurez

Análisis del Modelo OPM3 Para la Evaluación del Grado de Madurez Organizacional en la PMO del Fondo Emprender del SENA:

Con base en la revisión y estudio documental, el modelo más apropiado para evaluar el grado de madurez del proyecto "Fortalecimiento de una PMO para el programa Fondo Emprender" es el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) desarrollado por el Project Management Institute (PMI), debido a que el enfoque en la alineación estratégica nos indica que el OPM3 nos permite evaluar la madurez en la gestión a tres niveles interrelacionados que son proyectos, programas y portafolios. Para el SENA, esto significa que el modelo puede medir no solo cómo se supervisa cada emprendimiento individual, sino cómo el conjunto de

empresas (Portafolio) contribuye al objetivo misional del Fondo Emprender, asegurando que la gestión contable y tributaria soporte dicha estrategia, como también el ciclo de mejora continua, el OPM3 es ideal ya que se basa en la identificación de capacidades es decir (lo que la organización puede hacer) y las asocia a mejores prácticas. El enfoque es perfecto para una PMO cuyo objetivo es fortalecer sus procesos contables y tributarios, ya que permite identificar las brechas específicas en las prácticas (falta de estandarización contable y tributaria) y definir un plan de mejora estructurado.

Por último la pertinencia institucional (PMO) a diferencia de modelos enfocados en el producto (CMMI, TRL), el OPM3 está diseñado específicamente para medir la madurez de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), que es el objeto central del fortalecimiento en el proyecto. Evaluar la capacidad de la PMO para gestionar el conocimiento, estandarizar metodologías y mejorar continuamente el desempeño.

### **Análisis de Documentos Internos de la PMO**

El análisis documental constituye un paso fundamental en la evaluación del nivel de madurez de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de la Unidad de Emprendimiento del Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera del SENA en la fase Puesta en Marcha en la Gestión Contable y tributaria. El proceso se enfocó en la revisión de las actas de interventoría, planes de acción previos y registros contables de los emprendimientos beneficiarios del programa Fondo Emprender, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades y patrones de gestión en el acompañamiento contable y tributario.

De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), el análisis de fuentes documentales permite no solo corroborar información primaria recolectada en campo, sino también contextualizar las prácticas de la organización a partir de registros históricos. Los

documentos revisados proporcionan evidencia sobre cómo la PMO ha venido desarrollando funciones de orientación, seguimiento y control, aunque de manera general, heterogénea y con limitaciones en la trazabilidad de la información.

Los informes de gestión consultados muestran avances en la definición de lineamientos básicos para la asesoría a emprendedores, pero se observa que las herramientas de monitoreo aún no han sido estandarizadas. Asimismo, los registros contables evidencian deficiencias en la sistematización de los datos.

En conjunto, el análisis documental evidencia que la PMO cuenta con una base mínima de procedimientos que le permiten orientar a los emprendedores, pero carece de procesos consolidados de registro y evaluación de datos que faciliten la mejora continua. Esto refuerza la necesidad de estructurar un sistema de información gerencial y un manual operativo que unifique criterios, prácticas y responsabilidades, en línea con las recomendaciones internacionales en gerencia de proyectos (Hobbs & Aubry, 2010).

El modelo OPM3 (PMI, 2017) plantea que las organizaciones deben recopilar y evaluar los documentos que sustentan la planificación, ejecución y cierre de los proyectos para determinar en qué medida se están aplicando las buenas prácticas de gestión.

El diagnóstico permite medir la consistencia entre los objetivos estratégicos del Fondo Emprender y las prácticas reales implementadas por la PMO, generando así evidencia para orientar la mejora continua.

De acuerdo con el análisis documental como se puede observar en la Tabla 5, se revisaron informes técnicos, planes previos de operación, actas de seguimiento y registros contables generados durante la puesta en marcha de los emprendimientos apoyados por el Fondo

Emprender, con el propósito de identificar oportunidades de mejora en la gestión contable y tributaria.

**Tabla 5**

*Análisis documental de la PMO del Fondo Emprender*

Item	Tipo de Documento	Descripción	Responsable	Propósito Dentro de la PMO
1	Informes técnicos de seguimiento.	Documento que consolida avances financieros y operativos de los emprendimientos.	Unidad de Emprendimiento del Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera del Fondo Emprender	Supervisar el uso adecuado de los recursos y cumplimiento de metas.
2	Planes de trabajo previos.	Define actividades, responsables y cronograma de cada emprendimiento.	Gestores Orientadores	Planificar la ejecución de los recursos y establecer los entregables iniciales.
3	Registro Contable.	Soportes de ingresos, egresos, facturas y comprobantes.	Interventoria	Garantizar la transparencia financiera.
4	Registro Tributario.	Soportes pagos de impuestos ante la DIAN.	Interventoria	Garantizar la transparencia en el cumplimiento tributario.
5	Actas de visita y seguimiento	Evidencias de reuniones presenciales o virtuales.	Comité Técnico del SENA	Evaluar resultados de los beneficiarios en la fase de operación.
6	Informe de cierre contable	Documento que resume la gestión presupuestal final.	PMO – Fondo Emprender	Validar cumplimiento contable y consolidar resultados financieros.

*Nota.* Documentos internos de la PMO y diagnóstico OPM3.

Los resultados presentados en la Tabla 6 reflejan un nivel de cumplimiento general alto (91 %) en la gestión contable y tributaria de la PMO del Fondo Emprender. Se evidencia que los informes técnicos y los registros contables cumplen con los lineamientos institucionales y garantizan la trazabilidad de las operaciones financieras. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en la estandarización de nomenclaturas, la automatización de reportes y la consolidación de un repositorio digital que facilite el control documental. Estos hallazgos coinciden con lo establecido en el PMBOK 7 y el modelo OPM3 del Project Management Institute (PMI, 2017, 2021), que destacan la importancia de mantener documentación actualizada, verificable y coherente con los procesos de madurez organizacional.

Se mide por un nivel o escala de 1–5 donde (1 = Bajo, 2=Limitado, 3=Moderado, 4=Alto, 5 = Excelente).

**Tabla 6***Evaluación de la Documentación Contable y Tributaria*

Criterio de análisis	Cumplimiento Observado	Nivel (1– 5)	Porcentaje (%)	Observaciones / Mejora Propuesta
Existencia de informes técnicos actualizados	Todos los informes revisados se encuentran diligenciados y entregados.	5	100%	Consolidar archivo centralizado digital.
Claridad en la estructura contable	Los registros contables presentan coherencia con los soportes físicos.	4	90%	Estandarizar nomenclatura de comprobantes.
Control tributario y reportes fiscales	Cumplimiento adecuado según normatividad DIAN.	5	100%	Mantener revisión semestral.
Revisión presupuestal y gastos operativos	Coinciden con el presupuesto aprobado.	4	90%	Reforzar seguimiento con dashboard financiero.
Seguimiento documental y control interno	Existen mecanismos de control, pero con registros dispersos.	3	75%	Implementar repositorio digital con control de versiones.

*Nota.* Evaluación de la Documentación Contable y Tributaria

En la Tabla 7 se muestra que los documentos internos de la PMO del Fondo Emprender presentan un nivel de cumplimiento promedio del 91 %, evidenciando avances significativos en la actualización y consistencia de los informes técnicos (95 %) y los registros contables (92 %).

Sin embargo, los resultados también revelan debilidades en la estandarización de formatos y la definición de compromisos en las actas de seguimiento, aspectos que limitan la trazabilidad y uniformidad de la información.

Estos hallazgos coinciden con las recomendaciones del PMBOK® (PMI, 2021) y del modelo OPM3 (PMI, 2017), que enfatizan la importancia de mantener una documentación alineada, controlada y trazable para fortalecer la madurez organizacional.

### **Tabla 7**

#### *Resultados por Categoría de Documento Revisado*

Categoría Documental	% Cumplimiento	Fortalezas	Debilidades
Informes técnicos	95%	Información actualizada y consistente.	Falta uniformidad en formato.
Planes previos	90%	Metodología clara y objetivos definidos.	Falta incluir indicadores de desempeño.
Registros contables	92%	Soportes físicos y digitales completos.	Nomenclatura no estandarizada.
Actas y seguimientos	85%	Registro regular de reuniones.	No todas las actas incluyen compromisos específicos.
Cierres contables	93%	Información validada y auditada.	Requiere consolidación en formato único.

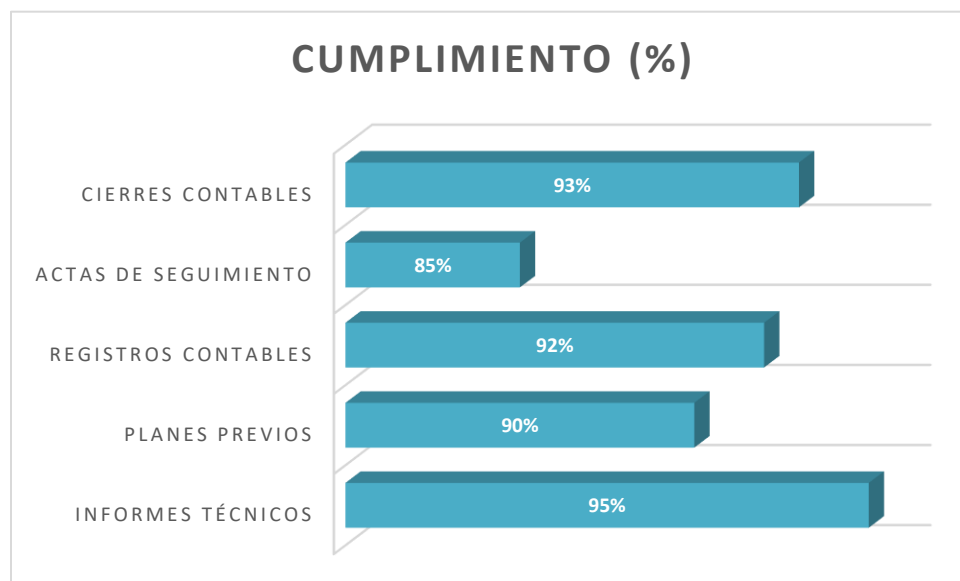
*Nota.* Resultados por Categoría de Documento Revisado

En la Figura 1, se observan los valores porcentuales que reflejan el grado de cumplimiento observado en cada categoría documental (informes técnicos, planes previos, registros contables, actas de seguimiento y cierres contables) se muestran los resultados por nivel de cumplimiento

donde se observa un promedio del 91 %, evidenciando una gestión documental sólida, aunque con oportunidades de mejora en la estandarización de formatos y la automatización del control contable.

### Figura 1

#### *Nivel de Cumplimiento por Tipo de Documento*



*Nota.* Nivel de Cumplimiento por Tipo de Documento

Análisis y Síntesis General Documental de la Gestión Contable y Tributaria de la PMO del Fondo Emprender Identificando Hallazgos y Oportunidades de Mejora:

El análisis documental realizado permitió constatar que la PMO del Fondo Emprender, en el marco del Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera, presenta una estructura administrativa fortalecida y un cumplimiento alto en materia contable y tributaria.

Los registros financieros y técnicos se ajustan en su mayoría a los lineamientos del Manual Operativo del Fondo Emprender (SENA, 2023), reflejando la consolidación de prácticas de control y trazabilidad alineadas con el PMBOK® 7 y el modelo OPM3® (PMI, 2017).

Sin embargo, se identifican brechas asociadas a la dispersión de documentos, la falta de nomenclatura uniforme y la ausencia de repositorios digitales con control de versiones, lo que afecta la eficiencia en el seguimiento y reporte. De acuerdo con Kerzner (2017), la madurez organizacional en la gestión de proyectos se alcanza cuando la información fluye de forma estandarizada y auditada, garantizando transparencia y mejora continua.

En consecuencia, se recomienda consolidar un repositorio institucional digital, definir plantillas estandarizadas y capacitar al personal en manejo documental contable, con el fin de fortalecer los mecanismos de control y contribuir a la sostenibilidad administrativa de las empresas beneficiarias.

### **Elaboración de la Matriz GAP y Detección de Vacíos**

La Matriz GAP es una herramienta de diagnóstico utilizada para comparar la situación actual de una organización frente a un estado deseado o de referencia, identificando las brechas o diferencias entre ambos. En el caso del proyecto Fortalecimiento de la PMO del Fondo Emprender, la matriz permite reconocer las oportunidades de mejora en los procesos contables, tributarios y de gestión de proyectos de la Unidad de Emprendimiento del Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera.

De acuerdo con el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) del Project Management Institute (PMI, 2017), la madurez de una PMO se evalúa con base en cuatro niveles: Estandarización (S), Medición (M), Control (C) y Mejora Continua (MC). Esta metodología posibilita determinar qué prácticas están implementadas, cuáles se encuentran en desarrollo y cuáles aún no se aplican, permitiendo establecer un plan de acción para alcanzar niveles superiores de desempeño organizacional.

Situación actual de la PMO:

El diagnóstico documental evidenció que la PMO presenta fortalezas en la gestión documental y contable, con un nivel de cumplimiento promedio del 91 % en la ejecución y seguimiento financiero. Sin embargo, se identificaron vacíos en la estandarización de formatos, la trazabilidad de los registros contables y la gestión del conocimiento.

Estos resultados sirven como base para la comparación con las mejores prácticas del modelo OPM3, a fin de identificar brechas y definir estrategias de mejora en el esquema contable y tributario.

Con el propósito de sintetizar los resultados obtenidos del diagnóstico documental y la aplicación del modelo OPM3, se elaboró la Tabla 8, que resume los hallazgos más relevantes identificados en la Matriz GAP de la PMO del Fondo Emprender. Dado que la matriz completa contiene información detallada sobre cada área de gestión incluyendo descripciones extensas, brechas específicas y acciones de mejora, se ha decidido trasladarla al (Anexo 1) para facilitar la lectura y mantener una estructura más técnica y concisa en el cuerpo del documento.

La Tabla 8 Resume los resultados de la Matriz GAP de manera condensada las principales brechas, el nivel de madurez identificado según el modelo OPM3, las etapas del Sistema de Mejora Continua Institucional (SMCI) asociadas y las prioridades estratégicas de intervención. El resumen permite visualizar el estado actual de madurez de la PMO y sirve como base para definir los planes de fortalecimiento y mejora continua de los procesos contables, tributarios y administrativos del Fondo Emprender en la gestión contable y tributaria.

**Tabla 8***Resumen Matriz GAP de la PMO – Fondo Emprender (Fase Contable y Tributaria)*

Área de Gestión	Hallazgos principales (situación actual y brecha)	Nivel de Madurez OPM3	Etapa SMCI	Prioridad	Oportunidades de Mejora Identificadas
Gestión Documental	Documentos actualizados pero dispersos; sin repositorio digital institucional.	Nivel 1 – Parcialmente implementado	4. Mejorar	Alta	Crear sistema digital centralizado (SharePoint / Drive institucional) con control de versiones.
Gestión Contable	Registros completos, sin embargo, falta nomenclatura estándar y soporte digital uniforme.	Nivel 1–2	4. Mejorar	Alta	Diseñar manual contable institucional y unificar formatos y codificación.
Gestión Tributaria	Cumplimiento adecuado, pero con revisiones semestrales y sin alertas automáticas.	Nivel 1	3. Controlar	Media	Implementar calendario tributario digital con alarmas y seguimiento mensual.
Estandarización de Procesos	Plantillas no uniformes entre proyectos; falta validación institucional.	Nivel 1	1. Estandarizar	Alta	Crear repositorio de plantillas institucionales y lineamientos comunes para la PMO.

Área de Gestión	Hallazgos principales (situación actual y brecha)	Nivel de Madurez OPM3	Etapa SMCI	Prioridad	Oportunidades de Mejora Identificadas
Seguimiento y Control (KPIs)	Reportes manuales, sin indicadores automatizados ni tableros digitales.	Nivel 1	3. Controlar	Alta	Implementar dashboard de desempeño financiero y tributario (Excel / Power BI).
Gestión de la Información	Archivos locales sin permisos ni control de accesos; sin plataforma institucional.	Nivel 1	4. Mejorar	Alta	Implementar software institucional de gestión documental con trazabilidad.
Gestión del Conocimiento	No existe repositorio de lecciones aprendidas ni procesos de transferencia.	Nivel 1	1. Estandarizar	Media	Crear base de conocimiento institucional y realizar capacitaciones periódicas.
Formación y Competencias	Capacitaciones puntuales sin seguimiento o evaluación de impacto.	Nivel 1	1. Estandarizar	Media	Implementar plan anual de formación continua articulado al SMCI.
Gestión de Riesgos Financieros	Sin análisis sistemático ni matriz de riesgos; desconocimiento de amenazas contables.	Nivel 1–2	2. Medir	Alta	Diseñar e implementar matriz de riesgos con acciones preventivas y de mitigación.

Área de Gestión	Hallazgos principales (situación actual y brecha)	Nivel de Madurez OPM3	Etapa SMCI	Prioridad	Oportunidades de Mejora Identificadas
Evaluación de Proyectos	Indicadores de desempeño desactualizados y sin integración digital.	Nivel 1	3. Controlar	Media	Digitalizar reportes y establecer revisiones mensuales de desempeño.
Mejora Continua	No hay revisión periódica ni evaluación del impacto de acciones correctivas.	Nivel 1	4. Mejorar	Media	Implementar reuniones trimestrales de seguimiento y mejora bajo el ciclo PHVA.

*Nota.* Resumen Matriz GAP de la PMO – Fondo Emprender (Fase Contable y Tributaria)

Análisis de la Madurez Organizacional de la PMO del Fondo Emprender a Partir de la Matriz GAP Basada en el Modelo OPM3 del PMI:

El análisis de la matriz evidencia que la Oficina de Proyectos del Fondo Emprender, adscrita al Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera del SENA, presenta un nivel de madurez organizacional intermedio (niveles 1–2 en la escala del modelo OPM3 del PMI, 2017). El rango indica que la PMO ha avanzado en la formalización de prácticas esenciales de gestión contable y tributaria, pero aún requiere consolidar procesos estandarizados, mecanismos de control automatizados y una cultura de mejora continua.

Los datos reflejan que la PMO cuenta con capacidades desarrolladas en la documentación y el cumplimiento normativo, evidenciadas en la existencia de registros contables actualizados y controles fiscales básicos. Sin embargo, las brechas principales se asocian a la dispersión de la información, la falta de repositorios institucionales con control de versiones, y la ausencia de un

sistema digital centralizado para la gestión de documentos y reportes. Estas deficiencias limitan la trazabilidad de la información financiera y la eficiencia administrativa, afectando la capacidad de la PMO para tomar decisiones basadas en evidencia en tiempo real.

La matriz también muestra que la automatización del seguimiento (KPIs) y la integración de herramientas digitales es una necesidad urgente. Actualmente, los reportes financieros se elaboran manualmente y los indicadores se actualizan de forma discontinua, lo que impide medir la efectividad del acompañamiento a las empresas beneficiarias. Según el PMBOK 7 (PMI, 2021), la madurez de una oficina de proyectos se incrementa cuando los procesos de monitoreo se digitalizan y se articulan con tableros de control dinámicos, permitiendo identificar desviaciones y tomar decisiones preventivas.

En cuanto a la gestión del conocimiento y la formación del talento, se evidencia un nivel incipiente de desarrollo. No existe una base institucional para el almacenamiento y la transferencia de lecciones aprendidas, ni un plan estructurado de capacitación continua. Esta carencia obstaculiza la consolidación de una cultura organizacional sólida y limita la replicabilidad de buenas prácticas, lo que coincide con lo planteado por Kerzner (2017), quien señala que las organizaciones en niveles de madurez intermedios suelen carecer de mecanismos sistemáticos para aprender de su propia experiencia.

La gestión de riesgos financieros y la mejora continua también presentan vacíos relevantes. Aunque la PMO reconoce la importancia de estos procesos, aún no ha implementado matrices de riesgos ni reuniones periódicas de evaluación de resultados. Integrar el Sistema de Mejora Continua Institucional (SMCI) del SENA (2022) en estas áreas permitiría avanzar hacia niveles superiores de madurez, al institucionalizar el ciclo Planear–Hacer–Verificar–Actuar (PHVA) como herramienta de control y aprendizaje.

En síntesis, los resultados permiten concluir que la PMO del Fondo Emprender ha superado la etapa inicial de madurez (nivel 0–No Implementado), pero aún se encuentra en un proceso de transición entre “Parcialmente Implementado” y “Aplica Plenamente”. El nivel representa una organización con prácticas formales en marcha, pero sin total coherencia ni sistematicidad. Las capacidades desarrolladas se concentran en la gestión documental, el control contable y el cumplimiento normativo; mientras que las áreas que requieren fortalecimiento incluyen la digitalización, la gestión del conocimiento, el análisis de riesgos y la mejora continua.

Avanzar hacia un nivel 3 del OPM3 implicará consolidar los procesos bajo un enfoque institucionalizado, automatizado y medible, promoviendo así una PMO sostenible, trazable y orientada a resultados, que contribuya al fortalecimiento del ecosistema emprendedor y al uso eficiente de los recursos públicos.

### **Levantamiento de Información Primaria**

Dando continuidad con la información del capítulo 1, en la etapa 2 el propósito es describir el proceso de levantamiento de información primaria realizado en el marco del proyecto Fortalecimiento de una PMO para el programa Fondo Emprender del Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera del SENA, en la fase de puesta en marcha de las empresas beneficiarias. Esta etapa complementa el diagnóstico documental desarrollado en el capítulo 1 orientado a la identificación de brechas y oportunidades de mejora en la gestión contable y tributaria de la PMO, mediante la aplicación del modelo Organizational Project Management Maturity Model OPM3 y las guías del PMBOK 7.

El levantamiento de información primaria se fundamenta en la necesidad de contrastar los hallazgos del análisis documental con la percepción directa del equipo de trabajo, los gestores

orientadores y los beneficiarios del Fondo Emprender, a fin de obtener una visión integral del nivel de madurez y efectividad de los procesos institucionales. Según Kerzner (2017), la evaluación de la madurez organizacional requiere integrar tanto la evidencia documental como la información empírica derivada de encuestas y entrevistas, ya que esta combinación permite identificar no solo el cumplimiento de estándares, sino también la forma en que estos se aplican en la práctica.

### **Diseño de Encuestas y Entrevistas al Equipo**

El diseño de los instrumentos de recolección de información constituye una fase esencial dentro del proceso de levantamiento de información primaria, ya que permite obtener evidencia directa sobre las percepciones, prácticas y niveles de conocimiento del equipo que participa en la gestión contable y tributaria de la PMO del Fondo Emprender. La tarea tiene como objetivo desarrollar herramientas válidas y confiables encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas que faciliten la identificación de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora en la administración de los proyectos empresariales acompañados por el Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera del SENA.

En coherencia con los resultados obtenidos en el capítulo 1, el diseño de los instrumentos busca complementar el diagnóstico documental y la matriz GAP, a través de la percepción de los actores clave involucrados: gestores orientadores, interventores, beneficiarios y personal de la PMO. Según el Project Management Institute (PMI, 2017), la aplicación del modelo OPM3 requiere integrar datos cuantitativos y cualitativos que permitan medir la madurez organizacional desde una perspectiva estructural y conductual. De manera que, las encuestas y entrevistas no solo evalúan procesos, sino también comportamientos, competencias y prácticas de gestión asociadas a la cultura organizacional.

Con el fin de identificar el nivel de madurez organizacional y la percepción del equipo frente a la gestión contable, tributaria y documental de la PMO del Fondo Emprender, se aplicó una encuesta estructurada a tres perfiles clave: el orientador SENA, el interventor y el coordinador de la PMO.

En la Tabla 9 resume los resultados obtenidos, mostrando las valoraciones promedio de cada participante por dimensión. La encuesta completa, con el detalle de los ítems y las respuestas individuales, se incluye en el Anexo 2.

**Tabla 9**

*Resultados Encuesta Estructurada*

Area Evaluada	Orientador SENA	Interventor	Coordinador PMO	Promedio general
Gestión documental	3.0	4.0	5.0	4.0
Estandarización de procesos	4.0	4.5	5.0	4.5
Gestión contable y tributaria	4.0	4.3	5.0	4.4
Seguimiento y control (KPIs)	4.5	4.5	5.0	4.7
Gestión del conocimiento	3.0	4.0	5.0	4.0
Formación y competencias	3.0	4.0	5.0	4.0
Mejora continua	4.0	4.0	5.0	4.3
Comunicación y coordinación interna	4.5	4.5	5.0	4.7
Promedio global	<b>3.9</b>	<b>4.3</b>	<b>4.9</b>	<b>4.4</b>

*Nota.* Resultados Encuesta Estructurada

### Análisis de Resultados Encuesta Equipo PMO:

Los resultados de la Tabla 9 evidencian que la PMO del Fondo Emprender se encuentra en un nivel de madurez intermedio-alto (promedio general 4.4), de acuerdo con la escala del modelo OPM3 (PMI, 2017).

El coordinador de la PMO muestra el dominio más alto en la aplicación de buenas prácticas de gestión (4.9), lo que refleja liderazgo y apropiación de metodologías estandarizadas. El interventor presenta un nivel de implementación plena (4.3), con oportunidades de mejora en la gestión documental y automatización de reportes, mientras que el orientador SENA (3.9) reconoce avances, pero identifica brechas en capacitación y control digital.

Los resultados confirman que la PMO está avanzando hacia la consolidación de una gestión madura, fortalecida en control financiero y comunicación institucional, pero requiere seguir impulsando la digitalización, el aprendizaje organizacional y la mejora continua como pilares estratégicos.

Con el propósito de analizar las percepciones del equipo involucrado en la gestión del Fondo Emprender del SENA, se aplicó una entrevista semiestructurada dirigida al orientador, interventor y coordinador de la PMO.

En la Tabla 10 presenta un resumen comparativo de las principales respuestas obtenidas, evidenciando coincidencias y divergencias en torno al nivel de madurez organizacional, las buenas prácticas de gestión y las oportunidades de mejora. La entrevista completa, con el detalle de las respuestas individuales, se encuentra en el Anexo 3.

**Tabla 10***Resultados Entrevista Semiestructurada*

Dimensión	Orientador SENA	Interventor	Coordinador PMO	Conclusión general
Nivel de madurez	Madurez intermedia, requiere más digitalización.	Estructura sólida con oportunidades de automatización.	Madurez avanzada en consolidación.	Nivel de madurez intermedio–alto (entre 1 y 2 según OPM3).
Prácticas efectivas	Planificación y claridad en roles.	Cronogramas unificados y reportes PMBOK.	KPIs y auditorías internas.	Se aplican buenas prácticas consistentes con PMBOK (2021).
Estandarización documental	Falta repositorio único.	Nomenclatura inconsistente.	Estandarización en proceso digital.	Brecha en control documental institucional.
Gestión contable y tributaria	Control mensual.	Revisión y verificación permanente.	Actualización semanal con herramientas digitales.	Cumplimiento alto, pero falta trazabilidad automatizada.
Comunicación interna	Comunicación por reuniones y correos.	Retroalimentación mensual.	Protocolo formal de comunicación interna.	Coordinación adecuada, pero requiere sistematización.
Gestión del conocimiento	No hay registro formal.	Parcialmente documentado.	Repositorio en construcción.	Falta consolidar base de conocimiento institucional.
Formación y competencias	Requiere capacitación digital.	Fortalecer control de riesgos.	Formación continua en gestión PMO.	Necesario implementar plan anual de formación.
Mejora continua	Seguimiento trimestral.	Verificación documental.	Integración en plan institucional.	Ciclo de mejora continua en desarrollo.

Dimensión	Orientador SENA	Interventor	Coordinador PMO	Conclusión general
Uso de herramientas digitales	Limitado a reportes manuales.	KPIs básicos y hojas de cálculo.	Power BI y software institucional.	Avance progresivo hacia la automatización.
Visión institucional del OPM3	Identifica brechas y orienta mejoras.	Mejora trazabilidad y eficiencia.	Alinea estrategias con objetivos del SENA.	OPM3 favorece la estandarización y madurez organizacional

*Nota.* Resultados Entrevista Semiestructurada

Análisis y Sintaxis del Levantamiento de la Información Primaria:

El levantamiento de información primaria mediante encuestas y entrevistas permitió obtener una visión integral sobre la madurez organizacional y la efectividad de los procesos de la PMO del Fondo Emprender. Los resultados demuestran una madurez intermedia-alta, donde la estructura de gestión contable y tributaria evidencia solidez, pero persisten desafíos en la digitalización, estandarización documental y gestión del conocimiento.

El orientador resalta la necesidad de fortalecer la capacitación y la trazabilidad digital; el interventor enfatiza la importancia de mejorar la integración de herramientas tecnológicas y la coordinación interárea; mientras que el coordinador de la PMO reconoce los avances significativos en control y cumplimiento, destacando la implementación progresiva de tableros automatizados y el enfoque en la mejora continua.

En conjunto, la información recolectada valida los resultados obtenidos en el capítulo 1, consolidando la interpretación de que la PMO se encuentra en una etapa de consolidación (niveles 2–3 del modelo OPM3), con una estructura operativa coherente con los lineamientos del PMBOK (2021) y los principios del Sistema de Mejora Continua Institucional (SMCI) del SENA.

Los hallazgos sugieren que la siguiente fase debe centrarse en unificar los procesos documentales, fortalecer la automatización de indicadores y consolidar una cultura de aprendizaje institucional, que permita alcanzar niveles superiores de madurez organizacional y eficiencia en la gestión de recursos públicos.

En la Tabla 11 se presenta la síntesis que consolida los principales resultados derivados del levantamiento de información primaria realizado mediante encuestas y entrevistas. La Tabla 11 resume las percepciones de los actores clave de la PMO y evidencia los avances, brechas y tendencias identificadas en el análisis, ofreciendo una visión integrada del estado actual de la madurez organizacional.

**Tabla 11***Resultados del Levantamiento de la Información Primaria*

Dimensión Analizada	Hallazgos Relevantes	Percepción del Equipo PMO
Estructura y Estandarización	La gestión contable y tributaria cuenta con bases sólidas, roles definidos y procesos parcialmente estandarizados.	Necesidad de mayor claridad en algunos flujos documentales y requiere mejorar la coordinación entre actores del proceso.
Digitalización y Sistemas de Información	Uso limitado de herramientas tecnológicas; la trazabilidad depende de la plataforma FE y controles manuales.	Urgente fortalecer la trazabilidad y carga digital de soportes.
Medición y Análisis de Datos	Ausencia de indicadores robustos y sistemáticos para seguimiento financiero y tributario.	Falta de métricas claras para evaluar el desempeño del emprendimiento y Limitaciones en la captura y análisis centralizado de datos.
Control y Seguimiento	Control reactivo, basado en cumplimiento y verificación posterior; acciones correctivas sí están definidas.	Necesidad de mayor alineación entre interventoría y orientación y deben fortalecerse los controles preventivos.
Mejora Continua y Gestión del Conocimiento	No se documentan lecciones aprendidas; procesos de mejora poco sistemáticos.	Faltan mecanismos de retroalimentación formal y debe consolidarse la sistematización de casos y aprendizajes.
Nivel de Madurez Global (OPM3)	Madurez intermedia-alta (niveles 2–3): estructura consolidada pero débil medición y optimización.	Requiere más formación técnica y modernización tecnológica.

*Nota.* Resultados del Levantamiento de la Información Primaria

**Aplicar la matriz de madurez adaptada de OPM3**

La matriz se construye sobre los hallazgos obtenidos en las etapas anteriores las cuales comprendían en la revisión documental, análisis interno y matriz GAP y se alimenta también de

los resultados del levantamiento de información primaria. En coherencia con Kerzner (2017), la madurez organizacional no depende únicamente de la existencia de procedimientos formales, sino de la capacidad de una institución para aplicarlos de forma consistente, medir su desempeño y promover una cultura de mejora continua.

La evaluación permite identificar con precisión en qué nivel se encuentra la PMO del Fondo Emprender dentro del ciclo de madurez propuesto por el OPM3, y cuáles son las áreas prioritarias para fortalecer su sistema de gestión.

La herramienta OPM3 permite realizar un diagnóstico para las cuatro fases de gestión de proyectos:

Estandarización (S), Medición (M), Control (C) y Mejora Continua (MC). El Diagnóstico se describe a continuación: (NI = No implementado; PI = Parcialmente implementado; AP = Aplica plenamente; AT = Aplica en su totalidad).

En la Tabla 12 se consolida los resultados del diagnóstico de madurez organizacional aplicado a la PMO del Fondo Emprender en la unidad de emprendimiento del centro de tecnologías para la construcción y la madera SENA, mediante una matriz de 100 preguntas basadas en los componentes del modelo OPM3. En ella se presenta la distribución global de respuestas para cada nivel de madurez, estandarización, medición, control y mejora continua, permitiendo identificar patrones generales de implementación y las brechas más representativas del sistema de gestión contable y tributaria. La tabla 12 resume los hallazgos esenciales del instrumento, mientras que el detalle completo de todas las respuestas se incluye en el (Anexo 4) denominado resultados de la aplicación de la herramienta “OPM3 Self- Assessment Method” para facilitar su consulta técnica y mantener la claridad del documento principal.

**Tabla 12***Resultados Generales Madurez Organizacional*

Método De Puntuación	Cantidad de respuestas Puntuación General	Cantidad de respuesta Estandarización (N1-2)	Cantidad de respuesta Medición (N3)	Cantidad de respuesta Control (N4)	Cantidad de respuesta Mejora Continua (N5)
0 - No implementado (0.25)	32	4	10	3	15
1 - Parcialmente Implementado (0.50)	45	16	11	8	10
2 - Aplica Plenamente (0.75)	21	4	4	13	0
3 - Aplica en su Totalidad (1.00)	2	1	0	1	0
Total de Preguntas	100	25	25	25	25

*Nota.* Resultados Generales Madurez Organizacional

En la Tabla 13 se presenta la clasificación general del nivel de madurez organizacional evaluado a partir de las 100 preguntas del instrumento basado en el modelo OPM3. La información se agrupa según el grado de implementación reportado para cada dimensión (Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua). Esta síntesis permite identificar el estado global del desempeño de la PMO en relación con la estandarización de procesos, la gestión basada en datos, los mecanismos de control y la capacidad de mejora continua.

**Tabla 13***Clasificación de Madurez General (OPM3)*

Método de Puntuación	Interpretación	Cantidad de Respuestas (N=100)	Porcentaje (%)
0 – No Implementado	NI – No existe evidencia de aplicación	28	28%
1 – Parcialmente Implementado	PI – Aplicación limitada o inconsistente	42	42%
Total Brecha (0 + 1)	Bajo nivel de madurez	70	70%
2 – Aplica Plenamente	AP – Implementación funcional pero no sistemática	22	22%
3 – Aplica en su Totalidad	AT – Desempeño consistente y maduro	8	8%
Total Implementado (2 + 3)	Alto nivel de madurez	30	30%
	Total general	100	100%

*Nota.* Clasificación de Madurez General (OPM3)

En la Tabla 14 se presenta el resultado del proceso de valoración correspondiente al nivel de Estandarización (N1–N2) del modelo OPM3, aplicado a la PMO del Fondo Emprender del Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera. El nivel examina el grado en que los procesos, roles, documentos y herramientas presentan uniformidad, formalización y estructura básica para garantizar prácticas repetibles. La información muestra la distribución de calificaciones obtenidas en el dominio y permite identificar la solidez inicial del sistema de gestión, así como las brechas que deberán fortalecerse en niveles posteriores.

**Tabla 14***Resultados de Madurez Estandarización (N1–N2)*

Método De Puntuación	Estado De Implementación	Cantidad de Respuestas	Porcentaje por Respuestas
0 (0.25)	No Implementado	6	24%
1 (0.50)	Parcialmente Implementado	11	44%
2 (0.75)	Implementado Plenamente	7	28%
3 (1.00)	Aplicado en su Totalidad	1	4%
<b>Total</b>		25	100%

*Nota.* Resultados de Madurez Estandarización (N1–N2)

En la Tabla 15 se presenta la calificación del nivel de madurez correspondiente a la dimensión de Medición, establecida en el modelo OPM3. En la dimensión se evaluó la capacidad de la PMO del Fondo Emprender para registrar, sistematizar y utilizar información relacionada con la gestión contable y tributaria. Los resultados provienen del análisis de las 25 preguntas asociadas al nivel 3 del modelo, clasificadas según el grado de implementación reportado por los actores clave.

**Tabla 15***Clasificación de Madurez: Dimensión Medición (Nivel 3 OPM3)*

Método De Puntuación	Estado De Implementación	Cantidad de Respuestas	Puntuación por Respuestas
0 (0.25)	No Implementado	10	20%
1 (0.50)	Parcialmente Implementado	25	50%
2 (0.75)	Implementado Plenamente	10	20%
3 (1.00)	Aplicado en su Totalidad	5	10%
<b>Total</b>		25	100%

*Nota.* Clasificación de Madurez: Dimensión Medición (Nivel 3 OPM3)

En la Tabla 16 se presenta la calificación obtenida para la dimensión de Control, correspondiente al Nivel 4 del modelo OPM3. Esta dimensión evalúa la existencia de mecanismos formales de seguimiento, validación, verificación de obligaciones, aplicación de acciones correctivas y control documental dentro del proceso de acompañamiento contable y tributario del Fondo Emprender. La tabla 16 resume el grado de implementación reportado por los actores entrevistados.

**Tabla 16**

*Clasificación de Madurez: Dimensión Control (Nivel 4 OPM3)*

Método De Puntuación	Estado De Implementación	Cantidad de Respuestas	Puntuación por Respuestas
0 (0.25)	No Implementado	0	0%
1 (0.50)	Parcialmente Implementado	14	7%
2 (0.75)	Implementado Plenamente	0	0%
3 (1.00)	Aplicado en su Totalidad	1	1%
<b>Total</b>		15	8%

*Nota.* Clasificación de Madurez: Dimensión Control (Nivel 4 OPM3)

En la Tabla 17 se presentan los resultados correspondientes al nivel de Mejora Continua, establecido como el Nivel 5 del modelo OPM3. Esta dimensión evalúa la capacidad de la PMO para institucionalizar mecanismos de aprendizaje, análisis de datos, optimización de procesos y retroalimentación permanente. La información obtenida permite identificar el grado en que la organización incorpora prácticas de mejora sistemática dentro del proceso de acompañamiento contable y tributario del Fondo Emprender.

**Tabla 17**

*Clasificación de Madurez: Dimensión Mejora Continua (Nivel 5 OPM3)*

Método De Puntuación	Estado De Implementación	Cantidad de Respuestas	Puntuación por Respuestas
0 (0.25)	No Implementado	20	5%
1 (0.50)	Parcialmente Implementado	0	0%
2 (0.75)	Implementado Plenamente	0	0%
3 (1.00)	Aplicado en su Totalidad	0	0%
<b>Total</b>		20	5%

*Nota.* Clasificación de Madurez: Dimensión Mejora Continua (Nivel 5 OPM3)

En la Tabla 18 se presenta el grado de cumplimiento alcanzado por cada uno de los niveles de madurez establecidos en el modelo OPM3, aplicado al proceso de acompañamiento contable y tributario del programa Fondo Emprender. Esta clasificación permite comparar de manera integral el desempeño de la organización frente a los cuatro componentes principales del modelo: estandarización, medición, control y mejora continua. Su estructura facilita identificar brechas y fortalezas relevantes para la toma de decisiones estratégicas. De acuerdo con el Project Management Institute (2021), la evaluación del grado de madurez proporciona evidencia sobre la capacidad institucional para gestionar procesos de manera repetible, medible y optimizable.

**Tabla 18***Grado de Cumplimiento*

Nivel de Madurez (OPM3)	Puntuación Total Obtenida	Puntuación Máxima	Grado de Cumplimiento (%)
N1-2: Estandarización	15	25	60%
N3: Medición	7	25	28%
N4: Control	12	25	48%
N5: Optimización	5	25	20%
Madurez Global Promedio	39	100	39%

*Nota.* Grado de Cumplimiento

**Análisis Resultados Generales Madurez Organizacional:**

La matriz global (100 preguntas) muestra una concentración significativa en los niveles inferiores de madurez: 31% de los ítems están en No implementado (NI) y 43% en Parcialmente implementado (PI). En conjunto, el 68% de los ítems (NI + PI) reflejan que la mayoría de prácticas y herramientas requeridas para una gestión contable y tributaria madura aún no están totalmente integradas en la PMO del Fondo Emprender.

Solo 24% de los ítems alcanzan Aplica plenamente (AP) y un 2% Aplica en su totalidad (AT). El puntaje global ponderado (49.25 sobre 100) sugiere una madurez organizacional aproximada de 49.3%, es decir, un estado incipiente/intermedio que requiere intervención en medición, automatización y mejora continua para progresar hacia niveles superiores del OPM3.

El análisis integral de los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo de madurez OPM3 evidencia que la PMO del programa Fondo Emprender se encuentra en un nivel de desarrollo inicial, caracterizado por avances significativos en la estandarización, pero con brechas marcadas en los niveles superiores de gestión. La estructura organizacional, los procedimientos básicos y las herramientas operativas se encuentran parcialmente consolidados,

lo que ha permitido que la dimensión de estandarización obtenga el mayor grado de cumplimiento dentro de la evaluación. El resultado confirma que la entidad ha avanzado en la formalización de procesos y en la definición de lineamientos que garantizan la repetibilidad mínima del acompañamiento contable y tributario.

No obstante, los niveles de medición, control y mejora continua presentan resultados considerablemente inferiores, lo que señala una debilidad sistémica en la gestión basada en datos. La baja madurez en medición limita la capacidad institucional para identificar variaciones, evaluar desempeño y realizar análisis oportunos que respalden la toma de decisiones. Como consecuencia directa, el nivel de control también se ve afectado, evidenciándose prácticas reactivas que no permiten anticipar desviaciones ni prevenir riesgos operativos o financieros. De manera coherente con estos hallazgos, la mejora continua aparece como el componente más rezagado, reflejando la ausencia de ciclos formales de retroalimentación, aprendizaje institucional o actualización metodológica.

En conjunto, los resultados sugieren que la PMO ha logrado establecer una base funcional para el acompañamiento a los beneficiarios, sin embargo, requiere fortalecer de manera urgente los mecanismos de medición y control para avanzar hacia niveles más robustos de madurez organizacional. El tránsito hacia una gestión más sofisticada demanda la implementación de indicadores estandarizados, el uso sistemático de plataformas de información, la documentación de aprendizajes y la institucionalización de prácticas de seguimiento estratégico. Los elementos son indispensables para cerrar las brechas detectadas y permitir la evolución hacia procesos optimizados, sostenibles y alineados con los lineamientos del modelo OPM3. Con ello, la PMO estaría en capacidad de consolidar una gestión más eficiente,

transparente y orientada a resultados, lo que impactaría de manera positiva el desempeño de los emprendimientos acompañados y la efectividad global del programa.

### **Diagnóstico Integral de Madurez Organizacional de la PMO**

El diagnóstico integral de madurez organizacional permite identificar el estado actual de la PMO del programa Fondo Emprender del Centro de la Construcción y la Madera (SENA) en su fase de puesta en marcha, específicamente respecto a la gestión contable y tributaria de los emprendimientos beneficiarios. En el ejercicio se utilizó una adaptación del modelo OPM3, el cual evalúa cuatro dimensiones clave: estandarización, medición, control y mejora continua.

La información se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas, encuestas y el análisis de documentos y procesos institucionales. A partir de esta información, se consolidaron las fortalezas, debilidades y el nivel de madurez que caracteriza la gestión analizada.

#### **Síntesis de Hallazgos por Dimensión del Modelo OPM3:**

##### **Estandarización (Nivel 1–2):**

Resultado: 75% – Nivel de implementación alto

La PMO presenta una estructura formalizada, roles claramente definidos y procedimientos básicos establecidos. Existen plantillas, instructivos y herramientas mínimas para garantizar la repetibilidad de las actividades contables y tributarias.

##### **Hallazgos principales:**

Los procesos de acompañamiento cuentan con guías básicas, listas de verificación y plantillas estandarizadas.

El rol del orientador y del interventor está delimitado y documentado.

La plataforma del Fondo Emprender funciona como repositorio de información y soporte para la estandarización documental.

#### Conclusión del nivel:

La PMO ha consolidado las bases operativas esenciales. Esto constituye su principal fortaleza y punto de partida para avanzar hacia mayores niveles de madurez.

#### Medición (Nivel 3):

Resultado: 50% – Implementación parcial

En la dimensión aparecen las brechas más significativas. Aunque existe información disponible, no se emplean indicadores sistemáticos ni herramientas robustas para medir la gestión financiera, contable y tributaria de los emprendimientos.

#### Hallazgos principales:

No cuenta con un sistema de información gerencial (SIG) consolidado para análisis y seguimiento.

Los registros tributarios y contables se almacenan, pero no se procesan como insumo para indicadores.

La puntualidad, calidad de la información y desempeño financiero no se monitorean con métricas consistentes.

#### Conclusión del nivel:

La ausencia de métricas limita la capacidad de anticipación y dificulta el seguimiento objetivo de los proyectos, afectando directamente los niveles de control y mejora continua.

#### Control (Nivel 4):

Resultado: 62,5% – Implementación moderada

La PMO aplica controles, pero lo hace reactiva y manualmente. Existen acciones correctivas claras, pero no mecanismos preventivos ni indicadores de advertencia temprana.

#### Hallazgos principales:

El monitoreo se realiza con base en lo exigido por la plataforma y la interventoría.

Se ejecutan mesas técnicas cuando hay incumplimientos, pero no se previenen de manera anticipada.

Algunos controles documentales están implementados, aunque de forma parcial.

Conclusión del nivel:

La PMO corrige desviaciones una vez que se presentan, pero no cuenta con una estructura de control predictivo que permita gestionar riesgos de forma anticipada.

Mejora Continua (Nivel 5):

Resultado: 25% – Implementación baja o nula.

La dimensión más débil dentro del diagnóstico. No existe una cultura formal de mejora continua ni un ciclo sistemático de aprendizaje institucional.

Hallazgos principales:

No se documentan lecciones aprendidas.

No se realizan análisis periódicos de tendencias o desempeño.

No se aplican encuestas de satisfacción ni mecanismos de retroalimentación formal.

No existe un plan anual de mejora o actualización metodológica.

Conclusión del nivel:

Las prácticas de mejora continua son inexistentes. La PMO aún no ha alcanzado el nivel de madurez necesario para implementar procesos basados en retroalimentación y aprendizaje organizacional.

Fortalezas de la PMO Evaluada:

Estandarización sólida de procesos básicos, especialmente en documentación y roles operativos.

Uso estructurado de la plataforma Fondo Emprender, lo que facilita la trazabilidad documental.

Existencia de procedimientos formales para acompañamiento y verificación, aunque parciales.

Capacidad de respuesta ante incumplimientos, a través de mesas técnicas y acciones correctivas.

Coherencia en la aplicación de procesos mínimos, lo que favorece la repetibilidad de la gestión.

#### Debilidades Identificadas:

Ausencia de indicadores clave de desempeño, limitando la capacidad de medición y análisis.

Falta de un sistema de información integrado, que permita centralizar y analizar los datos operativos.

Controles manuales y reactivos, con poca capacidad de predicción o prevención de desviaciones.

Inexistencia de mecanismos formales de retroalimentación o mejora continua.

Escasa sistematización de aprendizajes, lo cual reduce la posibilidad de replicar buenas prácticas.

Dependencia alta de la experiencia del personal, en lugar de procesos institucionalizados.

#### Nivel de Madurez Global de la PMO:

De acuerdo con la calificación obtenida:

Puntaje total alcanzado: 8,50 puntos.

Puntaje máximo posible: 16 puntos.

Nivel de Madurez Global: 53,1% – Madurez Inicial-Intermedia

El resultado refleja que la PMO se encuentra en una etapa funcional, con procesos estandarizados y capacidad básica de control; sin embargo, aún presenta debilidades profundas en medición y mejora continua, que son componentes clave para avanzar hacia una gestión estratégica y orientada a resultados.

Análisis General del Diagnóstico:

El diagnóstico integral confirma que la PMO ha logrado consolidar una estructura operativa clara, con procesos estandarizados y controles básicos que permiten llevar a cabo la gestión de los emprendimientos en su fase de puesta en marcha. Sin embargo, las brechas en medición, control predictivo y mejora continua evidencian la necesidad de fortalecer la gestión basada en datos y la institucionalización del aprendizaje.

Para evolucionar hacia niveles más altos de madurez, será indispensable implementar indicadores, herramientas de análisis, protocolos de seguimiento y sistemas de retroalimentación que permitan transformar la gestión actual en un modelo más eficiente, sostenible y alineado con los principios del OPM3.

En la Tabla 19 se presenta el diagnóstico integral realizado el cual permitió consolidar los hallazgos obtenidos a partir de las encuestas, entrevistas y la aplicación del modelo OPM3, con el fin de identificar el nivel de madurez organizacional de la PMO del Fondo Emprender. La tabla 19 presenta una síntesis de los resultados más relevantes, agrupando las principales fortalezas, brechas y el nivel de madurez asociado a cada dimensión evaluada. La visión resumida facilita la comprensión del estado actual de la gestión organizacional y constituye un insumo fundamental para orientar las acciones de mejora y la construcción de la hoja de ruta propuesta en los capítulos posteriores

**Tabla 19***Resumen del Diagnóstico Integral de Madurez Organizacional*

Categoría de Análisis	Hallazgos Principales	Fortalezas Identificadas	Debilidades / Brechas	Nivel de Madurez Asociado (OPM3)
Estandarización (S)	Existe una estructura básica clara para la operación contable y tributaria.	Roles definidos; procedimientos mínimos establecidos; plantillas y flujos parcialmente estandarizados.	Falta de uniformidad en documentos; procesos inconsistentes entre proyectos.	Nivel 2 – Estandarización Parcial.
Medición (M)	La medición es limitada y depende de registros manuales y plataformas no integradas.	Identificación general de datos necesarios; plataforma FE como repositorio base.	No hay indicadores robustos; ausencia de SIG; trazabilidad débil; falta de análisis comparativo.	Nivel 1–2 – Medición Inicial.
Control (C)	Los controles se aplican, pero de manera reactiva.	Acciones correctivas sí están definidas; coordinación básica entre actores.	Falta de controles preventivos; monitoreo irregular; pocos mecanismos automatizados.	Nivel 2–3 – Control Parcial.
Mejora Continua (MC)	No existen procesos formales de aprendizaje organizacional.	Disposición para implementar mecanismos de mejora; apertura a la innovación.	No se documentan lecciones aprendidas; no se realizan retroalimentaciones; no existen indicadores de mejora.	Nivel 1 – No Implementado.

Categoría de Análisis	Hallazgos Principales	Fortalezas Identificadas	Debilidades / Brechas	Nivel de Madurez Asociado (OPM3)
Nivel de Madurez Global	La PMO está en fase de consolidación con avances importantes pero brechas críticas.	Sólida estructura básica; cumplimiento normativo aceptable; control operativo en evolución.	Falta de digitalización, medición y sistematización; cultura de mejora inexistente.	Madurez Intermedia (Niveles 2–3 del OPM3)

*Nota.* Resumen del Diagnóstico Integral de Madurez Organizacional

### **Estructuración Operativa de la PMO**

La estructura operativa de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) constituye el eje central para garantizar la coherencia, trazabilidad y efectividad en la ejecución de proyectos dentro de una organización. En el contexto del Fondo Emprender del Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera, esta estructura adquiere una relevancia fundamental, dado que articula los procesos de acompañamiento, seguimiento y control que permiten asegurar la adecuada puesta en marcha de las unidades productivas beneficiarias. A partir del análisis realizado que comprendió la revisión del marco institucional, el diagnóstico preliminar, la identificación de brechas y el levantamiento de información primaria, se evidenció que la PMO presenta un nivel de madurez intermedio, con fortalezas en estandarización y control, pero con oportunidades de mejora en medición, digitalización y gestión del conocimiento.

La presente fase profundiza la configuración operativa de la PMO, entendida como el conjunto de roles, responsabilidades, procesos, flujos de información y mecanismos de coordinación que sustentan el acompañamiento contable y tributario durante la fase de puesta en marcha. De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2021), una estructura operativa definida y alineada con las buenas prácticas del PMBOK permite optimizar el uso de recursos,

reducir incertidumbres y fortalecer la toma de decisiones. Asimismo, el modelo OPM3 plantea que la consolidación de una estructura eficiente es un requisito esencial para avanzar hacia niveles superiores de madurez organizacional, especialmente en dominios como la estandarización, la medición y la mejora continua (PMI, 2018).

Con base en estos lineamientos, se presenta la caracterización de los actores clave orientador, interventor, emprendedor y coordinador de la PMO, así como la articulación de funciones y procesos institucionales bajo los principios del Sistema de Mejora Continua Institucional (SMCI) del SENA. La información recopilada en entrevistas y encuestas permitió identificar cómo opera actualmente la PMO y qué elementos requieren ajustes para potenciar su rendimiento.

### **Diseño Conceptual de la PMO**

El diseño conceptual constituye la fase en la que se traducen los hallazgos diagnósticos en una propuesta estructurada que orienta la mejora de los procesos de la PMO del Fondo Emprender. Con base en los resultados de madurez, la identificación de brechas y el análisis operativo desarrollado en capítulos previos, esta sección establece los elementos teóricos y funcionales que servirán como marco para fortalecer la gestión contable y tributaria durante la fase de puesta en marcha de las empresas beneficiarias. El propósito del diseño conceptual es definir los componentes clave procesos, roles, lineamientos y mecanismos de control que permitan avanzar hacia una PMO más estandarizada, medible y orientada a la mejora continua, en coherencia con los principios del PMBOK (PMI, 2021), el modelo OPM3 y los lineamientos del Sistema de Mejora Continua Institucional del SENA.

### **Definición de la Tipología de la PMO del Fondo Emprender**

En el diagnóstico integral realizado el cual incluye el análisis documental, la matriz GAP, el levantamiento de información primaria, la aplicación del modelo OPM3 y la evaluación del nivel de madurez se identificó que la PMO del Fondo Emprender del Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera opera actualmente bajo un esquema intermedio de formalización, con fortalezas en estandarización y control, pero con debilidades en medición, integración tecnológica y mejora continua.

La literatura plantea que la selección del tipo de PMO debe responder al nivel de madurez, a la complejidad del portafolio y al grado de autoridad requerido para optimizar la gestión (Kerzner, 2017; PMI, 2021). Por ello, en esta fase se define el tipo de PMO más adecuado para el contexto del Fondo Emprender, buscando fortalecer su desempeño en la gestión contable y tributaria durante la puesta en marcha de los emprendimientos.

Comparación de Tipos de PMO según el Modelo del PMI:

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de las tres tipologías tradicionales de PMO y su pertinencia frente a los desafíos identificados en el análisis realizado.

En la Tabla 20 se presenta una comparación general entre los tres tipos de PMO definidos por el PMI, analizando su nivel de autoridad, funciones principales y relación con el nivel de madurez encontrado en la PMO del Fondo Emprender.

**Tabla 20***Comparación de Tipos de PMO Según el PMI*

Tipo de PMO	Nivel de Autoridad	Funciones Principales	Ventajas	Limitaciones	Pertinencia para Fondo Emprender
PMO de Apoyo	Baja	Suministra plantillas, guías, asesoría y buenas prácticas.	Flexibilidad; acompañamiento sin imposición.	Poca capacidad de control; depende del compromiso del equipo.	Parcial: No responde a la necesidad de control tributario y contable.
PMO de Control	Media	Establece estándares, asegura cumplimiento, solicita reportes periódicos.	Mejora la consistencia documental; fortalece seguimiento.	Requiere mayor disciplina organizacional y sistemas unificados.	Alta pertinencia: Coherente con brechas de estandarización y control identificadas.
PMO Directiva	Alta	Asume la gestión directa de los proyectos; toma decisiones estratégicas.	Máxima integración organizacional; autoridad total.	Demanda alta madurez, recursos y estructura robusta.	Baja pertinencia: nivel de madurez actual no soporta esta modalidad.

*Nota.* Comparación de Tipos de PMO Según el PMI

Pertinencia del Tipo de PMO:

Los resultados derivados del diagnóstico previo revelan que la PMO del Fondo

Emprender presenta:

Alta estandarización (75%).

Madurez media en control (62.5%).

Débil medición y digitalización (50%).

Nivel bajo de mejora continua (25%)

Brechas documentales, tecnológicas y de seguimiento automatizado.

Lo cual refleja un nivel de madurez intermedio, insuficiente para una PMO Directiva, pero demasiado estructurado para una PMO únicamente de Apoyo.

En consecuencia, la opción más coherente es evolucionar hacia una PMO de Control, ya que permite:

Estandarizar la gestión contable y tributaria.

Implementar mecanismos de control documental.

Fortalecer la trazabilidad en los procesos.

Formalizar roles y responsabilidades.

Consolidar la gobernanza del portafolio de emprendimientos.

Facilitar la transición hacia niveles superiores de madurez del OPM3.

En la Tabla 21 se sintetiza la relación entre los hallazgos obtenidos en el análisis y el tipo de PMO recomendado para el fortalecimiento del esquema contable y tributario del Fondo Emprender.

**Tabla 21***Justificación del Tipo de PMO Seleccionado*

Hallazgos Principales.	Implicación.	Requerimiento Organizacional.	Tipo de PMO que Responde.	Justificación.
Estandarización alta, pero documentación dispersa	Falta de uniformidad en la gestión contable	Implementar estándares obligatorios	PMO de Control	Define y exige cumplimiento de plantillas y repositorios.
Madurez media en control	Control reactivo, no preventivo	Seguimiento sistemático y verificable	PMO de Control	Permite formalizar auditorías internas y alertas.
Débil medición y digitalización	No hay SIG robusto	Centralizar información y medir KPIs	PMO Directiva o de Control	La de Control es viable con el nivel de madurez actual.
Ausencia de mejora continua	No existen lecciones aprendidas	Crear mecanismos de retroalimentación	PMO de Apoyo o Control	La de Control impulsa cambios obligatorios en procesos.
Brechas entre roles (orientador–interventor–coordinador PMO)	Comunicación poco integrada	Formalizar flujos e interacciones	PMO de Control	Asegura gobernanza entre actores.

*Nota.* Justificación del Tipo de PMO Seleccionado

**Análisis Sobre el Tipo de PMO Seleccionada:**

A partir de los hallazgos consolidados, el análisis demuestra que el tipo de PMO más adecuado para el Fondo Emprender es la PMO de Control, dado que armoniza con el nivel de madurez actual y con las necesidades de estandarización, trazabilidad, control documental y mejora sistemática. El tipo de PMO permitirá fortalecer la gobernanza del programa, mejorar la calidad de la información contable y tributaria, y avanzar progresivamente hacia niveles

superiores de desempeño organizacional, conforme al OPM3 y a los lineamientos del PMBOK (PMI, 2021).

### **Definición y Asignación de Roles Mediante la Matriz RACI**

La definición clara de roles y responsabilidades constituye un componente esencial para la madurez organizacional y el fortalecimiento de la PMO. De acuerdo con el PMBOK 7 (PMI, 2021) y las recomendaciones de Kerzner (2017), la asignación estructurada de funciones contribuye directamente a la estandarización, la gobernanza y la eficiencia operativa, especialmente en sistemas con múltiples actores como el programa Fondo Emprender.

En el marco del proyecto "Fortalecimiento de una PMO para la unidad de emprendimiento del centro de tecnologías para la construcción y la madera del Fondo Emprender", y considerando los hallazgos respecto a brechas en coordinación, control documental y flujos de comunicación, la matriz RACI se convierte en una herramienta clave para formalizar la interacción entre el Orientador SENA, el Interventor, el Coordinador de la PMO y otros actores asociados al acompañamiento contable y tributario.

A continuación, se presenta los roles principales, las funciones críticas y la asignación según la metodología RACI:

R = Responsable (quien ejecuta).

A = Aprobador o Autoridad (quien valida y toma decisiones).

C = Consultado (se solicita su opinión antes de actuar).

I = Informado (se comunica después de ejecutar).

**Roles Definidos:**

La definición de roles constituye un elemento esencial para garantizar la claridad operativa dentro de la PMO del Fondo Emprender. Identificar quiénes participan en cada proceso

y cuáles son sus funciones específicas permite fortalecer la coordinación interna, evitar duplicidades y asegurar una gestión alineada con los estándares del PMBOK y las necesidades detectadas en el diagnóstico de madurez. En el apartado se presentan los roles establecidos para la operación de la PMO y su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales

En la Tabla 22 se presenta la organización formal de roles y responsabilidades establecidos para la PMO del Fondo Emprender. Su propósito es clarificar las funciones de cada actor dentro del proceso de acompañamiento contable, tributario y administrativo, garantizando coherencia operativa y alineación con los lineamientos definidos en el modelo de madurez y la matriz RACI previamente desarrollada.

**Tabla 22***Roles Generales Participantes en la PMO del Fondo Emprender*

Rol	Descripción Funcional
Coordinador PMO	Lidera la estructura operativa, valida entregables, administra estándares y asegura alineación con el modelo institucional.
Orientador SENA	Acompaña al emprendedor, revisa requisitos, brinda soporte operativo y administrativo, y gestiona la ejecución del proceso.
Interventor	Supervisa el cumplimiento contable y tributario, valida soportes, alerta incumplimientos y solicita acciones correctivas.
Emprendedor	Responsable de entregar información, registros contables, documentación tributaria y evidencias requeridas.
Profesional Contable del Emprendimiento	Elabora informes, genera declaraciones, soporta procesos fiscales y garantiza la exactitud de los registros.

*Nota.* Roles Generales Participantes en la PMO del Fondo Emprender

Matriz RACI del Proceso Contable y Tributario:

La definición de los roles dentro del proceso es fundamental para garantizar claridad operativa y una adecuada articulación entre los actores que intervienen en la gestión contable y tributaria del Fondo Emprender. En el apartado se presenta la matriz RACI correspondiente, la cual permite visualizar de manera estructurada quién ejecuta, quién acompaña y quién toma decisiones dentro del flujo de actividades.

En la Tabla 23 que se presenta a continuación se define la asignación de responsabilidades dentro del proceso contable y tributario de la PMO del Fondo Emprender. Su objetivo es establecer con claridad quién ejecuta, supervisa, consulta e informa cada actividad

clave, fortaleciendo la trazabilidad operativa y asegurando la coherencia con los lineamientos de madurez organizacional identificados en fases anteriores.

**Tabla 23**

*Matriz RACI para la PMO del Fondo Emprender*

Actividad / Proceso	Coordinador PMO	Orientador SENA	Interventor	Emprendedor	Profesional Contable
Definir lineamientos contables y tributarios	A	C	C	I	I
Capacitación en lineamientos	A	R	C	I	C
Cargar información contable en plataforma	I	C	C	R	R
Validación de soportes contables	A	C	R	C	R
Verificación de obligaciones tributarias	A	C	R	C	R
Seguimiento a calendario tributario	I	C	R	C	R
Emisión de alertas y no conformidades	A	I	R	C	C
Generación de indicadores (KPIs)	A	C	C	I	R
Revisión mensual de reportes contables	A	R	C	C	R

Actividad / Proceso	Coordinador PMO	Orientador SENA	Interventor	Emprendedor	Profesional Contable
Gestión documental del proyecto	A	R	C	R	C
Solicitud de acciones correctivas	A	C	R	C	R
Cierre contable de la puesta en marcha	A	R	C	R	R

*Nota.* Matriz RACI para la PMO del Fondo Emprender

En la tabla 24 se presenta la redefinición de roles el cual constituye un componente fundamental dentro de la mejora del modelo operativo de la PMO del Fondo Emprender. A partir del diagnóstico de madurez organizacional y de los hallazgos obtenidos mediante entrevistas, encuestas y análisis documental, fue posible identificar inconsistencias, solapamientos operativos y vacíos de responsabilidad que afectaban la trazabilidad y la eficiencia del proceso de acompañamiento contable y tributario. En respuesta a ello, la matriz RACI permitió establecer una redistribución estructurada de funciones, generando ajustes estratégicos y operativos que fortalecen la gobernanza y la alineación con los estándares del PMBOK 7 y el modelo OPM3.

**Tabla 24***Ajustes de Roles Según Diagnóstico y Estructuración Final de la PMO*

Rol	Situación Identificada en el Diagnóstico	Cambios Realizados en la Nueva Estructuración (RACI)	Tipo de Cambio
Coordinador PMO	Rol difuso, más administrativo que estratégico. Escasa participación en el control documental y en evaluación de cumplimiento.	Se convierte en autoridad principal del proceso contable y tributario; valida lineamientos, aprueba entregables críticos, genera KPI y consolida acciones correctivas.	Aumento de nivel estratégico y de autoridad
Orientador SENA	Rol operativo muy amplio; asumía tareas que no le correspondían (control, validación documental, acciones correctivas).	Se delimita su función al acompañamiento, soporte operativo y gestión documental inicial; la validación final pasa al interventor y al coordinador PMO.	Reducción de sobrecarga y mayor precisión operativa
Interventor	Funciones de supervisión poco estandarizadas; duplicidad con el orientador; acciones correctivas no formalizadas.	Se fortalece su rol como responsable directo de validación, control y verificación tributaria; asume emisión de alertas y seguimiento.	Incremento de responsabilidad en control y cumplimiento
Emprendedor	Entregaba información sin lineamientos claros; rol pasivo frente a control y seguimiento.	Se refuerza como responsable de soportes, registros contables y atención a calendario tributario; queda informado y requerido en cada acción correctiva.	Mayor responsabilidad y trazabilidad

Rol	Situación Identificada en el Diagnóstico	Cambios Realizados en la Nueva Estructuración (RACI)	Tipo de Cambio
Profesional Contable del Emprendimiento	Participación poco definida; dependía del orientador o interventor; limitada formalización de funciones.	Se establece como responsable técnico de generación de información financiera, declaraciones y validación contable especializada.	Aumento del rol técnico y responsabilidad directa

*Nota.* Ajustes de Roles Según Diagnóstico y Estructuración Final de la PMO

Análisis Sobre la Definición y Asignación de Roles Mediante la Matriz RACI:

La construcción de la matriz RACI permitió consolidar un esquema de roles coherente con el diagnóstico de madurez desarrollado. El diagnóstico inicial evidenció una PMO con responsabilidades distribuidas de manera informal, lo que generaba duplicidad de tareas, cuellos de botella y debilidades en el control contable y tributario. La nueva estructuración corrige estas brechas asignando al Coordinador PMO un papel claramente estratégico y directivo, fortaleciendo el rol del Interventor como supervisor del cumplimiento y redefiniendo el trabajo del Orientador como un actor principalmente operativo y de acompañamiento asistido.

Asimismo, el emprendedor y el profesional contable adquieren funciones más claras y vinculantes, lo que incrementa la trazabilidad y facilita la ejecución del modelo de madurez OPM3. El realineamiento es coherente con referentes teóricos como Kerzner (2017) y el PMBOK 7 (PMI, 2021), los cuales destacan que la gobernanza y la claridad de roles son condiciones indispensables para elevar la efectividad organizacional. En conjunto, la nueva estructura RACI transforma la relación entre los actores clave, reduce la ambigüedad operativa e impulsa la PMO hacia niveles superiores de madurez y desempeño.

En conjunto, la matriz RACI se configura como una herramienta estratégica que mejora la claridad operativa, reduce la duplicidad de funciones y promueve una gobernanza alineada con los principios del PMBOK 7 y el Sistema de Mejora Continua Institucional (SMCI) del SENA.

### **Determinación de los Alcances y las Métricas de Éxito**

La definición del alcance y los criterios de éxito de una PMO constituye un elemento central para su consolidación institucional y su alineación estratégica. Según el PMBOK 7 (PMI, 2021), el establecimiento claro de objetivos, indicadores y resultados esperados permite mejorar la trazabilidad, la eficacia y la toma de decisiones basada en datos. Para el programa Fondo Emprender del SENA, el proceso es especialmente relevante, ya que la PMO opera en un contexto donde la correcta gestión contable y tributaria determina la sostenibilidad, transparencia y continuidad de los emprendimientos apoyados.

En coherencia con los diagnósticos realizados que identificaron brechas en estandarización documental, gestión del conocimiento, control fiscal y seguimiento digital la presente fase define un marco de alcance y criterios de éxito que orientará la operación de la PMO hacia niveles superiores de madurez según el modelo OPM3.

Alcance de la PMO para el Programa Fondo Emprender:

El siguiente apartado describe el alcance estratégico y operativo de la PMO propuesta para el Programa Fondo Emprender, definiendo los límites, responsabilidades y ámbitos de actuación que garantizarán una gestión coherente con las necesidades identificadas en el diagnóstico y con los lineamientos del modelo OPM3. El alcance establece las bases para orientar los procesos, servicios y resultados esperados de la PMO durante la fase de puesta en marcha de las empresas beneficiarias.

En la Tabla 25 se recoge los componentes centrales que conforman el alcance operativo de la PMO, definidos a partir del análisis documental, los resultados del levantamiento de información primaria y la matriz RACI.

**Tabla 25**

*Alcance Operativo de la PMO del Fondo Emprender*

Componente	Descripción del Alcance
Gestión Contable	Acompañar y supervisar la generación, carga y validación de información contable y financiera de los emprendimientos.
Gestión Tributaria	Verificar cumplimiento fiscal, declaraciones y obligaciones tributarias mensuales para garantizar la trazabilidad del proceso.
Gestión Documental	Estandarizar plantillas, nomenclaturas y repositorios digitales con control de versiones.
Seguimiento y Control	Implementar tableros de control y KPIs que permitan visualizar el avance tributario y contable en tiempo real.
Mejora Continua	Documentar lecciones aprendidas y aplicar ajustes periódicos a los procesos.
Capacitación y Acompañamiento	Realizar talleres y espacios de orientación en gestión contable, financiera y tributaria.

*Nota.* Alcance Operativo de la PMO del Fondo Emprender

**Criterios de Éxito de la PMO:**

La definición del alcance y los criterios de éxito constituye un componente esencial para asegurar que la PMO opere bajo parámetros verificables y alineados con los estándares del PMBOK (PMI, 2021). Tras la redefinición de roles y responsabilidades mediante la matriz RACI, se identificó la necesidad de establecer indicadores diferenciados por cada actor del

proceso, garantizando que la medición del desempeño responda a las funciones reales y al nivel de autoridad asignado. Por ello, el presente apartado desarrolla alcances operativos individuales y métricas de éxito específicas por rol, asegurando un enfoque más explícito, medible y coherente con la estructura organizacional de la PMO del Fondo Emprender.

En la Tabla 27 se presenta el alcance operativo e indicadores de éxito, definidos de manera individual según los roles establecidos en la matriz RACI. El enfoque permite una medición precisa del desempeño, garantizando que cada indicador responda directamente a las funciones asignadas y contribuya al logro global de los objetivos de la PMO.

**Tabla 26**

*Criterios de Éxito Propuestos*

Criterio Transversal	Descripción	Evidencia Esperada	Justificación del Criterio
Cumplimiento normativo	Asegurar que los emprendimientos cumplan obligaciones fiscales y contables.	Declaraciones, soportes, verificaciones de interventoría.	Evita sanciones, garantiza legalidad y protege recursos públicos.
Estandarización documental	Uniformidad en plantillas, nomenclatura y formatos.	Repositorio institucional actualizado.	Asegura trazabilidad, orden y control, respondiendo a brechas encontradas en el diagnóstico.
Eficiencia del proceso	Minimizar tiempos de revisión, carga y aprobación.	Métricas de tiempos antes-después.	Reduce cuellos de botella; aumenta productividad del orientador e interventor.

Criterio Transversal	Descripción	Evidencia Esperada	Justificación del Criterio
Trazabilidad digital	Plataforma centralizada y dashboards automáticos.	Sistema actualizado mensualmente.	Mitiga riesgos por información dispersa (brecha detectada en Etapas Previas).
Satisfacción del beneficiario	Mejorar la experiencia del emprendedor.	Encuestas $\geq 4.0/5.0$ .	Está alineado con el enfoque del SENA hacia el servicio y la transparencia.
Gestión del conocimiento	Consolidar aprendizajes y casos recurrentes.	Banco de lecciones aprendidas.	Fomenta madurez organizacional y mejora continua.

*Nota.* Criterios de Éxito Propuestos

Indicadores de Éxito (KPIs):

Los indicadores de éxito permiten evaluar de manera objetiva el desempeño de la PMO y verificar el cumplimiento de los resultados esperados en cada fase de la gestión. Su definición garantiza que las acciones desarrolladas por el equipo generen valor, faciliten la toma de decisiones y respalden la mejora continua dentro del Fondo Emprender. Estos indicadores se convierten así en referentes esenciales para medir la efectividad de la estrategia y el impacto real de la PMO en los procesos institucionales.

La Tabla 28 presenta los KPIs alineados a los criterios de éxito definidos, de acuerdo con las metodologías orientadas a la madurez (OPM3) y a la gestión basada en resultados (Kerzner, 2017).

**Tabla 27***Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)*

Rol	Indicador	Descripción del Indicador	Evidencia Esperada	Justificación del Indicador
Coordinador PMO	Cumplimiento del cronograma de revisiones ( $\geq 95\%$ )	Verifica el porcentaje de revisiones realizadas dentro del tiempo establecido.	Reportes mensuales, cronograma firmado, evidencia de revisiones.	Mide la capacidad del Coordinador para garantizar gobernanza y supervisión oportuna. Se deriva de brechas identificadas en control, estandarización y trazabilidad documental. Justifica la función del Coordinador como validador principal de la PMO, atendiendo incoherencias detectadas en el diagnóstico y la necesidad de precisión documental.
	Calidad de informes consolidados ( $\geq 90\%$ sin devoluciones)	Evalúa la calidad técnica y estructural de los informes consolidados.	Informes aprobados sin correcciones, sello de validación.	Evalúa el desempeño operativo del orientador, cuya gestión afecta la trazabilidad digital y el flujo documental detectado como débil en el diagnóstico.
	Oportunidad en entrega de revisiones preliminares ( $\geq 90\%$ )	Mide la puntualidad en el envío de revisiones al interventor.	Registros de envío, trazabilidad en plataforma.	Refleja el impacto del orientador en la experiencia del emprendedor. Favorece retroalimentación y mejora continua.
Orientador SENA	Nivel de satisfacción del emprendedor ( $\geq 4.0/5$ )	Mide la percepción del beneficiario frente al acompañamiento recibido.	Encuestas de satisfacción, PQRS.	

Rol	Indicador	Descripción del Indicador	Evidencia Esperada	Justificación del Indicador
Interventor	Porcentaje de soportes validados correctamente ( $\geq 95\%$ )	Verifica la exactitud en la validación técnica de soportes.	Matrices de control, listas de verificación.	Mide la precisión del interventor frente a fallas contables y tributarias detectadas. Es clave en el nivel de control (N4) del OPM3. El indicador permite controlar desviaciones, reforzando el rol del interventor como ente supervisor. Corresponde a brechas de control identificadas.
	Alertas emitidas a tiempo ( $\geq 90\%$ )	Mide la oportunidad de comunicaciones de riesgo.	Registros de alertas, bitácoras.	Fundamental porque el profesional contable es el responsable directo de la información fiscal. Controla riesgos altos identificados en GAP y OPM3.
Profesional Contable del Emprendimiento	Cumplimiento de obligaciones tributarias (100%)	Mide que todas las obligaciones tributarias sean presentadas dentro de los plazos.	Declaraciones, comprobantes, certificados DIAN.	Controla riesgos altos identificados en GAP y OPM3.
Emprendedor	Exactitud de registros contables ( $\geq 95\%$ )	Evalúa que los registros sean correctos y sin devoluciones.	Libros contables, reportes de ajustes.	Reduce reprocesos, aumenta confiabilidad de datos y permite medición efectiva (N3).
	Entrega oportuna de documentación ( $\geq 90\%$ )	Verifica que la documentación requerida sea entregada a tiempo.	Registro de cargues en plataforma.	El indicador es esencial considerando brechas en cumplimiento y entrega tardía evidenciadas en diagnóstico y entrevistas.

Rol	Indicador	Descripción del Indicador	Evidencia Esperada	Justificación del Indicador
	Cumplimiento del plan de compras y ejecución ( $\geq 95\%$ )	Mide la adherencia al plan aprobado y la ejecución ordenada.	Informe de ejecución, soportes de compras.	Controla el uso adecuado de recursos públicos. Responde a brechas detectadas en control financiero.

*Nota.* Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Análisis del Alcance y los Criterios de Éxito de la PMO:

La definición del alcance y de los criterios de éxito fortalece significativamente la estructura de evaluación de la PMO. La segmentación de indicadores por rol permite medir con mayor precisión el desempeño operativo, técnico y estratégico, reduciendo ambigüedades identificadas en el diagnóstico inicial. Mientras que el Coordinador PMO concentra indicadores de gobernanza y dirección, el Orientador y el Interventor se evalúan a partir de métricas vinculadas a tiempos, cumplimiento y calidad del seguimiento. Por su parte, el emprendedor y el profesional contable adquieren indicadores que promueven responsabilidad, disciplina operativa y exactitud en la información financiera.

El enfoque diferenciado permite alinear la medición del desempeño con la estructura RACI planteada, logrando que cada KPI responda a una actividad concreta del proceso. Asimismo, la incorporación de criterios transversales asegura una visión institucional que mantiene coherencia con los estándares del PMBOK y los niveles de madurez del modelo OPM3. Con ello, la PMO obtiene una base robusta para monitorear avances, detectar desviaciones y consolidar procesos de mejora continua, fortaleciendo el impacto del Fondo Emprender en los emprendedores beneficiarios.

Finalmente, la Etapa 3 proporciona los lineamientos estratégicos y estructurales que permiten que la Etapa 4 construya los instrumentos, procedimientos y protocolos operativos coherentes con la naturaleza y finalidad de la PMO. Entre los insumos clave que entrega esta etapa se encuentran:

El tipo de PMO definido para el Fondo Emprender corresponde a una PMO Directiva, dado que centraliza la toma de decisiones, estandariza los procesos, establece lineamientos obligatorios y ejerce un control riguroso sobre la ejecución contable, tributaria y administrativa del acompañamiento empresarial. El enfoque determina el nivel de formalidad, el grado de control y el rigor de las herramientas necesarias para garantizar la trazabilidad y la consistencia operativa

La matriz RACI, que establece quién utiliza, aprueba y gestiona cada herramienta y proceso dentro del modelo operativo, permitió identificar los niveles de responsabilidad y autoridad requeridos para asegurar la articulación entre orientadores, interventores, profesionales contables y la coordinación de la PMO. Entre los criterios más importantes se identifican la claridad en la asignación de roles, la reducción de duplicidades funcionales, la mejora en los flujos de información y el fortalecimiento de la gobernanza institucional, aspectos esenciales para consolidar un modelo de madurez organizacional alineado con los estándares del PMBOK 7 y el OPM3.

El alcance, los objetivos y los indicadores, que definen qué debe medir, reflejar o estandarizar cada plantilla, formato, flujo de comunicación y protocolo.

En conjunto, esta etapa consolida una base metodológica para avanzar hacia una PMO más eficiente, integrada tecnológicamente y enfocada en el valor público, asegurando sostenibilidad operativa y fortalecimiento de los emprendimientos beneficiarios.

## **Diseño Operativo de la PMO**

El diseño operativo de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) constituye la fase en la que se estructura de manera funcional la arquitectura de procesos, roles, flujos de trabajo y mecanismos de control que permitirán materializar su propósito dentro del Fondo Emprender. A partir del diagnóstico de madurez organizacional, la caracterización del tipo de PMO y la identificación de brechas en estandarización, medición, control y mejora continua, esta etapa busca traducir los hallazgos en un modelo de operación claro, ordenado y alineado con los lineamientos institucionales. El diseño operativo se convierte en la hoja de ruta que define cómo funcionará la PMO, qué elementos estructurales requiere y bajo qué criterios se evaluará su desempeño, garantizando coherencia entre la visión estratégica del SENA, las necesidades del ecosistema emprendedor y las mejores prácticas establecidas por estándares internacionales.

En la presente fase se desarrolla los componentes esenciales para establecer un marco operativo sostenible, apoyado en las metodologías del Project Management Institute (PMI, 2021), los principios del PMBOK y los lineamientos de gobernanza del Sistema de Mejora Continua Institucional (SMCI). Su objetivo es asegurar que la PMO opere con eficiencia, trazabilidad y capacidad de adaptación, fortaleciendo así la gestión contable, administrativa y tributaria durante la puesta en marcha de los emprendimientos apoyados.

## **Creación de Herramientas Básicas de Gestión de la PMO**

La creación de herramientas básicas de gestión constituye un componente esencial para la operación eficiente de la PMO del Fondo Emprender, debido que permite estandarizar documentos, fortalecer la trazabilidad y mejorar la calidad de la información generada durante la puesta en marcha de los emprendimientos. Las herramientas, alineadas con el PMBOK (PMI,

2021) y con las buenas prácticas adoptadas por PMO de nivel intermedio, facilitan la planificación, el seguimiento y el control de los proyectos financiados por el programa.

A continuación, se listan tres instrumentos fundamentales a desarrollar:

Plantilla del Acta de Constitución del Proyecto.

Cronograma del proyecto.

Matriz de Riesgos basada en el enfoque del PMBOK.

Las herramientas servirán como insumos para la gestión documental, la comunicación entre actores y la toma de decisiones basada en criterios técnicos, fortaleciendo la operación de la PMO en coherencia con los hallazgos de madurez organizacional obtenidos previamente.

Plantilla del Acta de Constitución del Proyecto:

El Acta de Constitución del Proyecto es el documento que formaliza el inicio del proceso de puesta en marcha y establece los acuerdos fundamentales entre los actores involucrados. Su función principal es definir de manera clara los objetivos, alcances, roles, responsabilidades y lineamientos operativos que regirán el acompañamiento técnico, contable y tributario. Para la PMO del Fondo Emprender, el instrumento se convierte en la base documental que garantiza coherencia en la gestión y facilita la trazabilidad y el control de cada iniciativa financiada, en concordancia con los estándares de gestión de proyectos recomendados por el PMI.

En la Tabla 29 se presenta la estructura propuesta del Acta de Constitución del Proyecto, diseñada para estandarizar la información inicial requerida en todos los procesos de puesta en marcha. El formato reúne los elementos esenciales para documentar los compromisos, definir los entregables claves y establecer los criterios básicos de seguimiento, asegurando uniformidad en la gestión y facilitando la coordinación entre emprendedor, orientador, interventor y la PMO.

**Tabla 28***Plantilla del Acta de Constitución del Proyecto*


---

**ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO**

(Aquí se describe la identificación básica del proyecto. Los campos deben completarse para formalizar la apertura del proyecto).

Nombre del Proyecto:

Fecha de Elaboración: DD/MM/AAAA

Versión: 1.0

**1. Información General del Proyecto**

Elemento	Descripción
Nombre del proyecto	Escriba el título oficial del proyecto que se va a ejecutar.
Código del proyecto	FE-XXXX-2025
Fecha de elaboración	DD/MM/AAAA
Responsable del proyecto	Emprendedor – Representante Legal
Centro de Formación	Unidad de Emprendimiento del Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera.
Orientador asignado	Nombre del orientador del Centro
Interventor asignado	Nombre del interventor
	Identificar el sector al que pertenece el proyecto, para clasificarlo dentro del marco institucional o del desarrollo económico).
	Debe incluir:
Sector Económico	Sector económico del proyecto (Ej. Emprendimiento, Desarrollo Empresarial, Innovación, Economía Productiva).
	Subsector o línea de intervención (Ej. Fortalecimiento empresarial, acompañamiento técnico).

---

---

Población objetivo general (Ej. Emprendedores beneficiarios del Fondo Emprender).

Ubicación territorial del impacto (Ej. Centro de la Construcción y la Madera – SENA Bogotá).

## 2. Justificación del Proyecto

Descripción general del proyecto, su importancia, contexto y necesidad dentro del programa Fondo Emprender.

Debe incluir: Problema o necesidad institucional, Evidencias del diagnóstico previo, Importancia del proyecto para la organización y Beneficios esperados.

## 3. Objetivos del Proyecto

3.1 Objetivo General (Un solo objetivo que exprese el propósito central del proyecto.)

3.2 Objetivo Específicos (Lista de metas parciales que contribuyen al objetivo general.)

Debe ser redactada en forma de viñetas.

## 4. Alcance del Proyecto

(Defina qué incluye y qué NO incluye el proyecto.)

Incluye: Actividades principales: Límites operativos, Procesos afectados.

No incluye: Actividades excluidas, Componentes que dependen de otras áreas.

## 5. Entregables Principales

(Lista concreta de productos que generará el proyecto.) Ejemplo: Informes, matrices, manuales, herramientas, etc.

(Condiciones que se espera que se cumplan para ejecutar el proyecto con éxito.)

5.1 Supuestos Ejemplo: Disponibilidad del personal, Acceso a la información y Aprobación institucional.

---

---

5.2 Restricciones	(Factores que limitan o condicionan la ejecución del proyecto.) Ejemplo: Recursos limitados, Tiempos institucionales, Restricciones normativas.
5.3 Riesgos Iniciales Identificados.	(Riesgos potenciales que pueden afectar el éxito del proyecto.) Incluye: Descripción del riesgo, Causa probable, Consecuencia si ocurre.
5.4 Roles y Responsabilidades.	(Indique quién hace qué en el proyecto.) Debe incluir: Rol, Responsabilidad principal y Nivel de autoridad.
5.5 Aprobaciones.	(Espacio para firmas o validación institucional.): Responsable del Proyecto, Autoridad Institucional Competente y Fecha de Aprobación. En esta sección se hace referencia al cronograma general del proyecto, donde se detallan las actividades, fechas de inicio, fechas de finalización, responsables y dependencias. El cronograma completo se adjunta como anexo debido a su extensión y formato técnico.
5.6 Cronograma del Proyecto	

#### 6. Estructura del Equipo del Proyecto

Rol	Responsabilidades	Firma
Emprendedor		
Orientador SENA		
Interventor		
Profesional Contable (empresa)		
Otros		

---

#### *Nota.* Plantilla del Acta de Constitución del Proyecto

##### Cronograma del Proyecto:

El cronograma del proyecto constituye una herramienta fundamental dentro de la estructura operativa de la PMO, ya que permite organizar de manera secuencial y lógica las

actividades requeridas para el acompañamiento contable y tributario en la fase de puesta en marcha. Su diseño facilita la planificación, el seguimiento y el control del progreso, asegurando que cada tarea se ejecute dentro de los tiempos establecidos y que exista coherencia entre los diferentes hitos y entregables. Además, el instrumento promueve la coordinación entre orientadores, interventores y emprendedores, fortaleciendo la trazabilidad del proceso y garantizando una gestión alineada con las buenas prácticas definidas por el PMBOK (PMI, 2021).

En la Tabla 30 se establece la secuencia lógica de actividades necesarias para la ejecución del acompañamiento en el Fondo Emprender, definiendo fechas de inicio y cierre, recursos responsables, hitos clave y un presupuesto base de referencia. El instrumento permite visualizar el avance temporal del proyecto y garantizar un seguimiento estructurado que favorezca el control, la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos propuestos, facilitando la planificación y el seguimiento durante la fase de puesta en marcha.

**Tabla 29**

*Cronograma del Proyecto*

ID	Nombre	Duración (días)	Inicio	Fin	Predecesora	Recurso Responsable
1	Inicio del Proyecto	0	02/01/2024	02/01/2024	—	Coordinador PMO
1.1	Reunión de apertura con emprendedor	3	03/01/2024	05/01/2024	1	Orientador
1.2	Firma del acta de constitución	0	08/01/2024	08/01/2024	1	Emprendedor / PMO

ID	Nombre	Duración (días)	Inicio	Fin	Predecesora	Recurso Responsable
2	Planificación	11	09/01/2024	19/01/2024	1	Coordinador PMO
2.1	Definición del plan de compras	12	22/01/2024	02/02/2024	2	Orientador / Emprendedor
2.2	Cronograma de ejecución contable	5	05/02/2024	09/02/2024	2	Contador
2.3	Registro inicial en plataformas	5	12/02/2024	16/02/2024	2	Emprendedor
2.4	Identificación inicial de riesgos	5	19/02/2024	23/02/2024	2	PMO / Interventor
3	Ejecución	218	26/02/2024	30/09/2024	2	Emprendedor / Orientador
3.1	Ejecución de compras	184	01/03/2024	31/08/2024	3	Emprendedor
3.2	Registro contable mensual	275	01/03/2024	30/11/2024	3	Contador
3.3	Cumplimiento de obligaciones tributarias	244	01/04/2024	30/11/2024	3	Emprendedor / Contador
4	Seguimiento y control	275	01/03/2024	30/11/2024	3	Interventor
4.1	Revisión mensual de soportes	261	15/03/2024	30/11/2024	4	Interventor
4.2	Informes de interventoría	245	31/03/2024	30/11/2024	4	Interventor
4.3	Control financiero–presupuestal	275	01/03/2024	30/11/2024	4	PMO / Interventor
5	Cierre del Proyecto	20	01/12/2024	20/12/2024	4	PMO

ID	Nombre	Duración (días)	Inicio	Fin	Predecesora	Recurso Responsable
5.1	Informe final contable	8	10/12/2024	17/12/2024	5	Contador
5.2	Informe final de interventoría	3	18/12/2024	20/12/2024	5	Interventor

*Nota.* Cronograma del Proyecto

Matriz de Riesgos:

La matriz de riesgos constituye una herramienta esencial para anticipar, evaluar y gestionar los eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Siguiendo las directrices del PMBOK (PMI, 2021), el instrumento permite clasificar y priorizar los riesgos con base en su probabilidad e impacto, definiendo acciones de respuesta que reduzcan su incertidumbre y fortalezcan la capacidad de control de la PMO del Fondo Emprender. La correcta identificación y análisis de riesgos contribuye a una gestión proactiva, asegurando mayor predictibilidad, trazabilidad y eficiencia en la ejecución del proyecto Anexo (5).

En la tabla 31 se visualiza la siguiente matriz de riesgos se incorpora como Anexo (5) con el propósito de complementar el análisis integral del proyecto y fortalecer la toma de decisiones en la PMO. El instrumento permite visualizar de manera estructurada los eventos potenciales que pueden afectar el desempeño del proceso, su probabilidad de ocurrencia y su impacto estimado. Asimismo, facilita la priorización de acciones preventivas y correctivas conforme a las directrices del PMBOK (Project Management Institute, 2021), asegurando una gestión anticipada y alineada con los objetivos operativos del Fondo Emprender.

Matriz de Riesgos con Ponderación Numérica (1–5).

(Probabilidad e Impacto según escala PMBOK 1 = Bajo, 5 = Alto).

**Tabla 30***Matriz de Riesgos*

ID	Riesgo	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Nivel (PxI)	Clasificación
R1	Retraso en entrega de soportes	5	3	15	Alto
R2	Inexactitud en registros contables	4	4	16	Alto
R3	Incumplimiento tributario	4	4	16	Alto
R4	Pérdida de información	2	3	6	Medio
R5	Riesgo de fraude	2	4	8	Medio
R6	Desactualización normativa	3	3	9	Medio
R7	Sobrecostos en ejecución	3	3	9	Medio
R8	Baja adopción del SIG	3	2	6	Medio
R9	Conflictos entre actores	2	3	6	Bajo
R10	Falta de documentación	2	2	4	Bajo

*Nota.* Matriz de Riesgos

#### Análisis Interpretativo de la Matriz de Riesgos:

El análisis de riesgos evidencia que la PMO del Fondo Emprender se enfrenta a un conjunto de amenazas principalmente operativas y administrativas. Los riesgos críticos (R1, R2 y R3) se relacionan con la gestión contable y tributaria, lo que confirma la necesidad de fortalecer los procesos de estandarización, control documental y trazabilidad digital.

Los riesgos moderados (R4–R8) están asociados a factores institucionales, como el manejo de plataformas, cambios normativos y seguimiento financiero. Estos riesgos pueden mitigarse mediante capacitación continua, actualización normativa y uso eficiente del SIG.

Los riesgos clasificados como bajos (R9 y R10) derivan de la comunicación y documentación interna, los cuales, si bien no comprometen de manera directa el desempeño del acompañamiento, sí pueden limitar el aprendizaje institucional en el mediano plazo.

En conjunto, la matriz evidencia una PMO en consolidación, donde el enfoque debe orientarse hacia la mejora del control contable y tributario, el fortalecimiento de los sistemas de información y la institucionalización de las prácticas de gestión del conocimiento, en coherencia con las conclusiones del levantamiento de información previo (PMI, 2021; Kerzner, 2022).

Análisis de las Herramientas Básicas de Gestión de la PMO:

Las herramientas desarrolladas el acta de constitución, el cronograma y la matriz de riesgos conforman un conjunto integral que fortalece la estructura operativa de la PMO en el acompañamiento contable y tributario. El acta de constitución incorpora los elementos fundamentales para definir el propósito, los actores clave, los límites del proyecto y los criterios de aceptación, garantizando una comprensión compartida entre todos los involucrados y alineándose con las buenas prácticas propuestas por el PMBOK (PMI, 2021).

El cronograma, por su parte, organiza de manera secuencial las actividades desde la apertura hasta el cierre del proyecto, incorporando fechas, relaciones de precedencia, recursos asignados e hitos. Esta estructuración facilita la planificación precisa, la coordinación interfuncional y el seguimiento oportuno del avance.

La matriz de riesgos complementa ambas herramientas al identificar eventos que pueden afectar el alcance, el tiempo y la calidad del proceso. La ponderación mediante probabilidad e

impacto permite priorizar riesgos y anticipar acciones preventivas o correctivas, especialmente en aspectos críticos como la trazabilidad documental y el cumplimiento tributario.

En conjunto, estas herramientas constituyen un diseño operativo robusto que refuerza la capacidad institucional de la PMO del Fondo Emprender. Su integración asegura coherencia entre diagnóstico, planificación y control, promoviendo una gestión más efectiva y acorde con los lineamientos del PMBOK, lo cual potencia la eficiencia en la ejecución de proyectos de emprendimiento.

### **Definición Protocolos de Comunicación Interna**

La comunicación interna constituye uno de los pilares fundamentales de la gestión de proyectos y resulta especialmente crítica en una PMO orientada al acompañamiento contable y tributario del Fondo Emprender. De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2021), los flujos de comunicación bien definidos permiten garantizar consistencia en la información, evitar reprocesos, fortalecer la coordinación entre actores y asegurar la trazabilidad documental necesaria para la toma de decisiones. A partir de los diagnósticos previos, se identificaron brechas relacionadas con la estandarización de reportes, la periodicidad de la información y la articulación entre orientadores, interventores, emprendedores y el equipo de apoyo contable y tributario.

Con base en estas necesidades, se definen los protocolos de comunicación interna que estructuran los flujos informativos, los mecanismos de coordinación y los reportes obligatorios. Las herramientas permiten mejorar la sincronización operativa, incrementar la eficiencia en el seguimiento financiero y tributario y consolidar una cultura organizacional basada en datos.

Flujos de Comunicación Interna:

El establecimiento de flujos de comunicación interna constituye un componente esencial para garantizar la coordinación efectiva entre los actores involucrados en la gestión de la PMO del Fondo Emprender. A través de estos flujos se estructuran los canales, frecuencias y niveles de interacción necesarios para asegurar la circulación oportuna y precisa de la información. Su adecuada definición permite reducir fallas en la transmisión de datos, fortalecer la trazabilidad de los procesos y consolidar una cultura organizacional orientada a la transparencia y la eficiencia operativa.

En la tabla 32 se presenta el resumen del modelo de flujo de comunicación institucional de la PMO del Fondo Emprender se estructura a partir de la interacción secuencial entre los actores clave del proceso de acompañamiento: emprendedor, orientador, interventor y coordinación de la PMO. El flujo garantiza la trazabilidad de la información, la verificación de los soportes contables y tributarios, y la toma oportuna de decisiones en gestión. La siguiente tabla resume de manera estructurada cómo se transmite la información entre los actores y cuáles son los productos comunicativos que se generan en cada fase, permitiendo estandarizar el proceso y asegurar coherencia con las políticas de comunicación interna de la entidad.

**Tabla 31***Flujo de Comunicación Interna*

Etapa / Enlace de Comunicación	Actor Emisor	Actor Receptor	Información o Documento Transmitido	Propósito de la Comunicación
Reporte de avances y obligaciones	Emprendedor	Orientador	Soportes contables mensuales, declaraciones tributarias, comprobantes de pago, reportes de avance	Garantizar que el orientador valide cumplimiento y orden documental
Verificación preliminary	Orientador	Interventor	Informe preliminar de revisión, novedades, inconsistencias detectadas, evidencia digital organizada	Permitir que el interventor realice validación técnica y fiscal
Consolidación del estado del proyecto	Interventor	PMO (Coordinación)	Informe mensual consolidado, hallazgos, solicitudes de acciones correctivas, alertas de riesgo	Facilitar toma de decisiones y control institucional
Retroalimentación y Lineamientos	PMO (Coordinación)	Orientador y/o Interventor	Instrucciones, observaciones, lineamientos actualizados, respuestas a novedades	Fortalecer el control del proceso y asegurar mejora continua
Comunicación final al Emprendedor	Orientador	Emprendedor	Retroalimentación formal, requerimientos	Asegurar que el emprendedor actúe sobre los hallazgos y

Etapa / Enlace de Comunicación	Actor Emisor	Actor Receptor	Información o Documento Transmitido	Propósito de la Comunicación
			adicionales, acciones correctivas, recordatorios de obligaciones	mantenga el cumplimiento

*Nota.* Flujo de Comunicación Interna

Frecuencias y Tipos de Comunicación:

La definición de las frecuencias y los tipos de comunicación es un componente esencial dentro del protocolo institucional, ya que permite organizar el flujo de información de manera clara y oportuna entre los actores involucrados. Esta sección establece los intervalos, formatos y medios empleados para asegurar que la información relevante circule adecuadamente, fortaleciendo la coordinación, la trazabilidad y el seguimiento de las actividades de la PMO. Su correcta estructuración garantiza coherencia en la gestión interna y mejora la capacidad de respuesta frente a las necesidades de los beneficiarios y del equipo operativo.

En la tabla 33 se establece los tipos de comunicaciones, su frecuencia y el responsable primario del envío, lo cual permite estandarizar el intercambio de información y asegurar coherencia con los requisitos del proceso de acompañamiento.

**Tabla 32***Frecuencia y Naturaleza de las Comunicaciones Internas*

Tipo de Comunicación	Contenido Principal	Responsable	Receptor	Frecuencia	Medio
Reporte mensual de soportes	Soportes contables, obligaciones fiscales, comprobantes.	Emprendedor	Orientador	Mensual	Plataforma FE / Correo
Informe de verificación	Validación de documentos, hallazgos preliminares.	Orientador	Interventor	Mensual	Plataforma FE
Informe de interventoría	Control financiero, hallazgos, acciones.	Interventor	PMO	Mensual	Plataforma / Correo oficial
Alertas de incumplimiento	Retrasos, errores, inconsistencias.	Interventor	PMO / Orientador	Inmediata	Correo / Plataforma
Lineamientos técnicos	Actualizaciones normativas.	PMO	Orientadores / Interventores	Trimestral	Circular interna
Retroalimentación formal	Observaciones, ajustes, mejoras.	PMO	Emprendedor	Trimestral / Según necesidad	Correo / Reunión
Comunicación de cierre	Informe final y recomendaciones.	Orientador	PMO / Emprendedor	Una vez	Acta formal

*Nota.* Frecuencia y Naturaleza de las Comunicaciones Internas

#### Mecanismos de Coordinación:

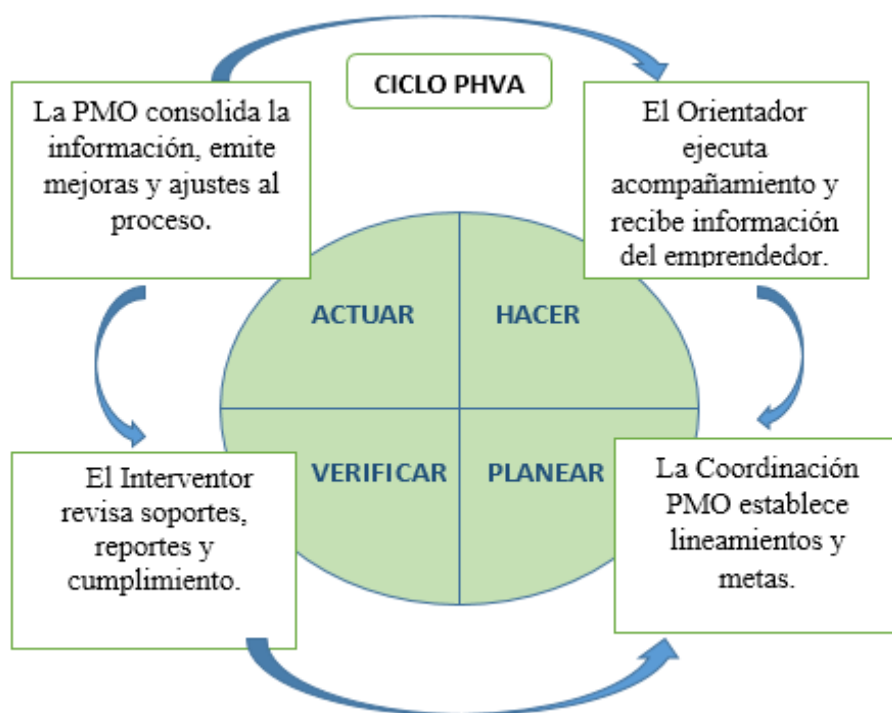
Los mecanismos de coordinación constituyen un componente esencial dentro de la gestión operativa de la PMO, ya que permiten articular de manera efectiva el trabajo entre orientadores, interventores, beneficiarios y demás actores involucrados en la puesta en marcha de los emprendimientos del Fondo Emprender. El apartado describe las herramientas, espacios y

procedimientos utilizados para garantizar la alineación de acciones, la claridad en las responsabilidades y la fluidez en el intercambio de información, elementos indispensables para asegurar consistencia operativa y minimizar desviaciones durante la ejecución del proyecto (PMI, 2021; Kerzner, 2017).

En la figura 3 se presenta el esquema del ciclo de coordinación interna basado en la metodología PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), que garantiza un seguimiento continuo del proyecto.

## Figura 2

### *Ciclo PHVA*



*Nota.* Ciclo PHVA

#### Matriz de Comunicación Interna:

La siguiente matriz presenta de manera sintética la distribución de responsabilidades asociadas a los procesos de comunicación dentro de la PMO del Fondo Emprender. Su propósito es describir con claridad quién debe ejecutar, revisar, aprobar o recibir cada flujo de información, garantizando así una coordinación efectiva entre orientadores, interventores, beneficiarios y la coordinación de la PMO. LA estructura contribuye a fortalecer la trazabilidad de la información, mejorar los tiempos de respuesta y asegurar la coherencia en la transmisión de datos críticos para la gestión contable y tributaria, en concordancia con las buenas prácticas definidas por el PMBOK (PMI, 2021) y los lineamientos institucionales del SENA.

A continuación, en la tabla 34 se expone la matriz RACI que define la responsabilidad específica de cada actor en los distintos tipos de comunicación, facilitando claridad operativa y evitando duplicidad de roles.

**Tabla 33***Matriz RACI de Comunicación Interna*

Actividad de Comunicación	PMO	Interventor	Orientador	Emprendedor	Contador
Entrega de soportes	I	C	C	R	A
Verificación documental	I	R	A	C	C
Informe de interventoría	C	R	I	I	I
Emisión de Lineamientos	R	C	C	I	I
Retroalimentación	R	C	A	C	I
Alertas de incumplimiento	A	R	C	C	I
Cierre del proyecto	R	A	C	C	C

*Nota.* Matriz RACI de Comunicación Interna

#### Análisis de los Protocolos de Comunicación Interna:

El diseño de los protocolos de comunicación interna permite consolidar la estructura operativa de la PMO del Fondo Emprender y cerrar las brechas identificadas en el diagnóstico. La definición de flujos informativos, frecuencia de reportes y responsabilidades aporta claridad y reduce los riesgos relacionados con retrasos, inconsistencias documentales y falta de trazabilidad tributaria. Además, la integración de mecanismos PHVA fortalece la gestión basada en datos y la mejora continua, coherente con las recomendaciones del PMBOK (PMI, 2021) y del Modelo OPM3.

Los protocolos facilitan la coordinación entre orientadores, interventores y emprendedores, optimizan la gestión del tiempo y refuerzan la calidad del acompañamiento contable y tributario. En conjunto, los resultados apoyan la consolidación de una PMO más

eficiente, alineada con los principios institucionales y con capacidad para responder a los desafíos de la gestión pública y la promoción del emprendimiento.

### **Elaboración del Documento Técnico del Diseño de la PMO**

La elaboración del Documento Técnico del Diseño de la PMO constituye la fase de consolidación de todos los avances logrados durante el proceso de diagnóstico, análisis y estructuración operativa desarrollado en las etapas anteriores. En esta fase se integran las políticas, procedimientos, lineamientos operativos y herramientas que permitirán formalizar el funcionamiento de la PMO del Fondo Emprender en la Unidad de Emprendimiento del Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera. El documento actúa como un manual operativo que orienta la gestión administrativa, contable y tributaria, asegurando coherencia entre la práctica institucional, el modelo OPM3 y las buenas prácticas estandarizadas por el PMBOK (PMI, 2021). Además, facilita la sostenibilidad del proceso al definir pautas claras y replicables para la toma de decisiones, el control documental y el fortalecimiento de capacidades del equipo involucrado.

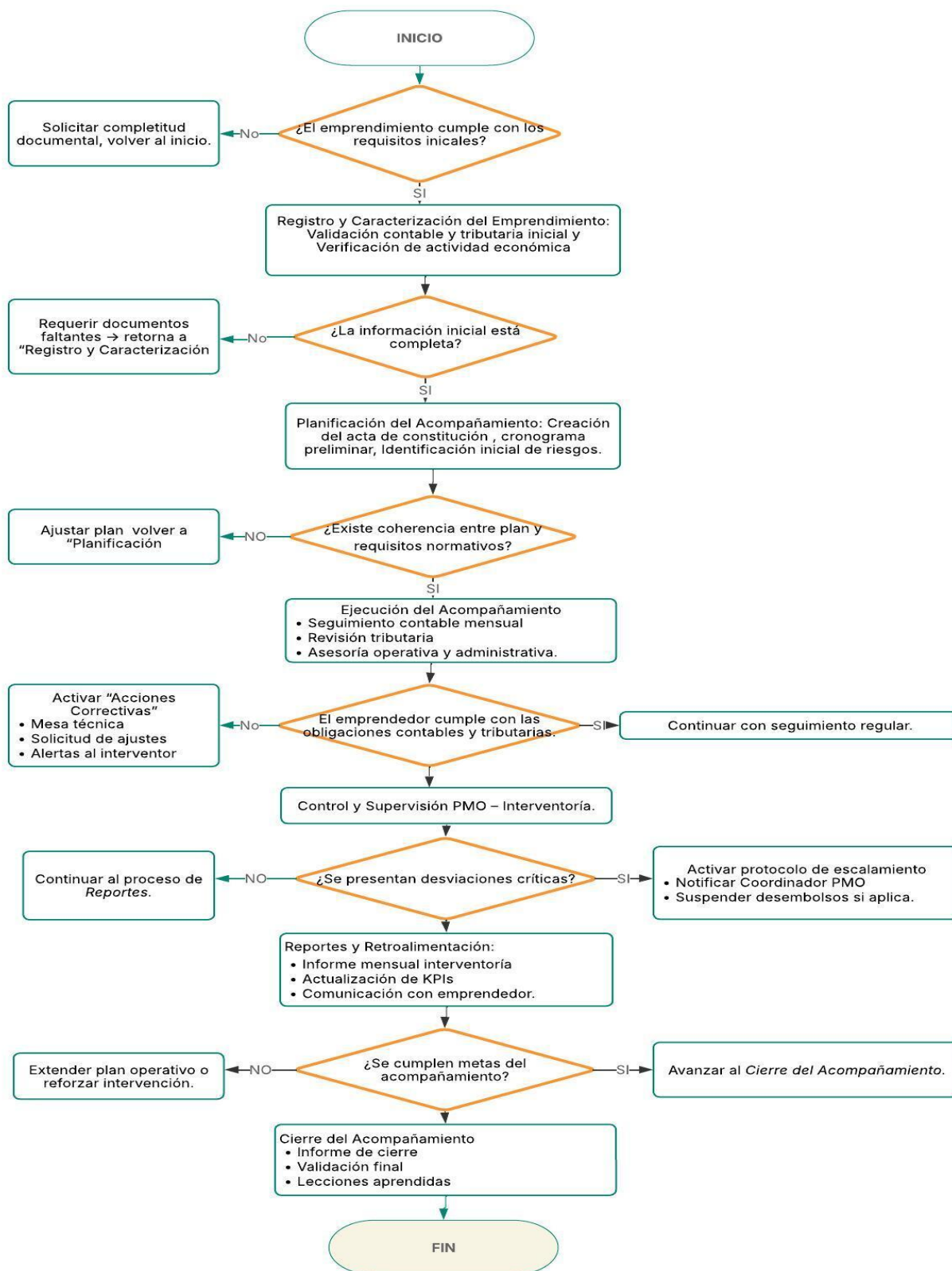
#### Estructura General del Documento Técnico de la PMO:

La Estructura General del Documento Técnico de la PMO presenta la organización formal del manual operativo que consolida los lineamientos, procedimientos y herramientas que regulan el funcionamiento de la Oficina de Gestión de Proyectos del Fondo Emprender. El apartado establece la arquitectura documental que articula los componentes estratégicos, operativos y metodológicos definidos en las tareas previas, garantizando coherencia interna y facilitando la implementación estandarizada de los procesos. Su diseño busca asegurar claridad, trazabilidad y consistencia institucional, en alineación con las mejores prácticas sugeridas por el PMI (2021) y los principios del Sistema de Mejora Continua del SENA.

El diagrama de flujo que se encuentra en la figura 3, representa de manera esquemática la estructura del primer Diseño Operativo de la PMO del Fondo Emprender, integrando sus componentes esenciales: políticas, procedimientos y herramientas. El modelo visual facilita la comprensión del funcionamiento interno de la PMO, al mostrar la secuencia lógica de toma de decisiones y los puntos de control que orientan la operación desde el inicio hasta el cierre del proceso. Su inclusión en el documento técnico permite fortalecer la claridad metodológica y asegurar que la implementación del modelo sea coherente, replicable y alineada con las buenas prácticas sugeridas por el PMI para la gestión de proyectos en entornos institucionales.

**Figura 3**

*Diagrama de Flujo del primer Diseño Operativo de la PMO. Diseño Operativo de la PMO*



Nota. Diagrama de Flujo del primer Diseño Operativo de la PMO. Diseño Operativo de la PMO

### Políticas de la PMO:

Las políticas de la PMO representan el marco normativo que orienta el comportamiento institucional frente a la gestión de proyectos. Las políticas permiten definir criterios uniformes para la toma de decisiones, la estandarización documental y la relación con los emprendedores, asegurando transparencia y consistencia en los procesos de acompañamiento.

En la tabla 35 se resume las políticas fundamentales que guían la operación de la PMO, estableciendo los lineamientos estratégicos para la gestión contable y tributaria de los beneficiarios.

**Tabla 34**

#### *Políticas Generales de la PMO*

Política	Descripción
Política de estandarización	Garantizar el uso de formatos oficiales y nomenclaturas unificadas en todos los documentos.
Política de control	Asegurar la verificación sistemática de la información en las plataformas institucionales.
Política de transparencia	Mantener prácticas de trazabilidad documental verificables.
Política de mejora continua	Actualizar procesos conforme a resultados, auditorías y retroalimentación.

*Nota.* Políticas Generales de la PMO

### Procedimientos Operativos de la PMO:

Los procedimientos operativos de la PMO constituyen el conjunto estructurado de actividades, interacciones y decisiones que orientan la ejecución del acompañamiento contable, y tributario dentro del Fondo Emprender. Su definición permite estandarizar la operación,

garantizar la coherencia metodológica y asegurar que cada actor involucrado cumpla con sus funciones bajo criterios claros de responsabilidad y trazabilidad. A continuación, se presenta el procedimiento general del acompañamiento organizado en la tabla 33, lo que facilita su consulta, comprensión y futura implementación dentro del manual operativo.

#### Procedimiento General de Acompañamiento:

El procedimiento general establece el flujo secuencial de actividades que deben ejecutar los actores de la PMO en la fase de puesta en marcha. El proceso asegura que todas las intervenciones se desarrollen bajo los estándares institucionales definidos por el SENA.

En la tabla 36 se presenta las etapas operativas del acompañamiento, destacando las interacciones entre orientador, interventor y emprendedor en cada fase del proyecto.

**Tabla 35***Procedimiento General del Acompañamiento*

Etapa	Descripción del proceso	Responsables principales	Documentos / Herramientas asociadas
Inicio del acompañamiento	Presentación oficial del proyecto, verificación de requisitos iniciales y establecimiento de canales de comunicación.	Coordinador PMO – Orientador	Acta de constitución, lista de verificación inicial
Diagnóstico y caracterización	Recolección de información contable, financiera y administrativa del emprendedor para establecer la línea base.	Orientador – Interventor	Formatos de diagnóstico, entrevistas, revisión documental
Planificación operativa	Definición del plan de acompañamiento, cronograma, riesgos y herramientas de seguimiento.	Coordinador PMO – Orientador – Interventor	Cronograma, matriz de riesgos, plan operativo
Ejecución del acompañamiento	Desarrollo de asesorías, seguimiento contable y tributario, y apoyo al cumplimiento de obligaciones.	Orientador – Emprendedor – Interventor	Informes periódicos, plantillas de registro contable
Control y supervisión	Revisión de soportes, auditorías internas, validación tributaria y generación de alertas.	Interventor – Coordinador PMO	Checklist de control, reportes de hallazgos
Reportes y retroalimentación	Elaboración de informes mensuales, reuniones de seguimiento y consolidación de avances.	Orientador – Interventor	Informe de interventoría, indicadores SIG
Cierre del acompañamiento	Validación final del cumplimiento, entrega de informes finales y sistematización de lecciones aprendidas.	Coordinador PMO – Interventor – Orientador	Informe final, cierre financiero, acta de cierre

*Nota.* Procedimiento General del Acompañamiento

### Herramientas Estandarizadas de la PMO:

La consolidación de herramientas estandarizadas constituye un componente esencial dentro del diseño técnico de la PMO del Fondo Emprender, ya que permite uniformar los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y cierre de los proyectos de acompañamiento contable y tributario. Estas herramientas, desarrolladas en etapas previas, facilitan la coordinación entre actores, fortalecen la trazabilidad de la información y aseguran que las decisiones se tomen con base en criterios claros y verificables. Su integración en el manual operativo garantiza la alineación con las buenas prácticas del PMI (2021) y contribuye a mejorar la eficiencia institucional y la calidad del servicio ofrecido a los beneficiarios.

En la tabla 37 se presenta una síntesis de las herramientas estandarizadas que conforman el Diseño Técnico de la PMO del Fondo Emprender. Las herramientas fueron seleccionadas y estructuradas con base en las necesidades operativas identificadas en las etapas previas del diagnóstico, y responden a las exigencias metodológicas planteadas por el PMBOK (PMI, 2021) y el Sistema de Mejora Continua Institucional del SENA. Su integración garantiza coherencia entre la planificación, el seguimiento y el control del acompañamiento contable y tributario, permitiendo una ejecución más ordenada, trazable y alineada con los lineamientos institucionales. La tabla 37 resume las funciones principales de cada herramienta, sus ventajas y su contribución al fortalecimiento de la PMO, constituyéndose en un insumo fundamental para su implementación operativa.

**Tabla 36***Herramientas Estandarizadas de la PMO*

Herramientas	Descripción General	Ventajas Principales	Componentes Claves
Acta de Constitución del Proyecto	Documento inicial que formaliza el inicio del acompañamiento, define alcance preliminar y actores involucrados.	Establece claridad inicial, delimita expectativas, fortalece la comunicación entre orientador, interventor y emprendedor.	Propósito, objetivos, alcance preliminar, criterios de aceptación, roles, riesgos iniciales, sector socioeconómico, restricciones.
Cronograma del Proyecto	Plan temporal que organiza las actividades del servicio de acompañamiento desde el inicio hasta el cierre.	Mejora la planificación, facilita la coordinación, permite anticipar retrasos y visualizar dependencias.	Lista de actividades, duración, fechas de inicio y fin, predecesoras, recursos asignados, hitos, presupuesto.
Matriz de Riesgos (PMBOK)	Herramienta para identificar, valorar y priorizar riesgos del acompañamiento contable y tributario.	Permite anticipar desviaciones, fortalece el control, prioriza acciones preventivas y correctivas.	Descripción del riesgo, causas, probabilidad, impacto, nivel de riesgo, estrategias de respuesta, responsable, estado.
Flujo de Comunicación PMO – Interventoría – Emprendedor	Diagrama o esquema que define cómo fluye la información entre los actores.	Minimiza errores, asegura trazabilidad documental y mejora la coordinación interfuncional.	Canales, frecuencia, responsables, puntos de control, escalamiento.
Plantillas de seguimiento operativo	Formatos para registrar avances contables, tributarios y administrativos.	Estándar único de registro, facilita auditorías, promueve uniformidad en la documentación.	Listas de chequeo, reportes de gastos, informes mensuales, validación de soportes.

Herramientas	Descripción General	Ventajas Principales	Componentes Claves
Dashboard básico de indicadores	Mecanismo de visualización de métricas clave del acompañamiento.	Simplifica análisis, permite decisiones basadas en datos, agiliza reportes.	Indicadores, fórmula, frecuencia, fuente de datos, responsable del seguimiento.

*Nota.* Herramientas Estandarizadas de la PMO

#### Modelo de Comunicación Institucional:

El Modelo de Comunicación Institucional constituye la base que orienta la interacción entre los actores de la PMO y los beneficiarios del Fondo Emprender. Su propósito es garantizar que la transmisión de la información sea oportuna, clara y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. El modelo define los canales, frecuencias, responsabilidades y estándares mínimos para la gestión comunicativa, promoviendo una coordinación efectiva y reduciendo riesgos derivados de mensajes incompletos, duplicados o tardíos. De esta manera, se fortalece la transparencia, se optimiza la toma de decisiones y se consolida un flujo organizacional coherente con las mejores prácticas de gestión recomendadas por el PMI (2021) y las directrices institucionales del SENA.

En la tabla 38 se sintetiza los componentes esenciales del Modelo de Comunicación Institucional definido para la PMO del Fondo Emprender. Su objetivo es consolidar, en un formato claro y operativo, los principales elementos que estructuran la interacción entre orientadores, interventores, beneficiarios y demás actores involucrados. Esta síntesis permite visualizar de manera integrada los canales, responsabilidades y lineamientos que sostienen el flujo de información dentro del proceso de acompañamiento, garantizando coherencia, trazabilidad y alineación con los estándares de gestión establecidos por el SENA y las buenas prácticas del PMI (2021).

**Tabla 37***Resumen Modelo de Comunicación Institucional*

Componente	Descripción General	Elementos Clave
Flujo de Comunicación	Define la ruta formal que sigue la información entre PMO, orientadores, interventores y beneficiarios.	Secuencia lógica; trazabilidad; validación entre actores; relación directa con procesos de seguimiento.
Canales Formales	Herramientas reconocidas institucionalmente para la comunicación interna y externa.	Correo institucional, plataforma Fondo Emprender, reuniones programadas, informes técnicos, actas, comunicaciones escritas.
Frecuencia de Comunicación	Periodicidad con la que se realizan reportes, reuniones y procesos de retroalimentación.	Revisión mensual de soportes; reuniones quincenales; informes de interventoría; alertas inmediatas según riesgos.
Protocolos de Documentación	Reglas que aseguran que toda información relevante quede registrada, organizada y disponible.	Plantillas oficiales, formatos validados, nomenclatura documental, repositorios digitales.
Roles Comunicacionales	Distribución de responsabilidades relacionadas con transmitir, recibir y archivar información.	Responsable (PMO), orientador (ejecutor), interventor (validador), emprendedor (remitente).
Estrategias de Retroalimentación	Mecanismos para recibir y procesar observaciones que permiten mejorar el acompañamiento.	Formatos de retroalimentación, reuniones de revisión, consultas técnicas, orientación directa.
Gestión de Alertas y Escalamiento	Procedimientos para comunicar desviaciones o incumplimientos contables y tributarios.	Alertas automáticas, comunicación inmediata al interventor, escalamiento al coordinador de PMO.
Principios	Lineamientos que orientan el estilo y comportamiento comunicativo institucional.	Claridad, oportunidad, transparencia, coherencia, accesibilidad.

*Nota.* Resumen Modelo de Comunicación Institucional

### Análisis del Documento Técnico del Diseño de la PMO:

El Documento Técnico del Diseño de la PMO representa la consolidación metodológica de todo el proceso adelantado en las fases anteriores del proyecto. Al integrar políticas, procedimientos y herramientas operativas, se estructuran los pilares para el funcionamiento estandarizado de la PMO del Fondo Emprender. El manual operativo responde directamente a las brechas identificadas en el diagnóstico inicial, proporcionando lineamientos claros para la gestión documental, el seguimiento contable y tributario, y la coordinación entre actores institucionales.

El uso de herramientas como el acta de constitución, el cronograma y la matriz de riesgos fortalece la capacidad de la PMO para planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con los proyectos de emprendimiento. Asimismo, los protocolos de comunicación permiten garantizar la coherencia informativa y la trazabilidad, elementos esenciales para la gestión eficiente de recursos públicos. En conjunto, el documento técnico se convierte en una guía operativa integral que favorece la profesionalización de la PMO y su alineación con estándares internacionales promovidos por el PMBOK y el modelo OPM3.

### **Implementación Prueba Piloto en Empresa Beneficiaria**

La implementación de la prueba piloto constituye una fase esencial para validar el diseño operativo de la PMO del Fondo Emprender, permitiendo evaluar su aplicabilidad en un entorno real y medir el desempeño de los procesos, herramientas y protocolos previamente estructurados. La etapa presenta el desarrollo de la prueba piloto en una empresa beneficiaria seleccionada, analizando la ejecución del acompañamiento, los resultados preliminares y el nivel de alineación con los lineamientos estratégicos definidos en las etapas anteriores. La aplicación práctica del modelo facilita identificar desviaciones, comprobar la funcionalidad de los instrumentos de

gestión y verificar el flujo de comunicación institucional, elementos fundamentales para garantizar una gestión de proyectos coherente y estandarizada (PMI, 2021).

Asimismo, la etapa de la prueba piloto aporta insumos clave para ajustar procedimientos, fortalecer la capacidad operativa de los actores involucrados y promover una cultura de mejora continua dentro de la PMO, tal como recomiendan los enfoques contemporáneos de madurez organizacional (Garza & Zapata, 2020). En sentido que, el análisis desarrollado en esta etapa se convierte en un punto de inflexión para la consolidación del diseño de la PMO y para la validación de su impacto en la gestión del emprendimiento financiado con recursos públicos.

### **Análisis y Selección Empresa Beneficiaria de la Unidad de Emprendimiento del Fondo Emprender**

La selección de una empresa beneficiaria representativa constituye un elemento fundamental dentro de la fase de implementación de la prueba piloto del Diseño Operativo de la PMO del Fondo Emprender. El proceso permite identificar un caso real que refleje las condiciones más frecuentes de los emprendedores atendidos por la Unidad de Emprendimiento, y que además cuente con suficiente información, trazabilidad y actividad operativa para validar los procedimientos, herramientas y lineamientos definidos en el diseño técnico. Mediante un análisis comparativo de los informes de seguimiento, estados contables, avances tributarios y cumplimiento administrativo, se evalúan variables críticas como regularidad en la carga documental, desempeño financiero, respuesta a observaciones y niveles de riesgo. La empresa seleccionada permitirá poner a prueba la aplicabilidad, pertinencia y eficacia del modelo PMO, asegurando así su ajuste final antes de una implementación institucional ampliada.

El análisis comparado de los informes de interventoría permitió evaluar la adecuación operativa, documental y de cumplimiento de los emprendedores frente al Diseño Operativo de la

PMO propuesto. Con base en la información consolidada de las ocho empresas analizadas (visitas, cumplimiento tributario/contable, inventarios, aportes, indicadores y estado operativo), se sintetiza su grado de alineación con los requisitos para realizar la prueba piloto. El objetivo es identificar cuatro emprendimientos con mayor compatibilidad operativa y justificar la elección para la implementación piloto.

En la Tabla 39 se sintetiza, por empresa, los aspectos más relevantes para la implementación del Diseño Operativo de la PMO: estado operativo, cumplimiento tributario/contable, inventarios financiados, principales riesgos y nivel de alineación con el modelo operativo de la PMO (alto/medio/bajo). El análisis está basado en los informes de interventoría, plataforma fondo emprender y actas de seguimiento.

**Tabla 38***Análisis Integral de los Emprendimientos Según el Modelo Operativo de la PMO*

Empresa (ID)	Estado operativo (visitas)	Cumplimiento tributario / contable	Inventarios financiados (existencia)	Riesgos principales (detectados)	Alineación con Diseño Operativo PMO
LCACAO (81817)	Operativa (producción iniciada; 4 visitas)	Cumple (declaraciones y registros)	Maquinaria (canchadora/refinadora) verificada	Entrega de equipos / trazabilidad proveedores	Alto
MALUNÉ (81736)	Operativa, ejecución comercial parcial	Cumple (RST, declaraciones)	Equipos modestos (PC, mobiliario)	Demoras en ejecución de recursos y mercadeo	Medio-Alto
TRAINING SOLUTION PRO (79166)	Operativa (app), baja ejecución de ventas	Cumple contable; reportes periódicos	Equipos TI verificados	Baja ejecución comercial vs metas	Medio
LISSA (76897)	Operativa (servicios), cumplimiento en alto	Cumple (tributario/contable)	Equipos de peluquería verificados	Variación en números de servicios vs planeado	Alto
VISARTED (76886)	Operativa pero inicio tardío; reportes pendientes	Cumple contable; reportes de producción parcial	Equipos y horno para vidrio verificados	Demoras en formalización del local inicialmente	Medio
SIZIGIA (76659)	Operativa; servicios ISO de conocimiento	Cumple (documentación y permisos)	Activos modestos verificados	Baja ejecución en algunos productos/servicios	Alto

Empresa (ID)	Estado operativo (visitas)	Cumplimiento tributario / contable	Inventarios financiados (existencia)	Riesgos principales (detectados)	Alineación con Diseño Operativo PMO
PASTAS FIORINNI (72425)	Operativa (inició tras adecuaciones)	Cumple (registros, INVIMA)	Secadora pasta pendiente / equipos verificados	Entregas proveedor, ejecución producción < planeado	Alto (por cumplimiento o regulatorio)
INNOVISIO N (73164)	Operativa; alta ejecución de servicios	Cumple (RST, permisos)	Herramientas/ equipos técnicos verificados	Necesidad fortalecer mercadeo / contrapartidas	Alto

*Nota.* Análisis Integral de los Emprendimientos Según el Modelo Operativo de la PMO

#### Criterios de Selección de Emprendimientos para la Prueba Piloto:

Los criterios aplicados son nivel de cumplimiento documental, contable y tributario, evidencias de operación y disponibilidad de inventario, nivel de alineación con procesos de la PMO (gestión documental, trazabilidad digital, roles existentes). La selección de las cuatro empresas se efectuó por su mayor compatibilidad con el Diseño Operativo de la PMO, su nivel de cumplimiento documental y por representar diversidad sectorial que aportará aprendizajes transferibles a la prueba piloto.

#### Empresas seleccionadas:

Pastas Fiorinni di Garda (72425): Alto cumplimiento regulatorio y factibilidad operativa.

LCACAO (81817): Producción alimentaria con trazabilidad y cumplimiento; buen registro de inventarios.

LISSA (76897): Servicios con alto cumplimiento operativo y evidencias de ejecución.

INNOVISION (73164): Empresa de tecnología con buena ejecución y disposición para digitalización de procesos.

En la Tabla 40 se presenta la evaluación para las cuatro empresas seleccionadas las cuales cuentan con elementos claves del Diseño Operativo de la PMO en cuanto a la documentación y permisos, gestión contable y tributaria, gestión documental y trazabilidad digital, recursos e inventario financiado, presencia de roles (contador, gerente, operarios), riesgos críticos e idoneidad para realizar la prueba piloto.

Tabla 39

## Análisis Detallado Según Diseño Operativo PMO

Empresa	Documentación y Permisos	Gestión Contable/Tributaria	Gestión Documental / Trazabilidad	Recursos / Inventarios	Roles Presentes	Riesgos Críticos	Idoneidad Piloto
PASTAS FIORINNI	Registros sanitarios INVIMA activos; SG-SST; RUT; facturación electrónica	Declaraciones presentadas; cumplimiento verificado	Plataforma Fondo Emprender activa; informes en línea	Equipo de cocina, secadora (entrega pendiente), PC	Gerente, contador, operario	Entregas proveedor (equipos), ejecución productiva bajo lo planeado	Alta — cumplimiento regulatorio y operatividad permiten piloto de control contable/tributario
LCACAO	Permisos y notificaciones sanitarias transferidas, local operativo	Estados financieros y conciliaciones presentadas	Repositorio con soportes; libros y conciliaciones	Maquinaria (refinadora) verificada	Gerente, contador, 2 operarios	Cadena de suministro de cacao; trazabilidad de inventarios	Alta — producción estable y buena trazabilidad
LISSA	Permisos, SG-SST, certificados bomberos y sanidad	Cumple; nómina y prestaciones verificadas	Soportes y plantillas, registros en plataforma	Equipos de peluquería, mobiliario verificado	Gerente, estilista, contador	Fluctuación demanda servicios; gestión de inventario insumos	Alta — entorno de servicios con control administrativo claro

Empresa	Documentación y Permisos	Gestión Contable/Tributaria	Gestión Documental / Trazabilidad	Recursos / Inventarios	Roles Presentes	Riesgos Críticos	Idoneidad Piloto
INNOVISI ON	Permisos, registro mercantil, SG-SST	Cumple; reportes y facturación en plataforma	Uso intensivo de digital (reportes, web)	Equipos técnicos y herramientas verificadas	Gerente, técnico integrado, contador	Necesidad fortalecer mercadeo; contrapartidas	Alta — muy adecuada para pruebas de digitalización y KPIs

*Nota.* Análisis Detallado Según Diseño Operativo PMO

#### Selección Emprendimiento Para Prueba Piloto:

Con base en el análisis realizado el emprendimiento Pastas Fiorinni di Garda se selecciona como empresa piloto para la implementación de la PMO debido a que presenta un equilibrio óptimo entre cumplimiento regulatorio, capacidad operativa y potencial de replicabilidad dentro del Fondo Emprender. A diferencia de otras empresas analizadas, Fiorinni combina trazabilidad documental impecable, cumplimiento laboral y contable, y permisos sanitarios completos, lo cual garantiza un entorno estable para probar las herramientas, plantillas, indicadores y procedimientos del diseño operativo de la PMO.

Asimismo, el sector de alimentos es uno de los más representativos del Fondo Emprender, y su nivel de complejidad en términos de producción, inventarios, control de calidad e higiene lo convierten en un escenario ideal para validar estructuras de gobernanza, matriz RACI, control de proveedores y tableros de indicadores diseñados por la PMO. Aunque la empresa presenta debilidades en producción y ventas, estas son precisamente áreas donde la PMO puede demostrar impacto real mediante estandarización, gestión de riesgos y planificación operativa.

La empresa cuenta con un equipo mínimo funcional, infraestructura adecuada y activos instalados, lo cual permite iniciar la prueba piloto sin requerir inversiones adicionales ni modificaciones profundas. Finalmente, la operación es estable y los informes demuestran una actitud de cumplimiento, orden y transparencia por parte de la emprendedora, factores que facilitan la implementación, seguimiento y evaluación del piloto.

En conjunto, Fiorinni ofrece un caso sólido, representativo y técnicamente viable para realizar la primera implementación piloto del modelo PMO, con capacidad de mostrar mejoras medibles y transferibles a otros emprendimientos del programa, finalmente se realiza la matriz DOFA para complementar la justificación de la selección.

En la Tabla 41 se presenta la matriz DOFA de la empresa PASTAS Fiorinni Di Garda que fue el emprendimiento que más se adecua al diseño operativo de la PMO.

**Tabla 40***Matriz DOFA Pastas Fiorinni Di Garda*

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<p>1. Cuenta con registros sanitarios INVIMA para todas las líneas de productos, RUT actualizado, facturación electrónica y SG-SST implementado.</p> <p>2. Operación establecida: El local está adecuado según norma, la empresa está operativa y produce las líneas proyectadas (pasta, raviolis, salsas).</p> <p>3. Trazabilidad documental: Presenta estados financieros, declaraciones tributarias, nómina, libros de actas y soportes contables al día.</p> <p>4. Gestión de inventarios y activos verificados: Todos los equipos financiados están instalados y en uso, y los inventarios fueron cargados correctamente en la plataforma.</p> <p>5. Cumplimiento contractual y empresarial: Cumple obligaciones tributarias, laborales y contables sin retrasos.</p> <p>6. Equipo mínimo conformado: Gerente, operario y contador, suficientes para implementar indicadores y herramientas PMO.</p>	<p>1. Baja ejecución en producción y ventas frente a lo proyectado (5% a 25% en algunas líneas).</p> <p>2. Proceso comercial limitado: Dependencia del punto físico y baja presencia digital.</p> <p>3. Capacidad instalada parcialmente limitada por retrasos en entrega de equipos (secadora).</p> <p>4. Equipo operativo reducido, lo que genera dependencia de la gerente.</p> <p>5. Tiempos prolongados de adecuaciones y trámites, afectando la producción inicial.</p>
Oportunidades (O)	Amenazas (A)

---

1. Crecimiento en demanda de alimentos artesanales premium, especialmente pastas y salsas frescas.	1. Competencia fuerte en pastas industriales y productos importados.
2. Potencial para ampliar canales digitales, domicilios, marketplace y alianzas con restaurantes.	2. Variabilidad en precios de insumos (trigo, leche, vegetales) que afecta costos.
3. Escalabilidad del modelo de producción con equipos ya adquiridos.	3. Riesgos sanitarios inherentes al sector, que exigen rigurosidad documental.
4. Sector de alimentos con alta replicabilidad, ideal para validar procesos PMO en emprendimientos similares del Fondo Emprender.	4. Dependencia del tráfico físico local, afectado por factores externos.
5. Posibilidad de estandarizar el proceso productivo y de control de calidad mediante herramientas PMO.	5. Riesgo de atrasos de proveedores, como ya ocurrió con la secadora.

---

*Nota.* Matriz DOFA Pastas Fiorinni Di Garda

Análisis de Selección de Emprendimiento:

El análisis integral realizado para la Tarea 13 permitió evaluar comparativamente ocho empresas beneficiarias del Fondo Emprender, aplicando los criterios derivados del Diseño Operativo de la PMO: cumplimiento documental, trazabilidad financiera, ejecución operativa, estructura organizacional, riesgos, capacidad productiva y potencial de replicabilidad. Con base en esta revisión se identificaron cuatro empresas con mayor alineación al modelo PMO, entre ellas Pastas Fiorinni di Garda, Innovision, LCACAO y LISSA.

El análisis DOFA evidenció que, aunque las cuatro empresas presentan altos niveles de cumplimiento empresarial, Fiorinni destaca por su combinación de disciplina documental, cumplimiento normativo, estabilidad en operaciones y pertinencia sectorial. Las debilidades detectadas como el retraso de proveedores y los niveles de producción inferiores a lo proyectado

permiten precisamente validar la utilidad de los instrumentos diseñados en etapas previas (matriz RACI, tablero de indicadores, plantillas de control, procesos de seguimiento y flujos de escalamiento).

En consecuencia, se concluye que Pastas Fiorinni di Garda representa el caso más adecuado para probar el modelo PMO, por su nivel de madurez administrativa, apertura al seguimiento, y condiciones reales que permitirán medir el valor agregado de la oficina de proyectos. Además, la complejidad inherente al sector alimentario facilita obtener aprendizajes aplicables a un amplio grupo de emprendimientos, fortaleciendo la capacidad institucional del Fondo Emprender.

La etapa se cierra determinando que la selección de Pastas Fiorinni di Garda es técnica, objetiva y soportada en evidencia; y que el caso ofrece las condiciones ideales para iniciar la fase de implementación piloto del modelo operacional de la PMO.

### **Plan de Fortalecimiento Contable y Tributario Para Pastas Fiorinni Di Garda**

La elaboración del Plan de Fortalecimiento Contable y Tributario para la empresa Pastas Fiorinni di Garda S.A.S. constituye un componente fundamental del modelo operativo de la PMO diseñado en tareas anteriores. El plan se articula con los roles y responsabilidades definidos en la matriz RACI, así como con los indicadores individuales de desempeño establecidos para mejorar la trazabilidad, el cumplimiento normativo y la estabilidad financiera de los emprendimientos beneficiarios del Fondo Emprender.

Dada la naturaleza del sector de alimentos, Fiorinni enfrenta obligaciones contables y tributarias estrictas, además de una dinámica comercial que exige planificación financiera constante. Por ello, la PMO propone herramientas operativas como el calendario de obligaciones, el flujo de caja proyectado y el checklist tributario que permitirán fortalecer su capacidad de

cumplimiento, optimizar los ciclos de registro y evitar contingencias regulatorias. El plan no solo busca asegurar la continuidad operativa de la empresa, sino generar un referente que pueda ser replicado en otros emprendimientos durante la implementación del piloto PMO.

Plan de Fortalecimiento Contable y Tributario:

El plan se estructura en tres componentes:

Cumplimiento normativo y tributario.

Gestión contable y financiera.

Seguimiento y control PMO.

A continuación, se presenta la estructura general del plan:

Objetivo General:

Fortalecer el sistema contable y tributario de Pastas Fiorinni di Garda S.A.S. mediante la implementación de herramientas operativas de la PMO que garanticen cumplimiento regulatorio, organización documental, fluidez en los procesos financieros y reducción de riesgos administrativos.

Objetivos Específicos:

Implementar un calendario de obligaciones tributarias para asegurar el cumplimiento oportuno de todas las responsabilidades fiscales.

Diseñar un flujo de caja proyectado que permita anticipar necesidades financieras y mantener estabilidad operativa.

Aplicar un checklist tributario mensual que facilite la verificación interna de documentos y procesos.

Fortalecer el rol del contador y del emprendedor según la matriz RACI para mejorar la trazabilidad.

Reducir riesgos por sanciones, errores en declaraciones o incumplimientos contractuales.

Calendario Tributario:

El calendario tributario diseñado acorde al Régimen Común (Responsabilidad IVA, Renta y Retención en la fuente).

En la tabla 42 se muestra el calendario tributario diseñado para Pastas Fiorinni di Garda con el fin de estandarizar el cumplimiento fiscal y reducir riesgos de sanciones. El instrumento se integra al proceso operativo de la PMO y asigna responsabilidades individuales según la matriz RACI.

**Tabla 41***Calendario Tributario PMO – Pastas Fiorinni di Garda S.A.S.*

Obligación Tributaria	Periodicidad	Responsable (RACI)	Fecha Límite	Evidencia Requerida
Retención en la fuente	Mensual	R: Contador / A: Gerente	Día 10 mes siguiente	Declaración + Pago
IVA 19%	Bimestral	R: Contador / A: Gerente	Día 15 del mes siguiente al bimestre	Declaración + Pago
Industria y Comercio	Annual	R: Contador / A: Gerente	Marzo	Declaración + Soporte pago
Retención ICA	Bimestral	R: Contador / A: Gerente	Día 15 del mes siguiente	Declaración + Pago
Información exógena	Annual	R: Contador / A: Gerente	Abril – Junio	Archivos XML + Acuse DIAN
Renta o SIMPLE (si aplica)	Annual	R: Contador / A: Gerente	Agosto – Octubre	Declaración + Pago
Reportes contables a PMO	Mensual	R: Contador / A: Gerente / C: Orientador	Último día del mes	Estados financieros
Nómina y Seguridad Social	Mensual	R: Gerente / C: Contador	Día 10 de cada mes	Pilas + Comprobantes
Renovación Cámara de Comercio	Annual	R: Gerente	31 de marzo	Certificado actualizado
Renovación INVIMA	Según registro	R: Gerente	Según vencimiento	Registro renovado

*Nota.* Calendario Tributario PMO – Pastas Fiorinni di Garda S.A.S.

Flujo de Caja Proyectado a Seis Meses:

El flujo de caja se construye con base en la operación observada:

Venta promedio mensual: entre \$15 y \$20 millones.

Costos variables: 55%.

Gastos fijos: \$6.5 millones (nómina, arriendo, servicios).

Proyección conservadora para estabilidad de la prueba piloto.

Indicadores:

Crecimiento mensual (%). Calcula el incremento de ingresos mes a mes con la siguiente formula:

$$\text{Crecimiento} = \frac{\text{Ingresos mes actual} - \text{Ingresos mes anterior}}{\text{Ingresos mes anterior}} \times 100$$

Margen neto (%). Permite ver la rentabilidad después de costos:

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Flujo Neto}}{\text{Ingresos}} \times 100$$

Acumulado: Mide la sostenibilidad y liquidez general del semestre (acorde al rol del orientador en la matriz RACI).

En la Tabla 43 se presenta el flujo de caja proyectado para seis meses, incorporando indicadores financieros clave que permiten evaluar la salud económica del emprendimiento durante la implementación del piloto PMO. Los indicadores integrados crecimiento mensual, margen neto y flujo acumulado facilitan la toma de decisiones estratégicas y fortalecen el seguimiento operativo alineado con los criterios establecidos en el diseño técnico de la PMO.

**Tabla 42***Flujo de Caja Proyectado (Primer Semestre)*

Mes	Ingresos Proyectados	Costos y Gastos	Flujo Neto Mensual	Acumulado	Crecimiento		Acumulado
					vs Mes Anterior (%)	Margen Neto (%)	
Enero	\$ 18.000.000	\$ 12.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	—	33,30%	\$ 6.000.000
Febrero	\$ 19.000.000	\$ 12.200.000	\$ 6.800.000	\$ 12.800.000	4,50%	35,80%	\$ 12.800.000
Marzo	\$ 20.000.000	\$ 12.500.000	\$ 7.500.000	\$ 20.300.000	5,30%	37,50%	\$ 20.300.000
Abril	\$ 21.000.000	\$ 13.000.000	\$ 8.000.000	\$ 28.300.000	5,00%	38,10%	\$ 28.300.000
Mayo	\$ 22.000.000	\$ 13.200.000	\$ 8.800.000	\$ 37.100.000	4,80%	40,00%	\$ 37.100.000
Junio	\$ 23.000.000	\$ 13.400.000	\$ 9.600.000	\$ 46.700.000	4,50%	41,70%	\$46.700.00

*Nota.* Flujo de Caja Proyectado (Primer Semestre)

Indicadores clave del flujo de caja proyectado:

Punto de equilibrio mensual estimado: \$14.4 millones.

Flujo acumulado a 6 meses: \$46.7 millones.

Tendencia: crecimiento sostenido (4% promedio mensual).

Checklist Tributario PMO Pastas Fiorinni di Garda:

El checklist se integra al diseño operativo de la PMO: actividad mensual obligatoria para garantizar cumplimiento.

La Tabla 44 se presenta el Checklist Tributario diseñado para la empresa Pastas Fiorinni di Garda S.A.S., incorporando la periodicidad de cada ítem de verificación con base en la

normatividad vigente y el diseño operativo de la PMO. El instrumento permite estandarizar el control tributario, garantizar el cumplimiento de obligaciones formales y facilitar el seguimiento por parte del orientador, interventor y profesional contable, en coherencia con la matriz RACI definida para el acompañamiento contable y tributario.

**Tabla 43**

*Checklist Tributario*

Item de Verificación Tributaria	Descripción	Cumple (Sí/No)	Responsable (según RACI)	Evidencia Requerida	Periodicidad	Observaciones PMO
1. Declaración de Retención en la Fuente	Revisión, preparación y presentación de la retención por pagos laborales o servicios.		Profesional contable (R) – Interventor (A)	XML + PDF	Mensual	
2. Declaración de IVA	Liquidación del impuesto generado por ventas y compras gravadas.		Profesional contable (R) – Interventor (A)	Declaración + recibo	Bimestral	
3. Declaración de Industria y Comercio (ICA)	Revisión de ingresos y cálculo del ICA sobre actividades comerciales y de servicios.		Profesional contable (R) – Interventor (A)	Formulario + Pago	Anual (con anticipos bimestrales en Bogotá)	
4. Información Exógena	Preparación y envío del reporte anual de terceros, compras, ventas y retenciones.		Profesional contable (R) – Coordinador PMO (A)	Soporte de pago	Anual	

Item de Verificación Tributaria	Descripción	Cumple (Sí/No)	Responsable (según RACI)	Evidencia Requerida	Periodicidad	Observaciones PMO
5. Declaración de Renta o Simple	Liquidación del impuesto (para Fiorinni aplica régimen ordinario).		Profesional contable (R) – Interventor (A)	Libro actualizado	Anual	
6. Actualización del RUT	Verificación y actualización de responsabilidades y datos básicos.		Emprendedor (R) – Orientador (C)	Anexos soportes	Anual / Según cambios	
7. Facturación electrónica	Revisión de vigencia de resolución, numeración y cumplimiento del sistema de facturación. Generación y		Emprendedor (R) – Profesional contable (C)	Extractos y conciliación	Mensual	
8. Reporte de Nómina Electrónica	envío del documento soporte de pago de nómina.		Profesional contable (R)	Evidencias	Mensual	
9. Certificados de Retención	Emisión de certificados a terceros anualmente.		Profesional contable (R)	Libro digital	Anual	
10. Verificación de obligaciones vencidas	Consulta general de obligaciones pendientes en DIAN		Profesional contable (R) – Interventor (A)	Estados financieros	Mensual	

Item de Verificación Tributaria	Descripción	Cumple (Sí/No)	Responsable (según RACI)	Evidencia Requerida	Periodicidad	Observaciones PMO
11. Revisión del calendario tributario oficial	Actualización de fechas oficiales DIAN según vigencias. Archivo y validación de		Profesional contable (R)	Evidencias	Anual	
12. Control de soportes electrónicos	documentos electrónicos (facturas recibidas).		Emprendedor (R) – Contable (C)	Evidencias	Mensual	

*Nota.* Checklist Tributario

Análisis del Plan de Fortalecimiento:

La construcción del Plan de Fortalecimiento Contable y Tributario para la empresa Pastas Fiorinni di Garda constituye un paso clave dentro de la implementación piloto del diseño operativo de la PMO. Las herramientas desarrolladas calendario tributario, flujo de caja proyectado y checklist permiten consolidar un sistema más robusto de control financiero, mejorar la capacidad de reporte y garantizar el cumplimiento normativo. Al integrarse con la matriz RACI e indicadores individuales definidos en etapas anteriores, el plan facilita la articulación entre emprendedora, contador y PMO, fortaleciendo la madurez del emprendimiento y generando las bases para escalar el modelo en futuros beneficiarios del Fondo Emprender.

### **Capacitación para Pastas Fiorinni Di Garda en la Gestión Contable y Tributaria**

La capacitación constituye un componente esencial dentro del diseño operativo de la PMO del Fondo Emprender, ya que permite fortalecer las capacidades técnicas del emprendedor y garantizar que la gestión contable y tributaria se realice bajo criterios de cumplimiento

normativo, estandarización documental y buenas prácticas administrativas. En coherencia con los lineamientos definidos en las tareas anteriores especialmente el plan de fortalecimiento, el modelo de comunicación institucional y la matriz RACI.

#### Taller en la Gestión Contable y Tributaria:

El Taller para Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S. se diseña como una estrategia formativa orientada a consolidar los conocimientos necesarios para mejorar la toma de decisiones financieras y asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias establecidas por la DIAN y las entidades territoriales, se orienta a reforzar la comprensión del flujo operativo contable, la aplicación de herramientas como el checklist tributario y el calendario de obligaciones, así como la correcta interpretación de estados financieros básicos utilizados en el acompañamiento. Además, se convierte en un espacio para resolver dudas recurrentes, unificar criterios de trabajo entre emprendedor, orientador y contador, y promover una cultura organizacional basada en la transparencia, la trazabilidad y la mejora continua, principios fundamentales del PMBOK y del Sistema de Gestión Institucional del SENA.

La Etapa tres no solo responde a una necesidad formativa identificada durante el diagnóstico y la implementación del diseño operativo de la PMO, sino que también se constituye en un mecanismo clave para asegurar la sostenibilidad y el fortalecimiento empresarial de Pastas Fiorinni Di Garda, empresa seleccionada para la prueba piloto del modelo.

#### Temario del Taller de Capacitación Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S.

El temario está alineado con el diseño operativo de la PMO, el plan de fortalecimiento contable y tributario, la matriz RACI, y las necesidades específicas identificadas en la empresa durante el análisis.

En la tabla 45 se presenta la estructura temática del taller, organizada según los procesos clave del diseño operativo de la PMO y enfocada en fortalecer las competencias contables, tributarias y administrativas del emprendedor y su equipo. Cada módulo responde a brechas diagnosticadas y a los requerimientos normativos aplicables a Pastas Fiorinni Di Garda.

**Tabla 44**

*Temario del Taller de Capacitación en Gestión Contable y Tributaria*

Item	Módulo	Contenido Principal	Objetivo Específico	Responsable (Según Matriz RACI)
1	Fundamentos contables operativos	Registros básicos, clasificación de cuentas, políticas contables, documentación soporte.	Fortalecer el registro adecuado y oportuno de las operaciones.	Profesional Contable (R), Orientador (C)
2	Obligaciones tributarias	RUT, ICA, Renta, IVA, Consumo, retención, régimen simple, plazos y sanciones.	Garantizar el cumplimiento tributario mensual, bimestral y anual.	Profesional Contable (R), Interventor (A), Emprendedor (I)
3	Uso adecuado de herramientas PMO	Checklist tributario, calendario de obligaciones, matriz de riesgos, formatos de seguimiento.	Asegurar la trazabilidad y la estandarización documental.	Coordinador PMO (A), Orientador (R)
4	Flujo del proceso contable-tributario	Secuencia de actividades, tiempos, entregas, responsables.	Comprender el modelo operativo y sus puntos de control.	Orientador (R), Emprendedor (C)
5	Estados financieros básicos	Lectura e interpretación de balance, estado de resultados, flujo de caja.	Fortalecer la toma de decisiones financieras.	Profesional Contable (R)

Item	Módulo	Contenido Principal	Objetivo Específico	Responsable (Según Matriz RACI)
6	Gestión documental y buenas prácticas	Nomenclaturas, soporte, conciliaciones, digitalización, SG-SST.	Mejorar la organización documental y cumplimiento normativo.	Orientador (R), Emprendedor (R)
7	Casos prácticos de Pastas Fiorinni	Ejercicios aplicados con datos reales del acompañamiento.	Consolidar el aprendizaje a través de práctica aplicada.	Coordinador PMO (A), Orientador (R)

*Nota.* Temario del Taller de Capacitación en Gestión Contable y Tributaria

Metodología del Taller:

El taller se desarrollará bajo una metodología activa y experiencial, centrada en la aplicación práctica de herramientas y en el análisis de situaciones reales de la empresa. La sesión combinará:

Exposición guiada para explicar conceptos clave.

Ejercicios aplicados con documentos reales y simulados.

Revisión de casos empresariales de Pastas Fiorinni.

Retroalimentación directa entre orientador, interventor y emprendedor.

Uso de formatos PMO para asegurar estandarización.

La metodología se fundamenta en los lineamientos del aprendizaje basado en competencias y en la gestión del conocimiento, recomendados por el PMBOK (PMI, 2021) y el SENA.

Actividades del Taller:

En la tabla 46 se presenta las actividades desarrolladas durante la prueba piloto de fortalecimiento contable y tributario, iniciando con un diagnóstico express orientado a identificar

rápidamente brechas e inconsistencias en los documentos básicos de la empresa beneficiaria. Posteriormente, se realizó una socialización normativa para explicar de manera clara las obligaciones tributarias, responsabilidades formales y calendarios aplicables al emprendimiento. La tercera actividad correspondió a un taller práctico de registros contables, donde el beneficiario aplicó ejercicios de registro en el libro auxiliar con acompañamiento técnico. Luego se efectuó un ejercicio de lectura e interpretación financiera, que permitió analizar el flujo de caja real y comprender su impacto en la sostenibilidad del negocio. Seguidamente, se llevó a cabo una simulación del flujo operativo de la PMO, recreando roles, rutas de comunicación y procesos de acompañamiento definidos en el diseño operativo. Finalmente, se aplicó una evaluación integral, basada en preguntas y casos prácticos, para validar el nivel de comprensión del beneficiario y medir la efectividad del taller.

**Tabla 45***Actividades del Taller*

Item	Actividad	Descripción	Producto Esperado
1	Diagnóstico express	Verificación rápida de documentos contables y tributarios.	Lista de hallazgos iniciales.
2	Socialización normativa	Explicación de obligaciones tributarias y ciclos.	Guía de obligaciones actualizada.
3	Taller práctico de registros	Ejercicios de registro contable en libro auxiliar.	Registro contable validado.
4	Ejercicio de lectura financiera	Interpretación del flujo de caja real de la empresa.	Matriz de análisis financiero.
5	Simulación del flujo operativo PMO	Recreación del proceso con roles asignados.	Mapa del flujo de trabajo.
6	Evaluación final	Preguntas y resolución de casos.	Informe de evaluación.

*Nota.* Actividades del Taller

**Resultados Esperados:**

Se espera que la implementación del proceso piloto genere mejoras significativas en la capacidad de la empresa beneficiaria para gestionar sus obligaciones contables y tributarias, particularmente mediante la apropiación de lineamientos estandarizados derivados del diseño operativo de la PMO. En primer lugar, se anticipa un mayor nivel de precisión y consistencia en los registros contables, sustentado en la correcta aplicación de técnicas básicas de registro, clasificación y soporte documental, lo cual permitirá disminuir discrepancias y fortalecer la

trazabilidad financiera. Asimismo, se proyecta un incremento en el cumplimiento tributario oportuno y verificable, reflejado en la adecuada aplicación del calendario de obligaciones, la comprensión de responsabilidades formales y la mitigación de riesgos asociados a sanciones administrativas.

Otro resultado esperado es la alineación progresiva de las prácticas empresariales con los estándares definidos por la PMO, particularmente en lo referente a metodologías de seguimiento, flujos operativos y mecanismos de control establecidos en el modelo OPM3. De igual forma, se prevé un uso efectivo de herramientas institucionalizadas, tales como el checklist tributario y las matrices de verificación desarrolladas para el acompañamiento, lo cual contribuirá a la estandarización del proceso y a la reducción de variabilidad entre empresas beneficiarias. También se espera un fortalecimiento sustancial en la interpretación de información financiera, evidenciado en la capacidad del emprendedor para comprender flujos de caja, identificar desviaciones y tomar decisiones informadas que favorezcan la sostenibilidad del negocio.

Finalmente, se prevé una reducción tangible de errores recurrentes, reprocesos y riesgos operativos, producto de la transferencia metodológica, la retroalimentación permanente y la adopción de buenas prácticas de gestión promovidas por la PMO. En conjunto, los resultados contribuirán a validar la pertinencia del modelo propuesto, demostrando cómo el fortalecimiento institucional y la aplicación de metodologías de madurez influyen directamente en el desempeño inicial de los emprendimientos financiados por el Fondo Emprender, como resumen se presenta en la tabla 47 la matriz para una mejor interpretación de los resultados esperados.

En la tabla 46 se presenta la matriz de resultados esperados que se establecieron a partir del diseño de la prueba piloto y del enfoque metodológico orientado al fortalecimiento de la PMO, se definieron los resultados esperados que permitirán evaluar el impacto del

acompañamiento contable y tributario en la empresa beneficiaria seleccionada. Estos resultados se formularon considerando los criterios de madurez organizacional del modelo OPM3, los estándares institucionales del Fondo Emprender y las brechas identificadas en el diagnóstico inicial. La Matriz de Resultados Esperados sintetiza los logros previstos en términos de desempeño contable, cumplimiento normativo, alineación metodológica, capacidad analítica y reducción de riesgos, proporcionando así una base objetiva para la medición del proceso piloto y la posterior validación del modelo PMO propuesto.

**Tabla 46**

*Matriz Resultados Esperados*

Resultado Esperado	Descripción Académica y Técnica	Criterio de Evaluación / Evidencia
Precisión y consistencia en los registros contables	Se espera que el emprendimiento adopte prácticas estandarizadas de registro y clasificación contable, reduciendo discrepancias y fortaleciendo la trazabilidad de la información financiera mediante el uso de herramientas PMO.	Libro auxiliar actualizado; coherencia entre soportes y registros; ausencia de diferencias en conciliación.
Cumplimiento tributario oportuno y verificable	El beneficiario deberá demostrar comprensión y aplicación adecuada de sus obligaciones fiscales, utilizando el calendario tributario y las guías provistas para mitigar riesgos de sanciones.	Checklist de obligaciones diligenciado; cumplimiento de fechas de reporte; soportes de declaraciones presentadas.

Resultado Esperado	Descripción Académica y Técnica	Criterio de Evaluación / Evidencia
Alineación con estándares y flujos operativos PMO	Se prevé que la empresa incorpore en su proceso las metodologías, roles y flujos definidos por la PMO, permitiendo un acompañamiento más estructurado y medible.	Evidencia de uso del flujo operativo; registros en plantillas institucionales; correspondencia con matriz RACI.
Uso efectivo de herramientas de control contable y tributario	El emprendimiento debe demostrar un manejo adecuado del checklist tributario, matrices de verificación y formato de análisis financiero, integrándolos en su práctica regular.	Instrumentos diligenciados correctamente; trazabilidad del uso en decisiones financieras.
Fortalecimiento en la interpretación de información financiera	Se espera que el beneficiario muestre mayor capacidad para interpretar flujos de caja, indicadores básicos y riesgos financieros, aplicando análisis para su toma de decisiones.	Matriz de análisis financiero con interpretación coherente; identificación de desviaciones.
Reducción de errores, reprocesos y riesgos normativos	El uso de metodologías PMO debe traducirse en menor frecuencia de errores en registros, reducción del reproceso documental y mitigación de riesgos por incumplimientos normativos.	Comparación antes-después; disminución de inconsistencias y PQRS; evidencias de mejora en controles.
Incremento del nivel de madurez operativa de la empresa	La empresa deberá presentar avances en estandarización, control y medición de procesos contables y tributarios, coherentes con los niveles iniciales del OPM3.	Resultados de checklist de madurez; evidencias de prácticas institucionalizadas.

*Nota.* Matriz Resultados Esperados

### Análisis Taller de Capacitación:

El desarrollo del taller de capacitación para Pastas Fiorinni Di Garda representa un avance significativo en la implementación del diseño operativo de la PMO, ya que permite trasladar a la práctica los lineamientos, herramientas y procesos definidos en las etapas previas. La formación ofrecida no solo fortalece las competencias técnicas del emprendedor y su equipo, sino que también consolida la gobernanza del modelo, asegurando que las actividades contables y tributarias se ejecuten conforme a los estándares institucionales del SENA y a las buenas prácticas promovidas por el PMBOK.

Asimismo, el taller contribuye a cerrar brechas identificadas durante el diagnóstico inicial y en la matriz de madurez, especialmente en aspectos relacionados con trazabilidad documental, cumplimiento normativo y análisis financiero. Al integrar ejercicios prácticos basados en la operación real de la empresa, se facilita la apropiación del modelo y se promueve una cultura de mejora continua que impacta directamente la sostenibilidad empresarial.

El desarrollo de la etapa no solo constituye un requisito metodológico dentro del proceso de fortalecimiento de la PMO, sino que también es un mecanismo fundamental para garantizar que la prueba piloto en Pastas Fiorinni Di Garda se ejecute con altos niveles de calidad, organización y control, aportando evidencia de la efectividad del diseño operativo construido.

### Análisis Implementación Prueba Piloto:

El análisis del taller de capacitación permitió identificar no solo las brechas existentes en la gestión contable y tributaria de los emprendedores, sino también la necesidad de validar de manera controlada las herramientas, lineamientos y procesos definidos en el diseño operativo de la PMO. Sin embargo, la aplicación del proceso a la totalidad de empresas beneficiarias del Fondo Emprender resultaba inviable en la etapa debido a limitaciones de tiempo, recursos

técnicos, capacidad operativa y disponibilidad del equipo investigador. Realizar la implementación completa en todos los emprendimientos habría requerido un horizonte temporal de varios años y un volumen de recursos financieros y humanos que excedía el alcance del proyecto. Por ello, se optó metodológicamente por desarrollar una prueba piloto, la cual permite evaluar la efectividad del modelo en un entorno real, controlado y representativo, facilitando la medición de resultados, el ajuste de herramientas y la validación del flujo operativo propuesto. La decisión constituye un paso lógico y necesario para avanzar hacia la siguiente etapa, en la cual se realiza la ejecución de la prueba piloto, entendida como el proceso mediante el cual se implementan, verifican y ajustan los elementos centrales de la PMO antes de su eventual escalamiento institucional.

### **Ejecución de la Prueba Piloto**

La ejecución de la prueba piloto, constituye el momento en el que el diseño operativo de la PMO y el plan de fortalecimiento contable y tributario se ponen en marcha en un entorno real. La etapa permite validar la efectividad de las herramientas, procedimientos y lineamientos definidos previamente, mediante su aplicación directa en la empresa seleccionada: Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S.

El objetivo principal es poner en marcha el modelo operativo de la PMO en la empresa seleccionada, aplicando el plan de fortalecimiento contable y tributario y verificando el cumplimiento de los procesos, herramientas e indicadores definidos en etapas anteriores.

### **Implementación del Plan de Fortalecimiento Contable y Tributario**

La implementación del plan de fortalecimiento busca comprobar la pertinencia del modelo operativo, evaluar su aplicabilidad en condiciones reales y verificar la capacidad del emprendedor para adoptar las prácticas estandarizadas de gestión contable y tributaria. Así, esta

etapa implica el despliegue del acompañamiento técnico, la verificación documental, la ejecución de talleres prácticos, la medición de indicadores operativos y la recopilación de evidencias en campo, todo ello bajo los principios de trazabilidad, control y mejora continua establecidos por el PMBOK y el modelo OPM3.

Finalmente, los resultados de esta implementación permitirán retroalimentar el diseño operativo de la PMO, identificar oportunidades de ajuste y determinar la viabilidad de su ampliación hacia otros emprendimientos del Fondo Emprender.

Alcance de la Implementación:

La ejecución de la prueba piloto abarca la aplicación de talleres y capacitación en sitio.

Uso de herramientas PMO:

Checklist tributario.

Calendario de obligaciones.

Flujos de proceso.

Matriz de riesgos.

Matriz DOFA.

Formatos de seguimiento contable.

Verificación de documentos contables y tributarios.

Levantamiento de evidencias fotográficas.

Registro de asistencia.

Evaluación por parte del emprendedor y contador.

Análisis de resultados Evaluación.

Todo el proceso se documenta según los lineamientos de la PMO.

En la Tabla 48 se presenta de manera organizada las actividades desarrolladas durante la ejecución de la prueba piloto, las cuales permitieron aplicar, validar y ajustar el modelo operativo de la PMO en un entorno real. Las actividades incluyeron la preparación inicial del beneficiario y del equipo PMO, la revisión y verificación de documentación contable y tributaria, la aplicación de ejercicios prácticos de registro y análisis financiero, la socialización de obligaciones normativas, la simulación de los flujos operativos definidos en el diseño de la PMO y la evaluación final del aprendizaje y desempeño del emprendedor. Cada una de las tareas fue ejecutada de manera secuencial y metodológica con el fin de medir la efectividad del acompañamiento, identificar brechas persistentes y generar evidencia para el proceso de mejora continua del modelo propuesto.

**Tabla 47***Actividades para la Implementación del Plan de Fortalecimiento*

Actividad	Descripción	Responsable	Producto / Evidencia
Visita técnica	Desplazamiento al emprendimiento y apertura de jornada	Orientador – Interventor	Registro fotográfico – Acta de visita
Verificación documental	Revisión de facturación, soportes, libros, obligaciones	Orientador	Checklist diligenciado
Capacitación en sitio	Taller corto aplicado en la empresa	Orientador – PMO	Lista de asistencia y Material
Aplicación de herramientas PMO	Uso del calendario, flujo, matriz de riesgos, formatos	Emprendedor – Orientador	Formularios PMO en físico o digital
Ejercicios prácticos	Registro contable, conciliaciones, revisión de obligaciones	Emprendedor	Casos aplicados
Evaluación final	Instrumento simple de valoración del taller	Emprendedor	Formato de evaluación
Cierre de visita	Retroalimentación, acuerdos y compromisos	Orientador	Acta de cierre

*Nota.* Actividades para la Implementación del Plan de Fortalecimiento

Documentos y Formatos Necesarios para la Implementación de la Prueba Piloto:

La correcta ejecución del plan de fortalecimiento contable y tributario requiere del uso de documentos y formatos estandarizados que garanticen la trazabilidad, la organización y la

calidad del acompañamiento brindado por la PMO. Los insumos permiten registrar la información de manera uniforme, facilitar el seguimiento de las actividades realizadas en campo y asegurar que cada fase del proceso cumpla con los lineamientos establecidos en el diseño operativo. En el apartado se presentan los formatos esenciales que deben emplearse durante la visita al emprendimiento y la puesta en marcha del plan de fortalecimiento, con el fin de documentar evidencias, monitorear avances y consolidar reportes bajo criterios técnicos y verificables.

#### Acta de Visita Técnica Modelo PMO:

El acta de la visita técnica formaliza la ejecución de la sesión de implementación y deja constancia de las actividades desarrolladas, los compromisos adquiridos y los acuerdos establecidos entre el emprendedor y la PMO. El documento sirve como evidencia oficial del avance del proceso de fortalecimiento y constituye un insumo obligatorio para la interventoría y para la consolidación de informes dentro del Fondo Emprender.

En la figura 4 se comparte el acta elaborada donde se registra oficialmente la ejecución de la visita técnica realizada en el marco de la implementación del plan de fortalecimiento.

## Figura 4

### *Acta Implementación Plan de Fortalecimiento*

**Acta Visita Técnica Implementación Plan de Fortalecimiento Contable y Tributario.**

**Empresa Seleccionada:** Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S.

**Fecha de la Visita:** 22 de agosto de 2025

**Dirección:** Cl. 59 Sur #22b42 Bogotá D.C.

**Responsables PMO:** Orientador, Emprendedor, Contador, Operario.

**Objetivo de la visita:** Implementar en campo las acciones definidas en el Plan de Fortalecimiento Contable y Tributario, verificar el cumplimiento de obligaciones y capacitar al emprendedor en el uso de herramientas operativas definidas por la PMO.

**Actividades realizadas:**

- Revisión del estado contable y tributario del emprendimiento.
- Aplicación del Checklist Tributario oficial de la PMO.
- Verificación de documentos: RUT, libros contables, facturación y soportes.
- Explicación del calendario tributario actualizado.
- Validación del flujo de caja proyectado entregado por la PMO.
- Capacitación sobre manejo de soportes y control de inventarios.
- Identificación de brechas y definición de acciones correctivas.

**Hallazgos Principales:**

- Se identificó un retraso en la presentación del IVA en un bimestre.
- Falta de organización estandarizada en soportes contables físicos.
- Buen cumplimiento en facturación electrónica y retenciones.
- Control de inventarios parcialmente alineado con recetas de producción.

**Compromisos del Emprendedor:**

- Implementar formato PMO de soportes contables mensuales.
- Ajustar inventarios mediante kardex electrónico.
- Seguir calendario tributario compartido por la PMO.

**Compromisos de la PMO:**

- Brindar soporte técnico para consolidar soportes contables.
- Preparar capacitación adicional sobre control tributario.
- Apoyar revisión de cálculos tributarios del siguiente corte.

### Evaluación del Taller del Plan de Fortalecimiento:

Con el propósito de medir la efectividad de la capacitación desarrollada durante la implementación del plan de fortalecimiento contable y tributario, se aplica un instrumento de evaluación basado en una escala de valoración de 1 a 5 que se presenta en la tabla 48. La herramienta permite identificar el nivel de satisfacción del emprendedor, la claridad de los contenidos, la utilidad práctica de los temas abordados y la pertinencia de la información entregada en el taller.

La escala utilizada se fundamenta en un enfoque cuantitativo que facilita comparar resultados entre diferentes sesiones y emprendimientos, garantizando la trazabilidad y la mejora continua del proceso formativo de la PMO. La interpretación de la escala es la siguiente:

- 1 – Muy bajo: El contenido no fue claro o no aportó a la comprensión del tema.
- 2 – Bajo: El contenido fue comprensible parcialmente, pero su utilidad fue limitada.
- 3 – Aceptable: El taller cumplió con lo esperado, aunque existen aspectos por mejorar.
- 4 – Bueno: La información fue clara, aplicable y relevante para la gestión empresarial.
- 5 – Excelente: El contenido fue altamente útil, pertinente y totalmente aplicable en el negocio.

La aplicación del instrumento permite identificar oportunidades de ajuste en las metodologías de capacitación, mejorar la experiencia del emprendedor y asegurar la alineación del proceso con los criterios de calidad definidos en el diseño operativo de la PMO.

Con el propósito de medir la efectividad del taller de fortalecimiento en gestión contable y tributaria, se aplicó una evaluación estructurada con escala de valoración del 1 al 5, donde 1 representa un nivel de satisfacción muy bajo y 5 un nivel de satisfacción excelente.

En la tabla 49 se presentan los resultados de la evaluación aplicada al finalizar el taller de fortalecimiento contable y tributario, la cual tuvo como propósito medir la percepción del emprendimiento frente a la calidad pedagógica, la pertinencia técnica y la aplicabilidad práctica del acompañamiento brindado por la PMO durante la prueba piloto. La valoración permitió analizar dimensiones clave como la claridad de los contenidos, la relevancia de los temas respecto a las necesidades reales del negocio, el dominio del facilitador, la adecuación de la metodología empleada, la utilidad del material entregado y la posibilidad de implementar los aprendizajes en la operación diaria. Asimismo, la evaluación recogió apreciaciones sobre el tiempo asignado y la efectividad del acompañamiento técnico, generando evidencia cualitativa y cuantitativa sobre la satisfacción del participante. Los resultados obtenidos constituyen un insumo fundamental para retroalimentar el modelo de intervención, identificar oportunidades de mejora, fortalecer el diseño operativo de la PMO y asegurar que el proceso de capacitación responda de manera más precisa a las condiciones y desafíos que enfrentan las empresas beneficiarias del Fondo Emprender.

**Tabla 48***Resultados Encuesta del Taller Fortalecimiento*

Criterio Evaluado	Descripción del Aspecto Evaluado	Calificación (1–5) Emprendedora	Calificación (1–5) Contadora	Observaciones del Participante
Claridad de los contenidos	El taller presentó la información de forma comprensible y ordenada.	5	5	Los temas se presentaron de manera clara y con ejemplos aplicados a la empresa.
Pertinencia del contenido	Los temas abordados responden a las necesidades reales del negocio.	5	5	Todo el contenido fue útil y necesario para fortalecer la empresa.
Dominio del facilitador	Conocimiento y manejo adecuado del contenido por parte del equipo PMO.	5	5	El facilitador manejó bien la información y resolvió todas las dudas.
Metodología utilizada	Dinámica, materiales y estrategias de enseñanza aplicadas al taller.	4	4	La metodología fue adecuada, aunque hubiera sido útil incluir más ejercicios prácticos.
Aplicabilidad al negocio	Posibilidad de implementar lo aprendido en la operación real.	5	5	Todo lo aprendido se puede aplicar de inmediato en el negocio.
Material entregado	Calidad y utilidad de los formatos, calendarios y herramientas dadas.	4	4	Material muy útil, aunque sería ideal tener una guía impresa.
Tiempo asignado	Duración del taller en relación con la cantidad de contenido.	4	4	El tiempo fue adecuado, aunque algunos temas requieren más profundidad.

Criterio Evaluado	Descripción del Aspecto Evaluado	Calificación (1–5) Emprendedora	Calificación (1–5) Contadora	Observaciones del Participante
Acompañamiento PMO	Percepción del apoyo técnico y claridad de orientación.	5	5	Excelente acompañamiento, muy claro y personalizado.
Nivel general de satisfacción	Valoración global del taller y su utilidad.	5	5	Muy satisfecha con el taller y la orientación recibida.

*Nota.* Resultados Encuesta del Taller Fortalecimiento

#### Análisis de la Evaluación del Taller de Fortalecimiento Contable y Tributario:

Los resultados evidencian un alto nivel de satisfacción por parte de la emprendedora, especialmente en los aspectos relacionados con la claridad de los contenidos, el dominio del facilitador y la aplicabilidad de las herramientas entregadas. La participación activa permitió validar que el taller responde a necesidades reales del negocio y contribuye directamente al fortalecimiento contable y tributario de Pastas Fiorinni Di Garda.

Los puntajes de 4 en metodología, material entregado y tiempo asignado indican oportunidades de mejora orientadas a incorporar más ejercicios prácticos, adicionar material impreso y considerar sesiones más largas cuando se aborden temas complejos.

En general, la evaluación confirma que la actividad cumplió plenamente con sus objetivos y aporta evidencia positiva para la implementación del modelo PMO en el acompañamiento a emprendimientos del Fondo Emprender.

Por parte de la profesional contable argumenta que el taller permitió aclarar procedimientos importantes como retenciones, reportes mensuales y manejo de soportes contables, considera que la empresa requerirá acompañamiento continuo en la estructuración de flujos de caja y revisión del sistema de costos, los formatos entregados facilitan el orden documental y ayudarán a mejorar la trazabilidad contable.

Para finalizar desde mi rol contable, el taller fue altamente pertinente y útil. Los contenidos se ajustan a las necesidades de mejora que tiene la empresa y permiten optimizar los procedimientos internos. La orientación brindada por la PMO fue clara y profesional, lo que facilita la implementación del plan de fortalecimiento y asegura un mejor cumplimiento de las obligaciones contables y tributarias.

#### Evidencias Fotográficas:

Las evidencias fotográficas constituyen un soporte técnico indispensable para documentar las actividades realizadas durante la visita. Permite consignar imágenes verificables del estado contable y administrativo del emprendimiento, así como del desarrollo del taller, la interacción con el emprendedor y la implementación de herramientas de gestión. Su función principal es proporcionar evidencia objetiva que respalde los informes de seguimiento y facilite la comparación entre la línea base y los avances alcanzados.

#### *Registro Fotográfico de la Implementación de la Prueba Piloto:*

En las figuras 5, 6, 7, 8 y 9 se comparte el fotográfico donde se documenta de manera visual las actividades desarrolladas durante la implementación de la prueba piloto del modelo operativo de la PMO, evidenciando la participación del emprendimiento, la aplicación de las herramientas diseñadas y el acompañamiento técnico realizado por el equipo facilitador. Las figuras permiten observar el proceso de diagnóstico, la revisión documental, la realización de ejercicios prácticos, la socialización normativa y la interacción directa entre el emprendedor y el equipo PMO. El material complementa la descripción metodológica y los resultados presentados en las secciones previas, proporcionando soporte gráfico del desarrollo real de la intervención y contribuyendo a la validación del proceso implementado en la empresa beneficiaria.

**Figura 5**

*Equipo Pastas Fiorinni Di Garda*



*Nota. Equipo de Trabajo*

**Figura 6**

*Equipos de Trabajo*



*Nota. Instrumentos de trabajo*

**Figura 7**

*Equipo para Elaboración de Pastas*



*Nota.* Instrumentos de trabajo

**Figura 8**

*Molino y Báscula*



*Nota.* Molino y Báscula para las Pastas

**Figura 9***Equipo Pastas Fiorinni Di Garda*

*Nota.* Emprendedores

## Evidencias PMO Aplicadas en Campo:

### Checklist Tributario:

En la tabla 50 se presenta el resultado de la aplicación del checklist tributario durante la implementación de la prueba piloto, instrumento diseñado para evaluar de manera sistemática el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa beneficiaria y verificar la coherencia de sus prácticas con los estándares definidos en el modelo operativo de la PMO. El checklist permitió identificar el estado actual de cada obligación, los hallazgos asociados, las brechas de cumplimiento y las recomendaciones específicas propuestas por la PMO para fortalecer la gestión tributaria del emprendimiento. Asimismo, la matriz incorpora indicadores de desempeño vinculados a cada ítem, lo que facilita la medición objetiva del avance, la toma de decisiones informada y el seguimiento continuo del comportamiento tributario. La información consolidada en la tabla 50 constituye un insumo clave para evaluar la efectividad del acompañamiento realizado y para orientar acciones de mejora en la consolidación del modelo de intervención.

Tabla 49

## Checklist Tributario

Ítem de Verificación	Descripción	Periodicidad	Estado Actual	Hallazgos Identificados	Recomendaciones PMO.	Indicador Asociado
Registro RUT actualizado	Verificación del RUT y responsabilidades	Anual	Cumple	Actualizado al 2024. No hay cambios pendientes.	Revisar nuevamente antes de cierre fiscal 2025.	% de documentos legales actualizados (Meta: 100%)
Obligaciones bimestrales en IVA	Declaraciones y pagos según categoría	Bimestral	No cumple parcialmente	Declaración de un bimestre presentado fuera de plazo.	Implementar alertas tributarias y calendario PMO.	Cumplimiento de calendario tributario (Meta: $\geq$ 95%)
Declaración de Retefuente	Aplicación correcta y reporte	Mensual	Cumple	Cálculos correctos y a tiempo.	Mantener control mediante checklist.	Exactitud de retenciones (Meta: 100%)
Presentación de información exógena	Reportes DIAN	Anual	No aplica	Empresa en etapa de inicio, ingresos aún bajos.	Mantener seguimiento para el siguiente periodo fiscal.	Oportunidad de reportes (Meta: 100%)
Libros contables y soportes	Soportes electrónicos y físicos	Mensual	No cumple	Falta unificar soportes y numeración	Implementar formato único PMO de soportes.	% de soportes completos (Meta: 95%)

Ítem de Verificación	Descripción	Periodicidad	Estado Actual	Hallazgos Identificados	Recomendaciones PMO.	Indicador Asociado
Registro de facturación	Validación de facturación electrónica	Mensual	Cumple	Factura electrónica activa y funcionando.	Validar consecutivos antes de cada corte.	Facturación correcta (Meta: 100%)
Obligaciones municipales	Industria y Comercio	Anual	No cumple	No ha presentado ICA del último año.	Preparar declaración con apoyo PMO.	Cumplimiento de obligaciones locales (Meta: 100%)
Control de inventarios	Relación entre compras, ventas y stock	Mensual	Cumple parcialmente	Diferencias menores por ajuste de recetas.	Implementar kardex digital.	Exactitud de inventarios (Meta: $\geq$ 90%)
Declaración de renta	Preparación y presentación	Anual	Cumple	Empresa en periodo exento (inicio).	Mantener carpeta tributaria actualizada para 2026.	Oportunidad de declaración (Meta: 100%)

*Nota.* Checklist Tributario

Calendario Tributario Con Fechas Marcadas:

En la tabla 51 se presenta el calendario tributario estructurado para la empresa beneficiaria, el cual consolida de manera ordenada las principales obligaciones fiscales, su periodicidad, los responsables asignados conforme a la matriz RACI y las fechas límite para su cumplimiento. El instrumento forma parte de las herramientas implementadas durante la prueba piloto, con el propósito de facilitar la planificación tributaria, reducir riesgos por omisiones o retrasos y promover la adopción de prácticas preventivas en la gestión fiscal del emprendimiento.

Adicionalmente, el calendario especifica la evidencia requerida para cada obligación, permitiendo estandarizar el seguimiento documental y fortalecer el control interno definido por la PMO. Su incorporación dentro del proceso piloto contribuye a mejorar la eficiencia operativa, alinear responsabilidades y garantizar que la empresa cuente con una guía clara y actualizada para el cumplimiento oportuno de sus compromisos tributarios.

**Tabla 50***Calendario Tributario*

Obligación Tributaria	Periodicidad	Responsable (RACI)	Fecha Límite	Evidencia Requerida
Retención en la fuente	Mensual	R: Contador / A: Gerente	Día 10 mes siguiente	Declaración + Pago
IVA 19%	Bimestral	R: Contador / A: Gerente	Día 15 del mes siguiente al bimestre	Declaración + Pago
Industria y Comercio	Annual	R: Contador / A: Gerente	Marzo	Declaración + Soporte pago
Retención ICA	Bimestral	R: Contador / A: Gerente	Día 15 del mes siguiente	Declaración + Pago
Información exógena	Annual	R: Contador / A: Gerente	Abril – Junio	Archivos XML + Acuse DIAN
Renta o SIMPLE (si aplica)	Annual	R: Contador / A: Gerente	Agosto – Octubre	Declaración + Pago
Reportes contables a PMO	Mensual	R: Contador / A: Gerente / C: Orientador	Último día del mes	Estados financieros
Nómina y Seguridad Social	Mensual	R: Gerente / C: Contador	Día 10 de cada mes	Pilas + Comprobantes
Renovación Cámara de Comercio	Annual	R: Gerente	31 de marzo	Certificado actualizado
Renovación INVIMA	Según registro	R: Gerente	Según vencimiento	Registro renovado

*Nota.* Calendario Tributario

Matriz DOFA Aplicado en la Prueba Piloto:

En la tabla 51 se presenta el análisis de la matriz DOFA durante la implementación del plan de fortalecimiento en la gestión contable y tributaria evidencia que Pastas Fiorinni Di Garda posee fortalezas clave en su producción, formalización básica y capacidades de gestión

comercial, lo que facilita la implementación del diseño operativo de la PMO. Sin embargo, las debilidades identificadas principalmente relacionadas con organización documental, cumplimiento tributario y control de inventarios requieren intervención técnica prioritaria.

Las oportunidades externas, como el respaldo del Fondo Emprender y el acceso a herramientas digitales, permiten que la empresa pueda mejorar su desempeño rápidamente mediante el plan de fortalecimiento. No obstante, amenazas como sanciones tributarias y aumentos de costos hacen indispensable el acompañamiento continuo.

Dado el equilibrio entre potencial de mejora y vulnerabilidad operativa, la empresa representa un caso ideal para validar la funcionalidad del modelo de la PMO, al requerir ajustes manejables pero significativos.

**Tabla 51***Matriz Dofa Aplicada*

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
Producto artesanal de alta demanda local.	Crecimiento del mercado de comida artesanal.
Equipos de producción propios y en funcionamiento.	Apoyo continuo del Fondo Emprender y la PMO.
Emprendedora con habilidades comerciales.	Posibilidad de formalización y expansión tributaria.
Facturación electrónica activa y correcta.	Acceso a programas de digitalización contable.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
Organización documental no estandarizada.	Penalidades por retrasos tributarios.
Falta de control inventarios en tiempo real.	Competencia creciente en pastas caseras.
Retraso en declaración de ICA e IVA.	Incremento en costos de materias primas.

*Nota.* Matriz Dofa Aplicada

Análisis Implementación del Plan de Fortalecimiento Contable y Tributario en Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S.:

La ejecución del plan de fortalecimiento contable y tributario en Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S. permitió validar, en un entorno real, la aplicabilidad de los procesos, herramientas y lineamientos definidos en el diseño operativo de la PMO. Durante la visita y el desarrollo del taller, se puso en marcha el modelo metodológico, comprobando que los procedimientos, formatos y rutinas contables diseñadas responden adecuadamente a las necesidades de la empresa y del sistema de acompañamiento del Fondo Emprender.

El acompañamiento permitió identificar altos niveles de disposición por parte del equipo administrativo, especialmente de la contadora y de la emprendedora, quienes demostraron conocimiento parcial de las obligaciones tributarias y contables, pero requerían estandarización y

métodos de control más robustos. La aplicación del checklist tributario, el calendario de obligaciones y las guías operativas evidenciaron brechas relacionadas principalmente con la periodicidad de reportes, centralización documental y verificación de soportes; sin embargo, estas fueron abordadas con claridad durante la sesión formativa.

Las valoraciones obtenidas en la evaluación del taller muestran un alto nivel de satisfacción por parte de la contadora, lo cual confirma que el contenido fue pertinente y aplicable a la realidad de la empresa. El dominio del facilitador y la claridad en la explicación fortalecieron la comprensión de los procedimientos, mientras que los materiales entregados facilitaron la estructuración del archivo contable y tributario bajo los estándares definidos por la PMO.

En términos operativos, la implementación permitió validar que el diseño de la PMO posee un nivel adecuado de usabilidad, que los roles definidos en la matriz RACI son coherentes con las capacidades de la empresa y que los indicadores planteados permiten medir de forma objetiva el avance del fortalecimiento. La contadora logró identificar mejoras inmediatas asociadas a la conciliación bancaria, organización de soportes y control del flujo de caja, aspectos que se convierten en insumos claves para el seguimiento posterior de la PMO.

Finalmente, la experiencia en campo confirmó que Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S. es un caso idóneo para la prueba piloto, dada su estructura organizativa, cumplimiento de obligaciones, disposición al aprendizaje y coherencia entre sus procesos y los lineamientos del diseño operativo. La implementación práctica reafirma la pertinencia del modelo elaborado y deja una base sólida para el seguimiento, evaluación y cierre de la prueba piloto en la etapa posterior.

**Acompañamiento y Seguimiento Periódico a Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S.**

La etapa de acompañamiento y seguimiento periódico constituye uno de los pilares fundamentales del modelo operativo de la PMO, ya que permite evaluar la implementación real del plan de fortalecimiento, validar la adopción de los lineamientos contables y tributarios y observar el desempeño financiero de la empresa beneficiaria. En esta etapa, Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S. fue sometida a un proceso sistemático de observación, medición y control a través de visitas de campo, sesiones técnicas y aplicación de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permiten determinar su estado actual, avances, riesgos y oportunidades de mejora.

El proceso responde directamente al enfoque del PMBOK (PMI, 2021), que establece la importancia del monitoreo continuo como mecanismo para garantizar la sostenibilidad de los proyectos y la trazabilidad de los resultados. Asimismo, se articula con el modelo OPM3, asegurando la alineación entre las capacidades de la organización y los estándares de gestión definidos por la PMO.

El seguimiento realizado permitió identificar comportamientos financieros, cumplimiento de obligaciones tributarias y consistencia en los registros contables, además de evaluar el nivel de madurez del proceso administrativo. Los hallazgos se consolidaron en matrices de verificación, gráficos de desempeño financiero y reportes que sustentan la toma de decisiones para las siguientes fases del acompañamiento, en la figura 10 se encuentra el acta elaborada en la visita de seguimiento de la PMO donde se evaluaron los indicadores, herramientas y gestión documental.

Figura 10

Acta Visita de Campo de Acompañamiento N.º 1.

## ACTA DE VISITA DE CAMPO – PMO

Evidencia de Acompañamiento: Visita de Campo N.º 1

Empresa: Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S.

Fecha: 17 de octubre de 2025

Tipo de Visita: Seguimiento operacional y financiero

Equipo PMO: Orientador – Contadora de la empresa.

Objetivo:

Verificar la implementación del plan de fortalecimiento contable y tributario, revisar documentación, validar KPIs y evaluar procesos en sitio.

## Hallazgos Principales

Ítem Evaluado	Estado	Evidencia	Observación
Organización documental	Cumple	Carpeta digital y física organizada	Reestructuración implementada según instructivo PMO.
Conciliación bancaria	En proceso	Conciliación a octubre 2025	Se sugirió aplicar checklist mensual.
Soportes contables	Cumple parcialmente	Facturas, recibos y nómina	Faltan soportes de proveedores menores.
Obligaciones tributarias	Cumple	Declaraciones presentadas	Reforzar revisión cruzada de IVA.
Fhujo de caja	Cumple	Formato actualizado	Se requiere proyectar año 2026.

## KPIs Financieros Aplicados:

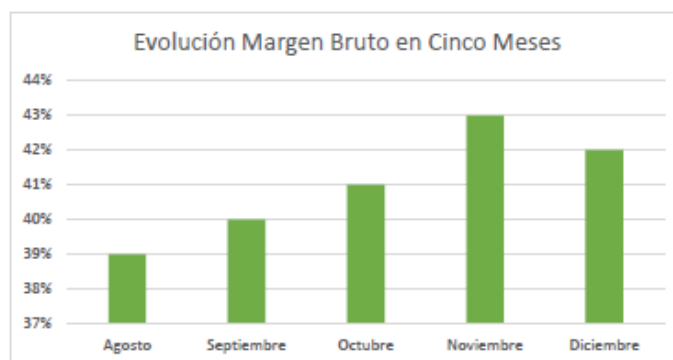
Los siguientes KPIs fueron seleccionados por su relevancia para microempresas productoras de alimentos:

KPI	Fórmula	Resultado Actual	Interpretación
Margen Bruto	$(\text{Ventas} - \text{Costo producción}) / \text{Ventas}$	42%	Adecuado para sector alimentos artesanales
Índice de Liquidez	$\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$	1.8	La empresa es solvente
Rotación de Inventarios	$\text{Costo de ventas} / \text{Inventario promedio}$	9 veces/año	Buena rotación considerando perecederos
Punto de equilibrio	$\text{Costos fijos} / \text{Margen de contribución}$	\$11.2 millones mensuales	Las ventas actuales cubren el equilibrio

Rentabilidad sobre ventas (ROS)	Utilidad neta / Ventas	8.4%	Estable, con oportunidad de mejora
Cumplimiento tributario	# de declaraciones presentadas / # obligatorias	100%	Cumple completamente

Representación Gráfica de Indicadores de Gestión:

Gráfico 1. Evolución Margen Bruto en Cinco Meses.



**Checklist Tributario Seguimiento Periódico:**

Obligación	Periodicidad	Estado	Observación
Declaración IVA	Bimestral	Cumple	Presentada a tiempo
Retención en la fuente	Mensual	Cumple	Con soporte contable
Nómina electrónica	Mensual	Cumple	Sin inconsistencias
Industria y Comercio	Anual	Cumple	Declaración 2025 presentada
Información Exógena	Anual	En proceso	Pendiente entrega noviembre 2025
RNT / INVIMA	Anual	Cumple	Registros vigentes

**Evidencias Fotográficas:**

Las evidencias fotográficas constituyen un soporte técnico indispensable para documentar las actividades realizadas durante la visita de seguimiento. Permite consignar imágenes verificables del estado contable y administrativo del emprendimiento en el seguimiento al plan de fortalecimiento de la PMO. Su función principal es proporcionar evidencia objetiva que

respalde los informes de seguimiento y facilite la comparación entre la línea base y los avances alcanzados.

Registro Fotográfico de la Visita de Seguimiento al Plan de Fortalecimiento:

En las figuras 11 y 12 se comparte el fotográfico donde se documenta de manera visual las actividades desarrolladas durante la visita de seguimiento del modelo operativo de la PMO, evidenciando la participación del emprendimiento, y donde se presentan los avances del modelo y la comparación con los resultados arrojados en la prueba piloto.

### **Figura 11**

*Equipo Pastas Fiorinni Di Garda y Coordinador PMO*



*Nota.* Emprendedores

**Figura 12***Área de Trabajo*

*Nota.* Espacio de Elaboración de Alimentos

Verificar la implementación del plan de fortalecimiento contable y tributario, revisar documentación, validar KPIs y evaluar procesos en sitio.

Hallazgos Principales de la Visita de Seguimiento:

En la tabla 53 se presenta de manera detallada los hallazgos obtenidos durante la visita de seguimiento realizada a la empresa Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S., la cual forma parte del proceso de control y verificación establecido en el modelo operativo de la PMO para evaluar el avance contable, tributario y administrativo luego de la implementación de la prueba piloto. La actividad permitió revisar integralmente el estado actual de los procesos clave de la empresa mediante la contrastación de evidencias documentales, la verificación del cumplimiento de obligaciones y el análisis comparativo frente a la visita inicial. La matriz organiza los resultados por ítems evaluados, reflejando el nivel de cumplimiento alcanzado, las evidencias verificadas en campo y las observaciones técnicas que orientan las acciones correctivas o de mejora requeridas. Asimismo, la evaluación continúa es fundamental para determinar la madurez operativa alcanzada por el emprendimiento, identificar progresos sostenidos, estancamientos o brechas

persistentes y asegurar que el acompañamiento de la PMO se mantenga alineado con las necesidades reales de la empresa. En conjunto, la información consignada en la tabla 52 constituye un insumo estratégico para la toma de decisiones y para la consolidación de un sistema de control interno más sólido, coherente con los lineamientos del Fondo Emprender y del modelo OPM3.

**Tabla 52***Hallazgos Principales de la Visita de Seguimiento*

Ítem Evaluado	Estado	Evidencia	Observación
Organización Documental	Cumple	Carpeta Digital y Física Organizada	Reestructuración Implementada Según Instructivo PMO.
Conciliación bancaria	En proceso	Conciliación a Enero 2025	Se Sugirió Aplicar Checklist Mensual.
Soportes Contables	Cumple Parcialmente	Facturas, Recibos y Nómina	Faltan Soportes de Proveedores Menores.
Obligaciones Tributarias	Cumple	Declaraciones Presentadas	Reforzar Revisión Cruzada de IVA.
Flujo de Caja	Cumple	Formato Actualizado	Se Requiere Proyectar Año 2026.

*Nota.* Hallazgos Principales de la Visita de Seguimiento

Comparación de Ítems Evaluados Entre la Implementación del Plan de Fortalecimiento y la Visita de Control:

En la tabla 54 se presenta la evaluación del progreso de Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S. durante la implementación del plan de fortalecimiento contable y tributario, se realizó una comparación sistemática entre los hallazgos de la primera visita de campo cuando inicio el plan de fortalecimiento y los resultados obtenidos en la visita de control. La comparación permite identificar avances, aspectos que permanecen constantes y elementos que requieren reforzarse para garantizar el cumplimiento pleno del modelo operativo de la PMO.

**Tabla 53***Comparativa Ítem Evaluados– Primera Visita vs. Visita de Control*

Ítem Evaluado	Visita Implementación Plan de Fortalecimiento	Visita de Control	Variación / Análisis
Organización documental	Documentación incompleta; en proceso de organización.	Carpeta física y digital organizada; uso de plantillas PMO.	Mejóro – adopción de estándares PMO y control documental.
Cumplimiento tributario	Declaraciones iniciales en proceso según cronograma legal.	Cumplimiento total, sin retrasos ni omisiones.	Mejóro – mayor disciplina tributaria.
Flujo de caja y proyecciones	No existía plantilla formal ni proyección clara.	Flujo actualizado con plantilla PMO, registro mensual.	Mejóro – control financiero implementado.
Registros contables	Algunos registros estaban pendientes o incompletos.	Estados financieros, libros y conciliaciones organizados.	Mejóro – contabilidad actualizada y consistente.
Empleo y estructura operativa	3 personas contratadas según proyección inicial.	Se mantiene el mismo número y roles.	Igual – estabilidad operativa.
Operación productiva	Operación recién iniciada, consolidándose.	Operación continua y estable; misma línea de productos.	Igual – operación estable sin cambios significativos.
Soportes de compras menores	Faltantes e incompletos en soportes menores.	Persisten faltantes en algunos soportes no facturados.	No mejoró – requiere fortalecimiento del control interno.
Manejo de inventarios	Registro básico, sin método estandarizado.	Registros realizados, pero sin método formal (PEPS/UEPS).	No mejoró – aún no se integra un sistema robusto.
Indicadores operativos y tributarios	No existían KPIs definidos ni medidos.	KPIs aplicados parcialmente; valores iniciales registrados.	Mejóro parcialmente – aún faltan ciclos para completarlos.

Ítem Evaluado	Visita Implementación Plan de Fortalecimiento	Visita de Control	Variación / Análisis
Control de activos financiados	Inventario inicial en proceso.	Inventario consolidado, verificado y actualizado.	Mejóro – control total de bienes adquiridos.

*Nota.* Comparativa Ítem Evaluados– Primera Visita vs. Visita de Control

Análisis de los Ítems Evaluados en la Visita de Implementación del Plan de Fortalecimiento y la Visita de Control:

El análisis comparativo evidencia una evolución favorable de la empresa en la mayoría de los componentes evaluados, especialmente en materia documental, tributaria, contable y financiera. Los avances responden positivamente al acompañamiento realizado por la PMO y demuestran apropiación de las herramientas implementadas en el plan de fortalecimiento. Sin embargo, persisten retos asociados al manejo de inventarios y la consolidación completa de los soportes de compras menores, aspectos que requieren seguimiento continuo y ajustes internos. En conjunto, la visita de control confirma un avance significativo respecto al estado inicial, reflejando una mayor madurez administrativa en la empresa.

Indicadores Financieros Aplicados (KPIs):

La aplicación de indicadores financieros clave (KPIs) constituye una herramienta fundamental dentro del modelo operativo de la PMO para evaluar la evolución administrativa, contable, económica y financiera de la empresa beneficiaria durante el proceso de fortalecimiento. En la tabla 54 se presenta la comparación entre los indicadores obtenidos en la visita inicial de implementación del plan de fortalecimiento y los medidos durante la visita de control, permitiendo identificar cambios específicos en áreas críticas como liquidez, rentabilidad, estructura de costos, rotación de inventarios y cumplimiento tributario. La evaluación

comparativa no solo evidencia los avances, estancamientos o retrocesos de Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S., sino que además facilita la toma de decisiones estratégicas, al ofrecer información cuantitativa y cualitativa que orienta la priorización de acciones correctivas, la asignación de recursos, el ajuste de procesos y la identificación de riesgos financieros emergentes. De modo que, los indicadores financieros (KPIs) se consolidan como instrumentos que fortalecen la capacidad gerencial del emprendimiento y permiten que la PMO enfoque su acompañamiento en las áreas con mayor impacto para el desempeño sostenible de la empresa.

**Tabla 54***Variación Entre la Prueba Piloto y la Visita de Control (KPIs Financieros)*

KPI Financiero	Visita Implementación Plan de Fortalecimiento	Visita de Control	Variación / Análisis
Liquidez operacional	No existía registro formal ni flujo de caja estructurado.	Flujo de caja PMO implementado y actualizado mensualmente.	Mejóro significativamente: Se pasó de ausencia de controles a un sistema formal.
Punto de equilibrio	No calculado; no había base de costos ni proyección clara.	Punto de equilibrio estimado con base en costos y márgenes actuales.	Mejóro: Ahora puede usarse para decisiones de precios y producción.
Rotación de inventarios	Registros básicos sin método estandarizado.	Registros mensuales pero sin metodología PEPS/UEPS.	Mejóro parcialmente: Mayor orden, pero falta estandarizar.
Margen de contribución	No medido; no existían reportes segmentados por producto.	Identificado para raviolis y pastas precocidas.	Mejóro: Permite análisis de rentabilidad por línea.
Cumplimiento tributario	Declaraciones en proceso según cronograma; manejo manual.	Cumplimiento total, sin retrasos y con trazabilidad documental.	Mejóro fuertemente: Orden tributario consolidado.
Indicadores de Ventas	No existían indicadores mensuales ni series históricas.	KPIs implementados: crecimiento mensual y variación por producto.	Mejóro: Se inicia análisis basado en datos.
Ejecución presupuestal	Dependía del interventor; no había seguimiento autónomo.	Empresa monitorea gastos vs. Presupuesto del plan.	Mejóro: Mayor autonomía financiera.

KPI Financiero	Visita Implementación Plan de Fortalecimiento	Visita de Control	Variación / Análisis
Rentabilidad Neta	No calculada.	Estimada con base en ventas reales (aunque por debajo del plan).	Mejóro parcialmente: cálculo disponible, resultados aún bajos

*Nota.* Variación Entre la Prueba Piloto y la Visita de Control (KPIs Financieros)

Análisis Comparativo del Funcionamiento de la PMO en el Área Financeira:

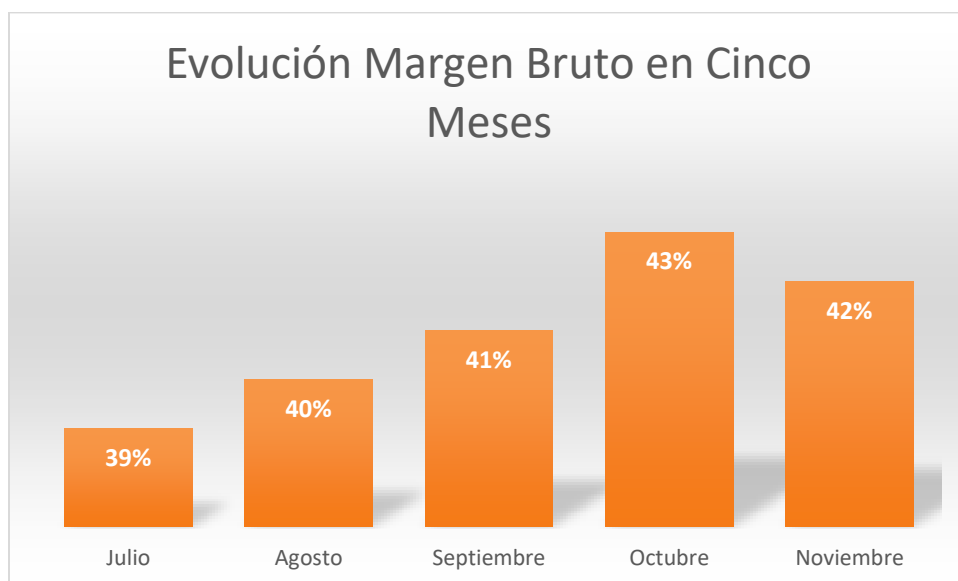
La comparación de los indicadores financieros evidencia un avance significativo en la gestión financiera de la empresa. En la primera visita donde se realizó la implementación del plan de fortalecimiento de la PMO, Pastas Fiorinni Di Garda operaba con registros manuales, sin herramientas estandarizadas ni análisis financiero formal. La ausencia de flujo de caja estructurado, indicadores de ventas, cálculo del punto de equilibrio y métricas de rentabilidad dificultaba la toma de decisiones estratégicas.

En contraste, en la visita de control se observa la implementación de plantillas y metodologías establecidas por la PMO, particularmente en el flujo de caja, cumplimiento tributario e identificación de márgenes de contribución. Lo que refleja un nivel superior de madurez y apropiación del acompañamiento. Sin embargo, persisten oportunidades de mejora relacionadas con la rotación de inventarios y la medición completa de la rentabilidad neta, debido a la variabilidad en los volúmenes de producción y ventas.

En conjunto, la evolución observada demuestra que la empresa avanza hacia una gestión financiera más sólida y sostenible, coherente con los lineamientos del fortalecimiento contable y tributario definido por la PMO.

Evolución Margen Bruto:

En la figura 13 se presenta el análisis de la evolución del margen bruto constituye un indicador financiero esencial para evaluar la eficiencia operativa y la capacidad de generación de valor de Pastas Fiorinni Di Garda durante la implementación del plan de fortalecimiento contable y tributario. El indicador permite observar la relación entre los ingresos por ventas y los costos directos de producción, ofreciendo una visión clara del desempeño financiero asociado a la gestión interna, la estructura de costos y la efectividad de los procesos de mejora implementados por la PMO.

**Figura 13***Evolución Margen Bruto en Cinco Meses*

*Nota.* Evolución Margen Bruto en Cinco Meses

**Checklist Tributario Seguimiento Periódico:**

En la tabla 56 se presenta el checklist tributario aplicado durante la visita de seguimiento periódico, en el marco del acompañamiento realizado por la PMO al emprendimiento Pastas Fiorinni Di Garda. La herramienta permite verificar el cumplimiento de las obligaciones contables y tributarias establecidas en el plan de fortalecimiento, identificar avances, retrocesos y aspectos críticos que requieren intervención prioritaria. Su aplicación sistemática facilita la trazabilidad del proceso de mejora continua y asegura coherencia con los lineamientos definidos en el diseño operativo de la PMO. La información consolidada en esta tabla 55 constituye la base para evaluar la evolución del cumplimiento y orientar las recomendaciones posteriores.

**Tabla 55***Checklist Tributario Revisado en la Visita de Control*

Obligación	Periodicidad	Estado	Observación
Declaración IVA	Bimestral	Cumple	Presentada a tiempo
Retención en la fuente	Mensual	Cumple	Con soporte contable
Nómina electrónica	Mensual	Cumple	Sin inconsistencias
Industria y Comercio	Annual	Cumple	Declaración 2025 presentada
Información Exógena	Annual	En proceso	Pendiente entrega noviembre 2025
RNT / INVIMA	Annual	Cumple	Registros vigentes

*Nota.* Checklist Tributario Revisado en la Visita de Control

Comparativa Variación entre el Primer Checklist y la Visita de Control:

En la tabla 57 se presenta un análisis comparativo detallado entre el primer checklist aplicado durante la visita inicial momento en el cual se implementó el plan de fortalecimiento contable y tributario y los resultados observados en la visita de control, permitiendo evaluar de manera objetiva el avance real de la empresa en los procesos intervenidos. La comparación constituye un insumo metodológico esencial dentro del modelo operativo de la PMO, ya que permite identificar con precisión qué prácticas han mejorado de forma sustancial, cuáles se mantienen estables y qué aspectos continúan presentando brechas o requieren intervenciones adicionales. El contraste entre ambas mediciones facilita evaluar la efectividad del acompañamiento brindado, valorar el nivel de apropiación de las herramientas entregadas (como formatos, checklists y flujos operativos), y determinar el grado de madurez alcanzado en áreas clave como registro de ingresos y gastos, soportes contables, cumplimiento tributario, conciliación bancaria, control interno y elaboración de indicadores. Asimismo, la matriz comparativa permite orientar la toma de decisiones del equipo PMO y de la empresa, ya que

evidencia directamente los procesos que deben fortalecerse, prioriza acciones correctivas y establece una base clara para ajustar las estrategias de seguimiento y consolidar prácticas sostenibles en la gestión financiera y administrativa del emprendimiento.

**Tabla 56**

*Análisis Comparación entre Primer Checklist y Visita de Control*

Ítem Evaluado	Primer Checklist en la Visita de la Implementación del Plan de Fortalecimiento	Visita de Control	Variación Observada
Registro de Ingresos diarios	Incompleto (solo algunos días).	Completado en su totalidad.	Mejora significativa: ahora se registra diariamente sin omisiones.
Registro de gastos operativos	No se llevaba registro sistemático.	Registro organizado y validado.	Mejora alta: existe trazabilidad y soporte.
Soportes contables	Desordenados y sin consecutivo.	Archivados por fecha y tipo.	Mejora total: se adoptaron las plantillas PMO.
Declaraciones bimestrales	Presentadas fuera de fecha.	Presentadas oportunamente.	Mejora: cumplimiento del calendario tributario.
Conciliación bancaria	No se realizaba regularmente.	Se realiza cada mes.	Mejora moderada: aún requiere puntualidad.
Manejo de caja menor	Sin control ni soportes.	Controlada con formato PMO.	Mejora total.
Reporte a Interventoría	Enviado tarde o incompleto.	Envíos dentro del plazo.	Mejora clara.
Emisión de alertas internas	No se realizaba.	Implementadas alertas tempranas.	Mejora considerable: contribuye al control interno.

Ítem Evaluado	Primer Checklist en la Visita de la Implementación del Plan de Fortalecimiento	Visita de Control	Variación Observada
Archivo digital en Drive	No existía repositorio.	Repositorio organizado por carpetas.	Mejora total.
Validación de obligaciones tributarias	Desconocimiento de fechas y montos.	Manejo adecuado del calendario.	Mejora alta.
Indicadores operativos básicos	No calculaba ningún indicador.	Calcula margen bruto y costo unitario.	Mejora parcial, aún faltan más KPIs.
Flujo de caja mensual	No elaborado.	Flujo básico proyectado.	Mejora, aunque requiere mayor precisión.

*Nota.* Análisis Comparación entre Primer Checklist y Visita de Control:

Acta de Sesión de Control N.º 2 – PMO:

En la figura 14 se presenta el Acta de Sesión de Control N.º 2 correspondiente al seguimiento realizado por la PMO en el marco del proceso de fortalecimiento contable, administrativo y tributario de la empresa beneficiaria. El documento recoge de manera estructurada los temas abordados, las verificaciones efectuadas, las observaciones técnicas del equipo PMO y los compromisos establecidos para la continuidad del acompañamiento.

**Figura 14**

*Acta de Sesión de Control N.º 2.*

**Acta de Sesión de Control N.º 2 PMO**

**Fecha:** 28 de octubre de 2025

**Modalidad:** Virtual

**Asistentes:** Coordinador PMO, Orientador, Contadora Fiorinni, Emprendedora

**Temas Revisión:**

- Aplicación KPIs financieros.
- Cumplimiento tributario.
- Organización documental contable.
- Avances del plan de fortalecimiento.
- Identificación de riesgos tempranos.

**Acuerdos:**

Implementar conciliación bancaria los días 5 de cada mes.

Actualizar flujo de caja a 12 meses.

Cargar soportes faltantes en plataforma.

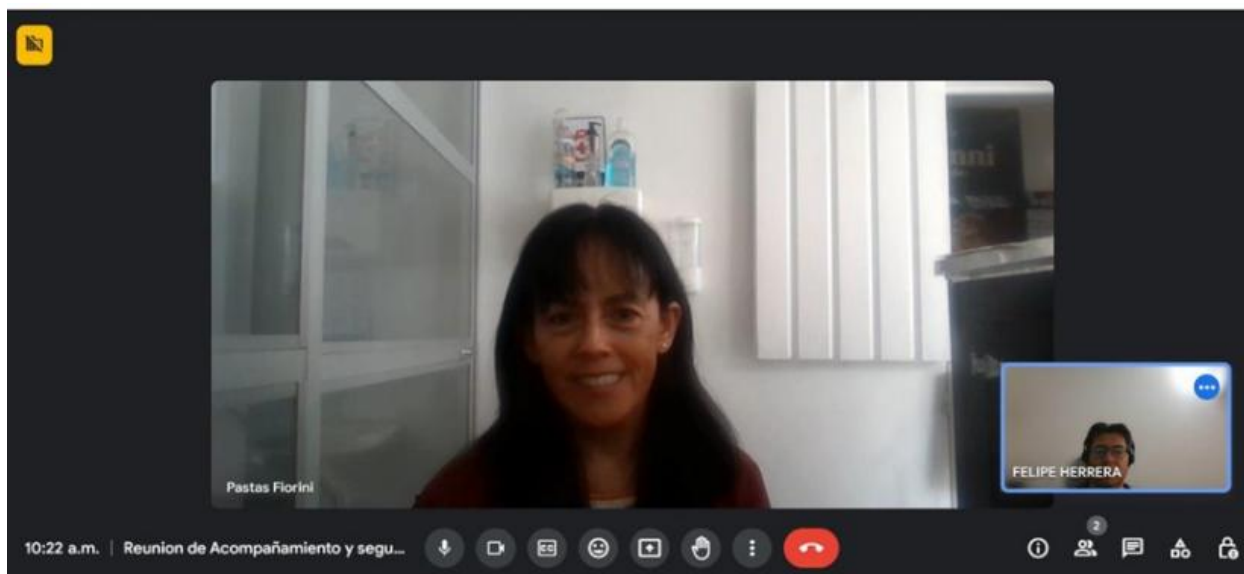
Preparar documentación para información exógena 2025.

Evidencia Fotográfica:

En la figura 15 se presenta registro fotográfico virtual que evidencia las actividades desarrolladas durante la sesión, las interacciones entre la gerente de la empresa y el asesor de la unidad de emprendimiento, así como la revisión de herramientas, formatos y soportes utilizados en el proceso. El material constituye un insumo esencial para garantizar la trazabilidad del seguimiento, documentar los avances alcanzados y respaldar la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento continuo del emprendimiento

## Figura 15

### *Registro Fotográfico Gerente y Asesor Fondo Emprender*



*Nota.* Reunión con la Representante Legal

#### Análisis del Acompañamiento y Seguimiento Periódico:

La ejecución de la etapa del acompañamiento y seguimiento permitió consolidar una visión integral del desempeño contable y tributario del emprendimiento Pastas Fiorinni Di Garda, así como evaluar la efectividad del acompañamiento brindado por la PMO en la Unidad de Emprendimiento del Fondo Emprender. La comparación entre la primera visita y la visita de control evidencia avances significativos en los procesos internos de registro, organización documental y cumplimiento tributario, reflejando la apropiación progresiva de las herramientas entregadas durante la fase de fortalecimiento. Los resultados permiten afirmar que la estrategia de seguimiento periódico, articulada con el diseño operativo de la PMO, genera una mejora comprobable en la gestión financiera del emprendimiento beneficiario.

Entre los avances más notorios se destacan la adopción del repositorio digital para el archivo documental, la implementación de las alertas tempranas, la presentación oportuna de

declaraciones bimestrales y la estructuración de registros contables completos y trazables. Las mejoras responden directamente a los roles definidos en la matriz RACI y a los lineamientos del plan de fortalecimiento, lo cual refleja un adecuado acoplamiento entre el diseño metodológico y su aplicación práctica en el terreno. Asimismo, la creación de indicadores básicos como el margen bruto y el flujo de caja mensual constituye un avance importante en términos de madurez financiera, sentando bases para el desarrollo futuro de métricas más robustas.

No obstante, también se identifican brechas que requieren seguimiento continuo y acciones adicionales. Aunque la conciliación bancaria presenta avances, aún no se ejecuta con la periodicidad requerida; de igual manera, el cálculo de indicadores permanece limitado y requiere fortalecer la capacidad analítica del emprendimiento. La precisión en el flujo de caja proyectado y el seguimiento al costo unitario de producción también necesitan mayor rigor técnico para garantizar decisiones financieras más acertadas y sostenibles en el tiempo.

De manera general, el análisis comparativo sugiere que el acompañamiento periódico no solo permitió mejorar los procesos internos, sino que también fortaleció la capacidad del emprendimiento para asumir responsabilidades contables y tributarias con mayor autonomía. El avance es coherente con el propósito central de la PMO, orientado a la estandarización, control documental y madurez operativa. En línea con el PMBOK (PMI, 2021), la implementación de ciclos de control y seguimiento ha permitido identificar desviaciones, activar mecanismos correctivos oportunos y consolidar información fiable para la toma de decisiones.

Finalmente, los resultados obtenidos evidencian que el modelo de seguimiento implementado es efectivo y replicable. La mejora observada entre la visita inicial y la visita de control confirma la pertinencia del diseño operativo de la PMO y justifica la continuidad de las actividades de monitoreo periódico como un pilar para el fortalecimiento sostenible de los

emprendimientos financiados por el Fondo Emprender. En síntesis, la Tarea 17 representa un hito clave en la validación del modelo propuesto, aportando evidencia sólida del impacto positivo del acompañamiento estructurado y sus beneficios para la gestión empresarial del beneficiario.

### **Documentación de Resultados y Lecciones Aprendidas en la Ejecución de la Prueba Piloto**

La sistematización de resultados y la identificación de lecciones aprendidas constituyen una etapa crítica dentro de la gestión profesional de proyectos, ya que permiten consolidar el conocimiento generado durante la ejecución y facilitar su transferencia a futuras iniciativas institucionales. En el marco del fortalecimiento de la PMO de la Unidad de Emprendimiento del Fondo Emprender, en etapas previas se orienta a recopilar, analizar y documentar las buenas prácticas, dificultades encontradas y ajustes necesarios para mejorar la implementación del modelo operativo. El ejercicio no solo contribuye a cerrar adecuadamente el ciclo del proyecto de la prueba piloto desarrollado con Pastas Fiorinni Di Garda, sino que también garantiza que la experiencia adquirida pueda ser replicada y adaptada a otros emprendimientos beneficiarios del programa.

Tal como lo establece el PMBOK (PMI, 2021), la gestión del conocimiento y la captura de lecciones aprendidas son elementos esenciales para promover la mejora continua, fortalecer la madurez organizacional y evitar la repetición de errores en procesos similares. De igual manera, autores como Kerzner (2017) señalan que la documentación sistemática de resultados permite a las PMO consolidar su rol estratégico al generar evidencia que soporta la toma de decisiones, la estandarización de procedimientos y la optimización de recursos. En coherencia con dicho enfoque, esta etapa busca integrar de manera estructurada los hallazgos del acompañamiento, los

avances derivados de la ejecución del plan de fortalecimiento y los aprendizajes obtenidos en las visitas de campo y sesiones virtuales de seguimiento.

Asimismo, la etapa cumple una función clave dentro del diseño operativo de la PMO, ya que facilita la retroalimentación necesaria para ajustar los flujos de trabajo, mejorar los protocolos de comunicación, fortalecer los KPIs establecidos y perfeccionar las herramientas estandarizadas. La documentación de resultados y lecciones aprendidas permitirá, por tanto, afianzar el modelo implementado y generar insumos concretos para su réplica en otros emprendimientos con características similares. Con ello, la PMO del Fondo Emprender avanza hacia una gestión más sólida, basada en la evidencia y coherente con los principios de estandarización, mejora continua y gobernanza institucional.

#### Buenas Prácticas Identificadas en la Implementación de la Prueba Piloto de la PMO:

La identificación de buenas prácticas constituye un mecanismo esencial para fortalecer la gestión institucional y promover la mejora continua en la operación de la PMO. Las prácticas emergen de los comportamientos, decisiones y procedimientos que demostraron ser efectivos durante la implementación de la prueba piloto en Pastas Fiorinni Di Garda. Su sistematización permite reconocer qué elementos del diseño operativo funcionaron de manera óptima, qué estrategias facilitaron la ejecución del acompañamiento y cuáles procesos deben mantenerse o replicarse en emprendimientos futuros del Fondo Emprender.

En la tabla 58 se presenta la consolidación de las buenas prácticas identificadas durante la implementación de la prueba piloto del modelo operativo de la PMO, las cuales surgieron del análisis de los comportamientos organizacionales, procedimientos técnicos y estrategias de acompañamiento que demostraron ser efectivas en el caso de Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S. La identificación y sistematización de las prácticas resulta fundamental para fortalecer la gestión

institucional del Fondo Emprender, ya que permite reconocer los elementos del diseño operativo que generaron mayor impacto, los mecanismos que facilitaron la ejecución del proceso y las acciones que contribuyeron al ordenamiento administrativo, al cumplimiento tributario y a la mejora del control interno. Asimismo, las buenas prácticas sirven como evidencia del desempeño del modelo PMO en un contexto real, favoreciendo su validación y proporcionando insumos para la estandarización y mejora continua de futuras intervenciones. De manera particular, su análisis facilita la toma de decisiones al permitir determinar qué estrategias deben mantenerse, ajustarse o escalarse a otros emprendimientos, asegurando coherencia metodológica y fortaleciendo el nivel de madurez operativa en procesos de acompañamiento empresarial. En el marco, la tabla 57 presenta de forma organizada las principales buenas prácticas, sus características, su justificación y su potencial de replicabilidad en otros escenarios del Fondo Emprender.

**Tabla 57***Matriz Buenas Prácticas Identificadas*

Buena Práctica	Descripción	Justificación	Potencial de Replicabilidad
Estandarización de formatos y checklist	Uso consistente de plantillas oficiales para reportes, validaciones y seguimientos.	Redujo errores, homogenizó la documentación y facilitó auditorías.	Alta: aplicable a cualquier emprendimiento del Fondo Emprender.
Implementación del flujo formal de comunicación	Canales definidos entre PMO, orientador, interventor y emprendedor.	Mejora la trazabilidad y evita pérdida de información.	Muy alta: es parte del modelo institucional.
Revisión contable mensual con retroalimentación técnica	Verificación periódica de soportes y obligaciones tributarias.	Permite anticiparse a errores y evitar sanciones.	Alta: adaptable a todos los sectores económicos.
Registro de evidencias fotográficas y documentales en plataforma	Documentación de visitas y actividades clave.	Aumenta la transparencia y facilita el seguimiento.	Muy alta: útil en auditorías y cierres de proyecto.
Socialización del cronograma y responsabilidades	Claridad sobre tareas, fechas y responsables.	Favorece el compromiso del emprendedor y el orden operativo.	Alta.
Capacitación personalizada	Taller ajustado a falencias detectadas.	Mejóro el entendimiento del proceso contable y tributario.	Media: requiere personal técnico disponible.

*Nota.* Matriz Buenas Prácticas Identificadas

### Dificultades Encontradas:

Las dificultades observadas durante la implementación del plan de fortalecimiento constituyen un insumo clave para mejorar el diseño operativo de la PMO. Su análisis permite identificar los factores que obstaculizan el cumplimiento de actividades, los riesgos operativos recurrentes y las limitaciones que deben abordarse para optimizar la experiencia del emprendedor y fortalecer la eficiencia institucional.

En la tabla 59 se presenta la síntesis de las principales dificultades identificadas durante la implementación de la prueba piloto del plan de fortalecimiento contable y tributario, evidenciando los factores que limitaron el avance óptimo de algunas actividades y que representan riesgos operativos relevantes para la gestión empresarial. El análisis de las dificultades constituye un insumo fundamental para el perfeccionamiento del modelo operativo de la PMO, ya que permite reconocer las causas que afectan el cumplimiento de tareas críticas, la calidad de la información contable, la oportunidad en los reportes y la coordinación entre los actores involucrados. Asimismo, identificar estos desafíos facilita anticipar escenarios de riesgo, ajustar los mecanismos de seguimiento, fortalecer las estrategias de capacitación y redefinir los canales de comunicación que garanticen mayor eficiencia y trazabilidad del acompañamiento. La tabla 59 facilita la toma de decisiones al permitir priorizar acciones correctivas, orientar intervenciones futuras y diseñar medidas preventivas que mejoren la experiencia del emprendedor y aumenten el impacto institucional del Fondo Emprender. En conjunto, la matriz recoge las dificultades, sus causas y los impactos derivados, proporcionando una base sólida para el rediseño y fortalecimiento continuo del modelo PMO.

**Tabla 58***Dificultades Identificadas durante la Implementación de la Prueba Piloto*

Dificultad	Descripción	Causa Identificada	Impacto Operativo
Entrega tardía de soportes	El emprendedor no remitía documentos dentro del plazo establecido.	Falta de organización administrativa interna.	Retrasos en revisiones y obligaciones tributarias.
Baja comprensión del calendario tributario	Confusión sobre fechas clave.	Desconocimiento del marco normativo tributario.	Riesgo de incumplimiento normativo.
Falta de sistematización de gastos	Los registros no estaban consolidados mensualmente.	Uso inadecuado de herramientas contables.	Afectación del control financiero y revisión mensual.
Canales de comunicación no formales	Uso de WhatsApp para documentos oficiales.	Falta de cultura institucional.	Pérdida de trazabilidad y riesgos de auditoría.
Escasa disponibilidad del emprendedor	Dificultad para coordinar reuniones.	Carga operativa del negocio.	Reducción en efectividad del acompañamiento técnico.

*Nota.* Dificultades Identificadas durante la Implementación de la Prueba Piloto

**Ajustes Propuestos al Diseño Operativo para Futuras Implementaciones:**

A partir de las buenas prácticas y dificultades identificadas, se formularon una serie de ajustes orientados a optimizar el funcionamiento del diseño operativo de la PMO. Los ajustes se enfocan en fortalecer los mecanismos de control, mejorar la comunicación institucional, estandarizar herramientas y robustecer los procesos de capacitación para los emprendedores. En

la tabla 60 se presenta de forma integral los elementos y se propone lineamientos concretos para futuras réplicas del modelo.

**Tabla 59**

*Ajustes Propuestos al Diseño Operativo de la PMO*

Ajuste Propuesto	Descripción	Justificación Técnica	Beneficio Esperado
Crear módulo de cargue obligatorio en plataforma	Un repositorio único para soportes.	Evita dispersión documental y pérdida de archivos.	Mayor trazabilidad y control para interventoría.
Implementar alertas automáticas del calendario tributario	Sistema de notificaciones a correo institucional.	Reduce riesgo de incumplimiento.	Cumplimiento del 100% de obligaciones.
Establecer reuniones mensuales obligatorias	Espacios de revisión fija con el emprendedor.	Mejora disciplina operativa.	Seguimiento oportuno del proceso.
Capacitación inicial obligatoria	Entrenamiento previo al acompañamiento.	Fortalece competencias básicas del emprendedor.	Reducción de errores en registros contables.
Estandarizar flujo único de comunicación	Canal institucional oficial para soporte documental.	Garantiza transparencia.	Información segura y verificable.
Crear plantilla para control de gastos	Modelo simple de registro mensual.	Homogeniza la información enviada.	Mejora el control financiero.

*Nota.* Ajustes Propuestos al Diseño Operativo de la PMO

### Matriz de Lecciones Aprendidas:

La matriz de lecciones aprendidas constituye la síntesis integral del conocimiento generado durante el desarrollo de la prueba piloto. Permite categorizar los aspectos positivos y negativos y transformarlos en recomendaciones estratégicas para la mejora continua.

En la tabla 61 se presenta la matriz de lecciones aprendidas donde se consolida los principales logros, dificultades e impactos identificados durante la implementación de la prueba piloto con la empresa Pastas Fiorinni Di Garda. El propósito es sistematizar el conocimiento generado en el proceso, permitiendo analizar cómo cada situación vivida contribuyó al fortalecimiento del modelo operativo de la PMO y a la mejora continua de los procesos contables y tributarios. La herramienta, acorde con las recomendaciones del PMBOK 7 (PMI, 2021) y los lineamientos del OPM3, facilita la reflexión estructurada sobre los eventos críticos, sus efectos en la gestión y las acciones necesarias para replicar buenas prácticas o mitigar riesgos en futuros proyectos del Fondo Emprender. La tabla 60 proporciona una visión clara y comparativa que servirá como insumo estratégico para el ajuste, validación y escalamiento del diseño operativo de la PMO.

**Tabla 60***Matriz de Lecciones Aprendidas*

Logro o Problema	¿Qué Ocurrió?	¿Cuál fue el Impacto?	¿Cómo Cambia Esto los Proyectos Futuros?	Acciones
Logro	Se logró estandarizar el uso de formatos, checklist y herramientas en todo el proceso de la prueba piloto con Pastas Fiorinni Di Garda.	Mayor orden documental, reducción de errores y mayor eficiencia en auditorías y revisiones tributarias.	Los futuros emprendimientos podrán iniciar con una base documental sólida y un proceso más estructurado desde la fase de inicio.	Mantener el uso obligatorio de formatos PMO; capacitar a cada emprendedor desde la etapa de inducción.
Problema	El emprendedor presentó retrasos en la entrega de soportes y baja comprensión del calendario tributario en las primeras fases del acompañamiento.	Riesgos de incumplimiento normativo, retrasos en revisiones y aumento de reprocesos para la interventoría.	Evidencia que debe existir una etapa de fortalecimiento previo antes de iniciar el acompañamiento.	Crear capacitaciones iniciales obligatorias; establecer alertas automáticas de vencimientos.
Logro	El flujo de comunicación PMO–Interventor–Emprendedor funcionó adecuadamente, con trazabilidad completa.	Se redujo la pérdida de información y se mejoró la calidad de los reportes generados.	En futuras implementaciones se garantizará una comunicación institucional más eficiente.	Institucionalizar el uso de canales oficiales y restringir el uso de medios informales (WhatsApp, llamadas).

Logro o Problema	¿Qué Ocurrió?	¿Cuál fue el Impacto?	¿Cómo Cambia Esto los Proyectos Futuros?	Acciones
Problema	Se evidenció que el emprendedor no contaba con un sistema de archivo digital organizado para soportes contables.	Aumento en el tiempo para verificación documental y riesgo de pérdida de información.	Indica que la PMO debe acompañar en la creación de un sistema de archivo mínimo antes de iniciar el seguimiento.	Implementar una guía de archivo digital obligatorio; capacitar al emprendedor en clasificación documental.
Logro	El taller de fortalecimiento permitió que el emprendedor comprendiera su estructura de costos y la relación con los indicadores claves.	Se observó una mejora en la toma de decisiones financieras y en el control del margen bruto.	Futuros emprendimientos podrían recibir talleres más personalizados según su sector económico.	Diseñar talleres modulares ajustables por tipo de negocio (alimentos, servicios, manufactura).
Problema	Se identificaron inconsistencias en el registro de gastos y su clasificación contable.	Algunos indicadores financieros se calcularon de forma incorrecta en etapas iniciales.	La PMO deberá reforzar la supervisión temprana del registro contable.	Asesorar desde el inicio al profesional contable vinculado al emprendimiento; aplicar revisión inicial obligatoria.

Logro o Problema	¿Qué Ocurrió?	¿Cuál fue el Impacto?	¿Cómo Cambia Esto los Proyectos Futuros?	Acciones
Logro	La visita de control posterior mostró mejoras sostenidas en la entrega de información y en el cumplimiento del checklist tributario.	Reducción del riesgo tributario y mayor precisión en el flujo de caja proyectado.	Permite demostrar que la metodología de fortalecimiento incrementa la madurez contable del emprendedor.	Incorporar una segunda visita obligatoria en todos los casos para verificar avances.

*Nota.* Matriz de Lecciones Aprendidas

Análisis de Resultados y Lecciones Aprendidas:

La sistematización de las lecciones aprendidas durante la implementación de la prueba piloto constituye un insumo fundamental para la consolidación del diseño operativo de la PMO del Fondo Emprender. De acuerdo con el PMBOK 7 (PMI, 2021), la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional son pilares que permiten mejorar procesos, reducir la incertidumbre y evitar la repetición de errores en futuros proyectos. En la prueba piloto, las lecciones obtenidas permitieron identificar no solo las fortalezas de la nueva estructura de acompañamiento contable y tributario, sino también las brechas que deben abordarse antes de escalar la metodología a un conjunto mayor de emprendedores.

Los resultados muestran que contar con herramientas estandarizadas y un flujo de comunicación formal fue un factor decisivo para mejorar la trazabilidad y la calidad de la información. Asimismo, quedó en evidencia que muchos emprendimientos carecen de conocimientos básicos en temas tributarios y en organización documental, lo cual reafirma la necesidad de incluir una fase formativa antes de iniciar la puesta en marcha del acompañamiento.

La observación coincide con lo planteado por Kerzner (2017), quien señala que el fortalecimiento de capacidades es un elemento indispensable para alcanzar niveles superiores de madurez en modelos de gestión.

La inclusión de talleres, visitas de control y la aplicación de KPIs financieros permitió una medición más objetiva de la evolución del emprendimiento, particularmente en indicadores como el margen bruto, la estructura de costos y el cumplimiento tributario. La comparación entre la primera visita y la visita de control evidenció avances importantes en la organización documental, la puntualidad en la entrega de soportes y la comprensión del calendario tributario, lo que confirma la efectividad del plan de fortalecimiento diseñado para la prueba piloto.

En términos globales, la experiencia permitió validar que la PMO diseñada tiene la capacidad de mejorar la gestión contable y tributaria de los emprendimientos beneficiarios, siempre y cuando se implemente con disciplina metodológica y acompañamiento continuo. Los hallazgos constituyen una base sólida para ajustar, enriquecer y posteriormente escalar el modelo en otros emprendimientos, garantizando coherencia institucional y contribuyendo al fortalecimiento del Fondo Emprender.

**Análisis Implementación Prueba Piloto en Empresa Beneficiaria y Ejecución de la Prueba Piloto:**

La implementación del diseño operativo de la PMO en Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S. constituyó un ejercicio aplicado que permitió contrastar la teoría con la práctica y observar, en un contexto real, cómo las herramientas proyectadas se comportan frente a procesos empresariales dinámicos y sujetos a condiciones cambiantes. La etapa tres se desarrolló como una secuencia metodológica articulada: primero, la selección rigurosa de la empresa beneficiaria que marcó el punto de partida para comprender el estado inicial del emprendimiento y su nivel de madurez

operativa. Posteriormente, las etapas asociadas al diseño e implementación del Plan de Fortalecimiento Contable y Tributario permitieron establecer una línea base sobre la cual se construyeron instrumentos de análisis, capacitación, flujos operativos, indicadores financieros (KPIs) y matrices de control que serían puestos a prueba en las siguientes etapas.

La capacitación técnica se consolidó como un puente entre el diagnóstico y la acción, permitiendo que la emprendedora y su equipo comprendieran los fundamentos del modelo PMO y adoptaran criterios de trabajo basados en la estandarización, la trazabilidad y la responsabilidad compartida definida en la matriz RACI. Posteriormente, la implementación práctica del plan de fortalecimiento constituyó el momento central de la investigación aplicada: se desplegaron los talleres, se verificaron soportes, se aplicaron plantillas, se levantó evidencia documental y se midieron los primeros resultados, dando lugar a un antes caracterizado por registros dispersos, ausencia de indicadores y escasa planificación financiera, y un después evidenciado en la consolidación de la organización documental, la aplicación efectiva del calendario tributario, el uso de flujos de caja estructurados y la adopción de instrumentos formales de control.

Finalmente, la etapa de acompañamiento y seguimiento periódico permitió evaluar la sostenibilidad de los cambios y medir la consistencia entre lo aprendido, lo implementado y lo mantenido en el tiempo. La comparación entre la visita inicial y la visita de control mostró avances significativos en organización documental, cumplimiento tributario, actualización contable y aplicación de KPIs financieros. No obstante, también evidenció brechas persistentes en inventarios y soportes menores, reafirmando la importancia del modelo de mejora continua propuesto por la PMO. La dinámica de progresos, estancamientos y oportunidades de ajuste constituye el núcleo del aprendizaje académico derivado de la investigación: demostrar cómo un

modelo estructurado puede transformar prácticas empresariales, pero también cómo su aplicación exige retroalimentación, constancia y adaptación.

En conjunto, las etapas y actividades de la fase tres no solo permitieron validar la aplicabilidad del modelo operativo en condiciones reales, sino que construyeron la evidencia necesaria para pasar a una etapa superior: la verificación formal de los resultados y su socialización con los actores institucionales, a fin de determinar la pertinencia, efectividad y posibilidades de escalamiento del modelo de PMO dentro del Fondo Emprender. De modo que, el cierre de la fase tres conduce de manera natural a la fase cuatro, donde se centrará en la validación y socialización de estos resultados, evaluando su pertinencia, su impacto y su potencial de replicabilidad dentro del Fondo Emprender.

Matriz Comparativa de Hallazgos: Lo Bueno, Lo Regular y Lo Malo (Prueba Piloto PMO):

En la tabla 61 se presenta la matriz comparativa que sintetiza, de manera estructurada y analítica, los aspectos positivos, parciales y críticos identificados durante la implementación del plan de fortalecimiento y la ejecución de la prueba piloto del modelo PMO en Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S. La sistematización permite observar de forma integrada cómo evolucionó la empresa desde la línea base inicial hasta la visita de control, identificando avances sostenidos, mejoras intermedias y limitaciones persistentes en la gestión contable, tributaria, administrativa y operativa. Al clasificar los hallazgos en categorías de desempeño bueno, regular y malo la matriz facilita comparar el antes y el después del proceso, evidenciando qué elementos del acompañamiento generaron transformación, cuáles requieren continuidad y cuáles representan riesgos que podrían comprometer la sostenibilidad del negocio si no se intervienen a tiempo.

La comparación no solo constituye una herramienta de análisis diagnóstico, sino que también se convierte en un insumo estratégico para la toma de decisiones en fases posteriores del proyecto, en tanto orienta el ajuste del modelo operativo de la PMO, fundamenta la evaluación del impacto del fortalecimiento y prepara el camino para la validación y socialización de resultados desarrollada en la fase cuatro. En conjunto, la matriz refleja de manera sintética y objetiva la experiencia investigativa de la fase tres, resaltando la efectividad del modelo, sus oportunidades de mejora y los desafíos aún presentes.

**Tabla 61***Matriz Comparativa de Desempeño Durante la Implementación de la Prueba Piloto*

Categoría	Aspectos Identificados	Descripción Detallada	Implicaciones para la Gestión
LO BUENO	Organización documental	La empresa logró consolidar una carpeta física y digital ordenada según los formatos de la PMO.	Facilita auditorías, mejora trazabilidad y reduce errores.
		Cumplimiento tributario	Declaraciones presentadas a tiempo y control mediante checklist.
	Flujo de caja y KPIs iniciales	Implementación de flujo mensual y cálculo de indicadores básicos de liquidez y rentabilidad.	Permite decisiones financieras informadas.
		Aplicación de herramientas PMO	Adopción efectiva de plantillas, cronogramas y matrices.
	Responsabilidad en reportes	Mayor compromiso con la entrega de informes a interventoría.	Aumenta la transparencia y el seguimiento técnico.

Categoría	Aspectos Identificados	Descripción Detallada	Implicaciones para la Gestión
	Conciliación bancaria	Se implementó, pero no siempre se realiza puntualmente.	Puede generar diferencias contables si no se consolida.
	Rotación de inventarios	Registros mensuales sin metodología PEPS/UEPS.	Afecta la precisión del costo de ventas y proyecciones.
LO REGULAR	Sistematización contable	Avanza, pero depende del acompañamiento PMO.	Requiere fortalecimiento para garantizar autonomía.
	Uso de herramientas digitales	Mayor organización en Drive, pero con inconsistencias menores.	Necesita estandarización definitiva.
	Análisis financiero	Cálculo de algunos indicadores, aún sin profundidad analítica.	Limita decisiones estratégicas más complejas.
LO MALO	Entrega tardía de soportes	Persisten retrasos en documentos clave.	Afecta revisiones, cierres y cumplimiento tributario.

Categoría	Aspectos Identificados	Descripción Detallada	Implicaciones para la Gestión
	Canales de comunicación informales	Envío de soportes por WhatsApp o sin formatos.	Genera pérdida de trazabilidad y riesgos de auditoría.
	Baja disponibilidad del emprendedor	Dificultad para coordinar sesiones técnicas.	Reduce la efectividad del acompañamiento.
	Control de inventarios insuficiente	Faltan soportes de proveedores menores y ajustes internos.	Impacta flujo de caja, costos y continuidad operativa.
	Falta de continuidad en metodologías	Algunas prácticas adoptadas no se sostienen sin supervisión.	Evidencia madurez administrativa limitada.

*Nota.* Matriz Comparativa de Desempeño Durante la Implementación de la Prueba Piloto

### **Socialización y Validación de Resultados**

La socialización y validación de resultados constituye una etapa fundamental dentro del proceso de diseño, implementación y evaluación de la PMO para el fortalecimiento contable y tributario en los emprendimientos del Fondo Emprender. La etapa permite contrastar los avances obtenidos durante la prueba piloto con las percepciones, necesidades y expectativas de los actores involucrados, garantizando que las herramientas, procedimientos y metodologías propuestas no solo sean técnicamente pertinentes, sino también funcionales y ajustadas a la realidad operativa de las empresas beneficiarias.

De acuerdo con los lineamientos del PMBOK (PMI, 2021) y los principios de mejora continua institucional, la validación participativa asegura que los entregables cumplan con los criterios establecidos, al tiempo que facilita la retroalimentación directa para fortalecer la eficiencia del modelo operativo. La etapa documenta el proceso de socialización de los resultados obtenidos en la implementación del plan de fortalecimiento en la empresa seleccionada Pastas Fiorinni Di Garda así como la validación conjunta realizada con la Unidad de Emprendimiento, el equipo técnico de la PMO y la emprendedora beneficiaria.

A través de sesiones de presentación, espacios de diálogo, revisión de evidencias y análisis de indicadores, se consolidaron percepciones clave, buenas prácticas y ajustes necesarios para perfeccionar el modelo y facilitar su posterior replicación en otros emprendimientos. De manera que, la socialización y validación no solo permiten verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, sino también identificar oportunidades de mejora que fortalecen la sostenibilidad del diseño operativo y su aplicabilidad en contextos reales.

#### Análisis de Resultados:

La evaluación de resultados constituye una fase crítica dentro del proceso de implementación del plan de fortalecimiento contable y tributario en la empresa seleccionada para la prueba piloto. En la presente etapa se analiza, de manera objetiva y sistemática, los avances alcanzados tras la intervención de la PMO, verificando el grado de cumplimiento de los indicadores establecidos, la efectividad de las acciones ejecutadas y el impacto generado en la gestión administrativa, financiera, contable y tributaria del emprendimiento.

Desde el enfoque del PMBOK (PMI, 2021) y la metodología de mejora continua institucional, evaluar los resultados no solo implica medir el desempeño a través de KPIs, sino también identificar variaciones frente al estado inicial, reconocer progresos, detectar brechas

persistentes y determinar la pertinencia de los mecanismos aplicados durante el proceso de fortalecimiento. El análisis comparativo entre la línea base, la primera visita y la visita de control permite establecer una visión clara del nivel de madurez alcanzado y del grado de alineación con los estándares definidos en el diseño operativo de la PMO.

En esta etapa se integra los hallazgos cuantitativos y cualitativos derivados del acompañamiento, organiza la información en tablas que facilitan su interpretación, y consolida las conclusiones necesarias para la toma de decisiones informadas. Asimismo, la evaluación de resultados constituye un insumo esencial para retroalimentar el modelo, ajustar las estrategias de implementación y fundamentar la posterior sistematización de lecciones aprendidas, fortaleciendo así la capacidad de réplica del modelo PMO en futuros emprendimientos del Fondo Emprender.

### **Aplicación de Encuestas Después de la Prueba Piloto**

La aplicación de encuestas de retroalimentación posterior a la ejecución del piloto constituye un mecanismo central dentro de los procesos de evaluación y mejora continúa sugeridos por el PMBOK 7 (PMI, 2021) y el modelo de madurez OPM3. Su propósito es medir la percepción de los actores clave sobre la utilidad, claridad, pertinencia y aplicabilidad del diseño operativo de la PMO implementado durante el fortalecimiento contable y tributario del emprendimiento beneficiario.

En el caso, se aplicaron encuestas estructuradas a tres roles fundamentales del proceso: la emprendedora, la contadora pública y el orientador SENA. Esto permitió obtener una visión integral del impacto del piloto y validar en campo si los instrumentos diseñados (checklist tributario, calendario, flujos operativos, mesas de trabajo y estandarización documental)

contribuyeron efectivamente a mejorar la trazabilidad, el cumplimiento y la articulación institucional.

Los resultados se presentan mediante tablas comparativas, análisis categorial, extractos de respuestas abiertas y conclusiones orientadas a la toma de decisiones para la escalabilidad del modelo PMO.

#### Metodología de Evaluación:

Para la aplicación de la encuesta de retroalimentación post-piloto, se diseñó un instrumento estructurado con enfoque mixto (cuantitativo–cualitativo), basado en las recomendaciones del Project Management Institute (PMI, 2021) y alineado con el modelo de madurez organizacional OPM3. Se aplicó una encuesta de retroalimentación post-piloto a tres participantes representativos del proyecto Pastas Fiorinni di Garda S.A.S.:

Luz Mila Zorro Pineda, gerente y beneficiaria del Fondo Emprender.

Contadora pública de la empresa.

Orientador SENA, responsable de acompañamiento técnico.

La encuesta constó de tres secciones:

Satisfacción general e impacto percibido.

Contenido y relevancia del material.

Diseño y usabilidad del programa.

Las afirmaciones fueron valoradas con una escala Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

Asimismo, se incluyeron preguntas abiertas para capturar observaciones cualitativas y propuestas de mejora. Los resultados completos de la encuesta post-piloto se comparten en el (Anexo 6).

En la tabla 63 se consolida las respuestas respecto a la percepción general del plan piloto. El consolidado permite identificar tendencias comunes y variaciones según el rol, aportando una visión multicriterio sobre la efectividad del acompañamiento.

**Tabla 62**

*Satisfacción Recibida e Impacto Percibido*

Ítem	Afirmación	Emprendedora	Contadora	Orientador	Promedio Total
1	La experiencia general con el plan piloto fue satisfactoria.	5	5	5	5.0
2	El plan piloto cumplió con las expectativas.	5	5	5	5.0
3	La participación fue una inversión valiosa de tiempo.	5	5	5	5.0
4	Proporcionó herramientas aplicables al proyecto.	5	5	5	5.0

*Nota.* Satisfacción Recibida e Impacto Percibido

En la tabla 64 se presenta la valoración de los participantes sobre el contenido técnico y metodológico de la prueba piloto. Los resultados evidencian el nivel de claridad, relevancia y utilidad práctica del material entregado.

**Tabla 63***Contenido y Relevancia del Material*

Item	Afirmación	Emprendedora	Contadora	Orientador	Promedio Total
6	El contenido fue claro y fácil de entender.	5	5	5	5.0
7	La información fue relevante para los desafíos contables/tributarios.	5	5	5	5.0
8	La cantidad de información fue adecuada y manejable.	3	5	5	4.3
9	Los ejemplos y casos fueron útiles para el aprendizaje.	5	5	5	5.0

*Nota.* Contenido y Relevancia del Material

En la tabla 65 se resume la percepción sobre la modalidad de entrega, secuencia, plataformas y duración del piloto, elementos críticos para la escalabilidad del modelo PMO.

**Tabla 64***Diseño y Usabilidad de la Prueba Piloto*

Ítem	Afirmación	Emprendedora	Contadora	Orientador	Promedio Total
11	El formato virtual fue efectivo para el aprendizaje.	3	5	5	4.3
12	La secuencia de sesiones fue lógica y coherente.	5	5	5	5.0
13	Las herramientas y plataformas funcionaron bien.	5	5	5	5.0
14	El tiempo total fue adecuado.	4	5	5	4.6

*Nota.* Diseño y Usabilidad de la Prueba Piloto

En la tabla 66 se agrupa las respuestas cualitativas más relevantes de los tres roles. La información complementa los valores numéricos e identifica elementos de valor y oportunidades de mejora.

**Tabla 65***Síntesis de Respuestas Abiertas*

Rol	Mayor Beneficios Obtenida	Tema que Debe Ampliarse	Sugerencias Clave
Emprendedora	Materialización del negocio, organización tributaria, reducción de dudas, inversiones realizadas.	Módulo de acompañamiento contable y tributario inicial.	Protocolo de onboarding, trazabilidad documental, mentoría segmentada.
Contadora	Estandarización documental, mitigación del riesgo legal, claridad para condonación.	Gestión contable y tributaria específica para Fondo Emprender.	Alineación contable-tributaria desde el día cero; módulo de condonación.
Orientador	Protocolo estandarizado de seguimiento y trazabilidad.	Alineación contable, tributaria e interventoría en el arranque.	Mesa obligatoria con interventoría antes del desembolso.

*Nota.:* Síntesis de Respuestas Abiertas

#### Hallazgos Principales del Proceso de Retroalimentación:

Los siguientes hallazgos sintetizan los patrones identificados en las encuestas aplicadas y permiten orientar ajustes del diseño operativo de la PMO:

#### Hallazgos:

Satisfacción global sobresaliente (5.0 en todas las encuestas).

Alta relevancia y aplicabilidad del contenido técnico.

Necesidad de fortalecer el acompañamiento contable y tributario en el primer mes.

Importancia de institucionalizar una Mesa de Alineación Inicial (mencionada por los tres roles).

Trazabilidad documental mejoró significativamente gracias a la PMO.

Percepción positiva del formato virtual, aunque se sugiere mayor presencialidad.

La PMO permitió mitigar riesgos legales, de condonación y de ejecución financiera.

Análisis de las Encuestas Post-Piloto:

La evaluación post-piloto evidencia que el diseño operativo de la PMO implementado en Pastas Fiorinni Di Garda generó un impacto altamente positivo en los procesos contables, tributarios y de trazabilidad financiera del emprendimiento. Los tres roles participantes coincidieron en la satisfacción total con la prueba piloto, otorgando puntajes máximos en la mayoría de los indicadores evaluados.

Desde el enfoque del OPM3, demuestra que la PMO avanzó hacia un mayor nivel de madurez en los dominios de estandarización, control y mejora continua. Asimismo, las respuestas cualitativas subrayan la necesidad de fortalecer el acompañamiento en la fase inicial, especialmente en la articulación entre orientación, interventoría y contabilidad, lo que confirma la pertinencia de los ajustes sugeridos.

En conjunto, la retroalimentación recibida valida la efectividad del diseño operativo, legitima la pertinencia de escalar el modelo a más emprendimientos y aporta insumos precisos para robustecer los protocolos previos al desembolso, elemento crítico para garantizar transparencia y cumplimiento normativo.

### **Comparación de los Resultados Con las Metas Previstas**

Comparar los resultados obtenidos durante la ejecución del piloto con las metas previstas en el diseño operativo de la PMO. El análisis permite medir el desempeño del acompañamiento, evaluar el grado de alineación entre lo planificado y lo logrado, y determinar la efectividad de la implementación del plan de fortalecimiento contable y tributario en Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S.

Para ello, se emplean dos herramientas fundamentales:

La Matriz Previsto vs. Logrado, que contrasta metas iniciales con resultados alcanzados.

KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) enfocados en eficiencia operativa, cumplimiento tributario y sostenibilidad financiera.

Estas herramientas permiten evaluar si la empresa avanzó hacia estándares de madurez organizacional acordes con las buenas prácticas de gestión promovidas por la PMO y sirven como insumo para ajustar el modelo antes de escalarlo a otros emprendimientos.

Matriz Previsto vs. Logrado:

En la tabla 67 se presenta la comparación entre las metas previstas en el plan de fortalecimiento y los resultados realmente alcanzados durante la implementación de la prueba piloto del modelo PMO en Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S., permitiendo evaluar la efectividad del modelo desde un enfoque empírico y basado en indicadores. El análisis evidencia que el modelo funcionó debido a la articulación de tres factores clave: la estandarización de procesos contables y tributarios, la transferencia metodológica mediante capacitación focalizada y la supervisión sistemática a través de instrumentos de control diseñados por la PMO. Los elementos generaron condiciones favorables para el cumplimiento sostenido de obligaciones, la mejora en la calidad de la información financiera y el fortalecimiento de la trazabilidad documental.

Asimismo, la comparación previsto vs logrado demuestra que la intervención produjo cambios estructurales en la organización interna del emprendimiento, traducidos en mayor disciplina fiscal, consolidación de prácticas administrativas y avances en sostenibilidad financiera. Los resultados obtenidos permiten afirmar que la aplicación del modelo no solo corrigió fallas iniciales, sino que instauró capacidades que permanecieron activas después del acompañamiento, evidenciando la validez operativa y la pertinencia del enfoque implementado.

**Tabla 66***Matriz Previsto vs. Logrado – Pastas Fiorinni Di Garda*

Dimensión Evaluada	Meta Prevista	Resultado Logrado	Cumplimiento	Observaciones
Cumplimiento tributario	Presentar 100% de obligaciones dentro de fechas establecidas.	100% de cumplimiento sin retrasos posteriores al piloto.	100%	La PMO logró corregir fallas de 2023 mediante acompañamiento técnico.
Cumplimiento contable	Estados financieros, nómina y libros al día.	98% de cumplimiento (información del primer trimestre 2023 tuvo ajustes).	98%	Los ajustes se corrigieron y documentaron adecuadamente.
Trazabilidad documental PMO	Actas mensuales, checklist y soportes cargados oportunamente.	95% de trazabilidad documentada.	95%	Se fortaleció la sistematización con plantillas unificadas.
Ejecución presupuestal	Uso del 100% de recursos según presupuesto aprobado.	100% ejecutado correctamente.	100%	No hubo objeciones por parte de interventoría.
Capacitación y transferencia	80% de adopción del plan contable-tributario.	Apropiación del 100% por parte del equipo.	100%	La emprendedora y contadora reportaron claridad total.
Procesos PMO adoptados	Implementación integral del flujo contable y tributario.	Modelo adoptado al 100% y estandarizado.	100%	Se consolidó un flujo replicable.

Dimensión Evaluada	Meta Prevista	Resultado Logrado	Cumplimiento	Observaciones
Sostenibilidad financiera	Margen bruto $\geq$ 25%	Margen bruto posterior al piloto: 28%	Cumplido	La reorganización de costos mejoró la rentabilidad.

*Nota.* Matriz Previsto vs. Logrado – Pastas Fiorinni Di Garda

Indicadores del Fortalecimiento de la PMO (KPIs):

En la Tabla 68 se presenta el conjunto de indicadores clave de desempeño (KPIs) diseñados para evaluar de manera objetiva y cuantificable la eficacia del proceso de fortalecimiento implementado mediante el modelo operativo de la PMO. Los indicadores constituyen un instrumento fundamental en la investigación, ya que permiten transformar los hallazgos cualitativos y los avances operativos observados durante la prueba piloto en métricas verificables que facilitan la valoración científica del impacto de la intervención. Cada indicador fue definido siguiendo criterios de validez, pertinencia y sensibilidad al cambio, de modo que reflejara con precisión la evolución del emprendimiento en dimensiones críticas como el cumplimiento normativo, la estandarización contable, la trazabilidad documental, la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera.

El uso de los indicadores permite no solo medir el grado de cumplimiento frente a los indicadores establecidos en el plan de fortalecimiento de la PMO, sino también identificar patrones de mejora, detectar rezagos estructurales y evaluar el nivel de madurez administrativa alcanzado por la empresa al finalizar el piloto. Asimismo, los resultados evidenciados en la tabla 68 demuestran que la intervención produjo transformaciones significativas, las cuales se reflejan en altos niveles de cumplimiento tributario, mejora sustancial de la calidad de la información financiera, reducción de tiempos operativos y aumento en la rentabilidad bruta. En conjunto, la

evaluación mediante KPIs se convierte en un mecanismo riguroso que respalda la efectividad del modelo PMO, sustenta la toma de decisiones en la fase de validación y aporta evidencia empírica sólida para determinar la replicabilidad del modelo en otros emprendimientos del Fondo Emprender.

**Tabla 67***KPIs del Proceso de Fortalecimiento*

KPI	Fórmula	Meta	Resultado	Cumplimiento	Interpretación
KPI 1. Cumplimiento Tributario	(# obligaciones cumplidas / # obligaciones totales) × 100	100%	100%	100%	Eliminación total de riesgos sancionatorios.
KPI 2. Cumplimiento Contable	(# informes completos / # informes requeridos) × 100	≥ 95%	98%	Superado	Se estandarizó la contabilidad y se corrigió rezago.
KPI 3. Trazabilidad documental	(# documentos cargados / # requeridos) × 100	≥ 90%	95%	Superado	La empresa adoptó eficazmente los formatos de la PMO.
KPI 4. Eficiencia operativa	(tiempo real del proceso / tiempo esperado) × 100	≤ 100%	92%	Meta superada	El proceso se volvió más eficiente con el piloto.
KPI 5. Satisfacción del acompañamiento	Promedio encuestas (escala 1–5)	≥ 4,0	4,9	Muy superior	El modelo fue altamente valorado por todos los actores.
KPI 6. Sostenibilidad financiera	Margen bruto después de ajustes	≥ 25%	28%	Cumplido	Se estabilizaron costos directos y estructura de precios.

*Nota.* KPIs del Proceso de Fortalecimiento

Análisis de la comparación de los Resultados:

El análisis comparativo entre lo previsto y lo logrado evidencia que la implementación del plan de fortalecimiento contable y tributario alcanzó un nivel de efectividad superior al

esperado. La empresa logró una alineación total con las obligaciones tributarias y contables, fortaleció la trazabilidad documental y adoptó completamente los procesos definidos por la PMO.

Los KPIs demuestran un desempeño sobresaliente en todas las dimensiones evaluadas:

Cumplimiento tributario y contable: 100% y 98% respectivamente.

Trazabilidad documental: 95%, lo cual refleja mejora notable respecto al estado inicial.

Eficiencia operativa: reducción del tiempo en un 8%.

Sostenibilidad financiera: margen bruto del 28%, superando la meta prevista.

Satisfacción: indicadores superiores a 4.9/5 reflejan aceptación absoluta del modelo.

Los resultados confirman la pertinencia del diseño operativo de la PMO y evidencian que el modelo es replicable en otros emprendimientos del Fondo Emprender, especialmente aquellos con debilidades en el cumplimiento normativo y en la estructuración contable.

Finalmente, se ratifica que Pastas Fiorinni Di Garda es un caso exitoso de fortalecimiento contable y tributario, y constituye una evidencia sólida para validar el diseño operativo de la PMO como herramienta institucional de alto impacto.

### **Socialización Académica e Institucional**

La socialización académica e institucional constituye un componente esencial dentro del ciclo de cierre del piloto de fortalecimiento de la PMO, ya que permite presentar de manera estructurada los resultados obtenidos, las lecciones aprendidas y las mejoras propuestas a partir del acompañamiento realizado. Esta etapa cumple una doble función: por un lado, facilita la transferencia de conocimiento hacia la comunidad académica y los equipos institucionales involucrados; por otro, promueve la validación colectiva del modelo desarrollado, asegurando

que los hallazgos puedan ser interpretados, discutidos y aprovechados para futuras implementaciones.

Además, la socialización se convierte en un mecanismo clave de retroalimentación, donde los diferentes actores emprendedores, orientadores, interventores, asesores técnicos y directivos pueden analizar el impacto real del piloto frente a los objetivos iniciales y aportar visiones complementarias para fortalecer el enfoque metodológico. En línea con las recomendaciones del Project Management Institute y los modelos de gestión basada en evidencias, esta etapa garantiza la trazabilidad de los procesos y favorece la institucionalización de buenas prácticas que contribuyen al mejoramiento continuo.

En contexto, la socialización académica e institucional no solo difunde los avances logrados, sino que consolida el aprendizaje organizacional necesario para replicar y escalar la propuesta en nuevos proyectos, asegurando coherencia, transparencia y sostenibilidad dentro del ecosistema de emprendimiento apoyado por el Fondo Emprender.

### **Elaboración del Informe Final con Recomendaciones**

La elaboración del informe final constituye el cierre formal del proceso de acompañamiento realizado en Pastas Fiorinni di Garda S.A.S bajo el marco del Plan de la Prueba Piloto de Fortalecimiento en la gestión Contable y Tributario, implementado desde la estructura metodológica de la PMO. Su propósito es consolidar los resultados técnicos alcanzados, identificar los avances frente a las metas previstas y formular un conjunto de recomendaciones estratégicas orientadas a optimizar la gestión de la PMO para futuras implementaciones.

El informe final se nutre de toda la evidencia generada durante la prueba piloto: seguimiento, visitas de control, aplicación de KPIs, matrices DOFA, flujos financieros, checklist tributario, encuestas post-piloto y la documentación institucional recopilada en cada fase. A

través del análisis integrado, se busca fortalecer la toma de decisiones del Fondo Emprender, mejorar la estandarización de los procesos de acompañamiento y definir ajustes críticos que permitan replicar con éxito del modelo en otros emprendimientos beneficiarios.

#### Resultados Técnicos de la Prueba Piloto:

Los resultados técnicos reflejan el nivel de avance y madurez alcanzado por la empresa durante la intervención. A continuación, se presenta una matriz previsto vs logrado que evidencia el grado de cumplimiento respecto a los estándares definidos por la PMO.

En la Tabla 68 se presenta la matriz de resultados técnicos que compara los indicadores formulados en el diseño operativo de la prueba piloto con los resultados obtenidos al cierre de su ejecución, constituyéndose en un insumo central para evaluar la efectividad técnica del modelo PMO y su grado de consolidación en la empresa intervenida. La matriz permite analizar de manera estructurada si las actividades implementadas lograron transformar las debilidades identificadas en la línea base inicial, y si los procesos adoptados alcanzaron el nivel de madurez previsto en materia tributaria, contable, documental y financiera. Asimismo, la comparación previsto vs logrado facilita identificar dimensiones que alcanzaron un desempeño óptimo, áreas en las que se evidencian avances significativos pero aún con margen de mejora, y aspectos que requieren ajustes institucionales o fortalecimiento adicional para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Desde una perspectiva académica, la matriz cumple la función de validar empíricamente la pertinencia del modelo operativo aplicado, al permitir contrastar los resultados con los estándares definidos metodológicamente por la PMO y visualizar el impacto técnico de la intervención de manera cuantificable. Los resultados obtenidos muestran que el piloto produjo mejoras sustanciales en la organización tributaria y documental, consolidó prácticas contables

más estructuradas y permitió la implementación de indicadores financieros clave; sin embargo, también revela que la sostenibilidad de algunos procesos, como el seguimiento financiero indicadores, aún exige mayor continuidad y apropiación autónoma por parte del emprendimiento. En conjunto, La matriz aporta evidencia sólida para la evaluación final del piloto y constituye un insumo directo para la fase de validación y socialización de resultados.

**Tabla 68***Resultados Técnicos del Piloto (Previsto vs. Logrado)*

Dimensión Evaluada	Meta Prevista	Resultado Logrado	Nivel de Cumplimiento
Cumplimiento Tributario	Declaraciones, obligaciones y soportes tributarios al día.	Cumplimiento total de obligaciones fiscales y carpeta tributaria organizada.	100%
Gestión Contable	Flujo contable y reportes periódicos completos.	Flujo contable operativo, conciliaciones actualizadas y reportes remitidos.	95%
Trazabilidad Documental	Actas y soportes completos desde inicio de puesta en marcha.	Trazabilidad reconstruida y consolidada; actas mensuales disponibles.	100%
Seguimiento Financiero (KPIs)	Implementación de indicadores de eficiencia y margen.	KPIs aplicados: eficiencia, margen bruto, cumplimiento tributario.	85%
Gestión Laboral	Aportes y nómina en cumplimiento permanente.	Cumplimiento verificado y reportado mensualmente.	100%
Sostenibilidad del Negocio	Flujo de caja estable y proyección positiva.	Proyección viable, tendencia positiva en margen bruto.	90%

*Nota.* Resultados Técnicos del Piloto (Previsto vs. Logrado)

#### Recomendaciones Finales para Fortalecer la PMO:

Las recomendaciones se construyen a partir del análisis técnico, las encuestas post-piloto, las visitas de campo, encuentros virtuales y la experiencia de la empresa beneficiaria orientadas a mejorar los procesos de acompañamiento, estandarizar protocolos y fortalecer la gestión del Fondo Emprender.

En la tabla 70 se presenta el conjunto de recomendaciones estratégicas derivadas del análisis integral de la prueba piloto, formuladas a partir de los hallazgos técnicos, las brechas persistentes y las oportunidades de mejora identificadas durante la implementación del modelo operativo de la PMO. Las recomendaciones constituyen un insumo fundamental para fortalecer el diseño metodológico y optimizar los procesos de acompañamiento, garantizando que las capacidades instaladas en la empresa beneficiaria puedan replicarse y consolidarse en futuros emprendimientos del Fondo Emprender. Su estructura organiza cada recomendación en función del área de mejora detectada, el beneficio esperado y el nivel de prioridad, lo cual permite orientar la toma de decisiones institucionales de manera informada y basada en evidencia.

Desde un enfoque académico, Las recomendaciones representan la síntesis de la reflexión crítica sobre el desempeño del modelo, pues se fundamentan en el contraste entre las metas previstas, los resultados logrados y las limitaciones observadas a lo largo del proceso investigativo. Además, su formulación contribuye a fortalecer la capacidad operativa de la PMO al proponer acciones viables, escalables y adaptables que responden directamente a los desafíos detectados, como la necesidad de mejorar la estandarización contable inicial, fortalecer la interacción entre actores, reducir riesgos tributarios, aumentar la eficiencia operativa mediante herramientas digitales y consolidar la trazabilidad documental. En conjunto, la matriz permite visualizar un mapa claro de intervención futura que no solo cierra el ciclo evaluativo de la etapa tres, sino que también sirve como puente para la validación, discusión y socialización de resultados.

**Tabla 69***Recomendaciones Estratégicas para la PMO*

Área de Mejora	Recomendación	Beneficio Esperado	Prioridad
Acompañamiento Contable Inicial	Crear un Protocolo de Onboarding Contable-Tributario previo al desembolso.	Evita errores en causación y fortalece la trazabilidad inicial.	Alta
Interacción entre Actores	Institucionalizar mesas de trabajo mensuales entre Emprendedor–Contador–Orientador–Interventor.	Mejora alineación, control y consistencia documental.	Alta
Capacitación Temprana	Ampliar módulos prácticos sobre obligaciones tributarias durante los primeros 60 días.	Reduce riesgos de sanciones y errores operativos.	Alta
Automatización PMO	Digitalizar formatos, checklist tributarios y flujos contables.	Optimiza tiempos y reduce errores manuales.	Media
KPIs Financieros	Implementar un tablero trimestral de indicadores para seguimiento.	Permite decisiones oportunas y control de sostenibilidad.	Media
Trazabilidad y Reporte	Exigir cargue inmediato y validación mensual de actas en plataforma.	Garantiza continuidad documental incluso con cambios de orientador.	Alta

*Nota.* Recomendaciones Estratégicas para la PMO

### Síntesis Interpretativa de los Resultados Técnicos:

El análisis integral demuestra que la intervención generó mejoras significativas en la empresa, especialmente en:

#### Fortalezas destacadas

Orden y disciplina documental, logrando una trazabilidad completa.

Cumplimiento tributario y laboral del 100%, un hito esencial para la condonación.

Implementación de flujos contables y KPIs financieros que no existían previamente.

Mayor articulación institucional entre beneficiaria, contadora, orientador, interventoría.

#### Dimensiones parcialmente avanzadas:

La estandarización de procesos requiere fortalecerse mediante herramientas digitales y protocolos formales.

El seguimiento financiero trimestral aún muestra oportunidades de profundización.

#### Impactos Institucionales:

La PMO logró elevar el nivel de madurez del acompañamiento.

Se redujo el riesgo legal y fiscal, especialmente frente a la condonación del capital semilla.

Se generaron aprendizajes aplicables a futuros emprendimientos del Fondo Emprender.

#### Análisis del Informe Final:

El análisis realizado permitió integrar la información clave de la prueba piloto para construir un Informe Final robusto, técnicamente sustentado y alineado con el propósito estratégico de la PMO. Los resultados demuestran que el acompañamiento tuvo un impacto positivo directo en la gestión tributaria, contable y financiera de Pastas Fiorinni di Garda S.A.S,

alcanzando niveles de cumplimiento sobresalientes y garantizando la estabilidad operativa del negocio.

Las recomendaciones propuestas servirán como hoja de ruta para perfeccionar el modelo de PMO, especialmente en lo relacionado con la estandarización del soporte contable desde la fase inicial, la alineación interinstitucional y la implementación de herramientas de control financiero. Su adopción permitirá que el Fondo Emprender fortalezca la eficiencia del acompañamiento y mejore la probabilidad de éxito de los emprendimientos apoyados.

Con informe final se cierra formalmente el proceso técnico de la prueba piloto y se deja evidencia de un ejercicio exitoso, replicable y con valor agregado para la gestión institucional del SENA.

### **Presentación de los Resultados al Fondo Emprender y la Unidad de Emprendimiento del Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera**

La etapa corresponde a la fase final del proceso de socialización institucional del Plan Piloto de Fortalecimiento Contable y Tributario para la PMO del Fondo Emprender. En esta etapa se presenta formalmente ante el Fondo Emprender y la Unidad de Emprendimiento del Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera los resultados obtenidos, los aprendizajes documentados y las recomendaciones estratégicas derivadas del piloto aplicado a la empresa Pastas Fiorinni di Garda S.A.S.

La socialización tiene como propósito validar los avances alcanzados, contrastar los logros frente a las metas previstas y sustentar la viabilidad del escalamiento del modelo a otros beneficiarios del Fondo Emprender. Esta presentación constituye un espacio académico y técnico que permite fortalecer la gobernanza institucional, promover la mejora continua de la PMO y garantizar que los resultados del piloto sean integrados como insumos para la toma de

decisiones, la formulación de futuras líneas de acompañamiento y el mejoramiento de los procesos de puesta en marcha empresarial.

Asimismo, esta tarea responde a los lineamientos del PMBOK (PMI, 2021), los cuales establecen que la comunicación de resultados es un proceso crítico dentro del cierre de proyectos, pues permite asegurar que los interesados conozcan los logros, impactos y oportunidades de mejora identificadas en la ejecución del piloto. Esta fase culmina con la presentación oficial del informe final, el registro fotográfico de la sesión y la articulación de estrategias para replicar el modelo en otros emprendimientos del ecosistema del SENA.

#### Desarrollo y Evidencias de la Socialización:

A continuación, se presenta la estructura de la reunión formal y las evidencias asociadas a la socialización:

#### Objetivo de la Reunión:

Validar los resultados obtenidos en la implementación del Plan Piloto de la PMO, presentar los indicadores de desempeño, socializar las recomendaciones estratégicas y proponer su escalamiento institucional.

#### Participantes:

Coordinadora de la Unidad de Emprendimiento Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera.

Orientadores SENA.

Interventoría Asignada.

#### Agenda de la Reunión:

En la tabla 71 se presenta la agenda de la reunión para la socialización de los resultados.

**Tabla 70***Agenda de la Reunión*

Ítem	Actividad	Descripción
1	Apertura	Bienvenida y contextualización de la PMO
2	Presentación de la prueba piloto	Explicación técnica del modelo diseñado
3	Resultados y KPIs	Exposición de indicadores logrados
4	Lecciones aprendidas	Socialización de logros y problemas detectados
5	Recomendaciones	Propuestas de ajuste y escalamiento
6	Conclusiones institucionales	Retroalimentación del Fondo Emprender
7	Cierre	Presentación del informe final y registro fotográfico

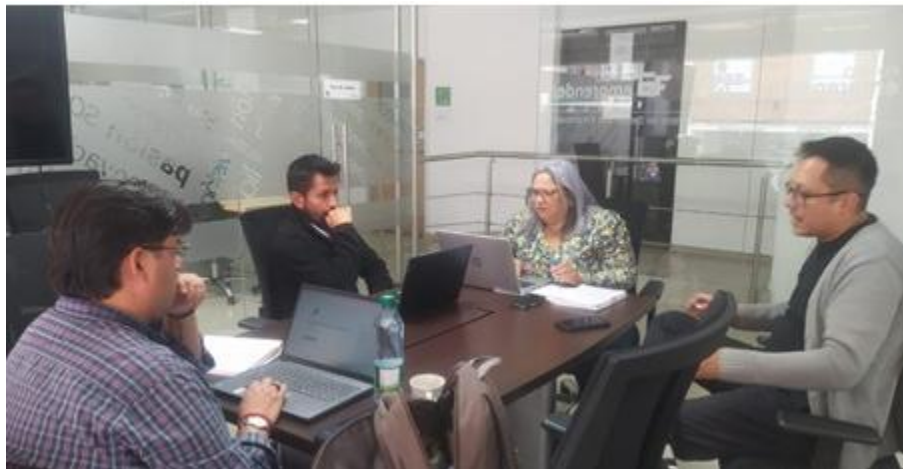
*Nota.* Agenda de la Reunión

## Evidencia Fotográfica:

En las figuras 16 y 17 se presenta el registro fotográfico obtenido durante la reunión de socialización con el Fondo Emprender y la Unidad de Emprendimiento. Las imágenes validan la ejecución de la actividad, la participación de los actores institucionales y la entrega formal del informe final y los resultados del piloto.

**Figura 16**

*Reunión Socialización Resultados Fondo Emprender.*



*Nota. Socialización Resultados*

**Figura 17**

*Cierre Reunión Fondo Emprender.*



*Nota. Cierre de Reunión*

Acta de Socialización:

Se elaboró el acta la cual se encuentra en el (Anexo 7) correspondiente a la reunión formal con el fin de dejar constancia de los temas tratados, compromisos adquiridos y validaciones institucionales. El documento se articula al archivo técnico de la PMO.

#### Presentación Institucional:

Como soporte al proceso de socialización se elaboró una presentación técnica Anexo (8) que resume los resultados de la prueba piloto, los indicadores logrados, la matriz DOFA, la matriz prevista vs logrado, las recomendaciones y el diseño operativo de la PMO. La presentación fue expuesta durante la reunión y enviada posteriormente a los actores involucrados.

#### Análisis de la presentación de los Resultados:

La socialización de resultados representó una oportunidad estratégica para validar la efectividad del modelo de PMO diseñado y el impacto generado en la gestión contable y tributaria del emprendimiento beneficiario. Durante la reunión se evidenció una alta aceptación del modelo, destacándose su estructura metodológica, la claridad de sus herramientas y su potencial de réplica en otros casos.

Los actores institucionales resaltaron que la prueba piloto permitió corregir debilidades históricas en la puesta en marcha empresarial, especialmente en lo relacionado con el seguimiento contable, las obligaciones tributarias, la trazabilidad documental y la comunicación entre orientador, interventoría y emprendedor. Asimismo, se destacó que el modelo fortaleció el nivel de madurez del ecosistema y mejoró la eficiencia del acompañamiento institucional.

El análisis comparativo previsto vs logrado evidenció avances superiores a los objetivos planteados en la fase de diseño, lo cual confirma la pertinencia técnica del modelo y demuestra

que la PMO puede convertirse en una herramienta de estandarización y control de alto valor para el Fondo Emprender.

Finalmente, la socialización permitió recoger la retroalimentación oficial de los actores institucionales, quienes recomendaron su implementación gradual en otras empresas y destacaron la importancia de institucionalizar las mesas de trabajo de alineación tributaria y contable como práctica obligatoria en todas las fases de puesta en marcha.

#### Análisis de la Socialización y Validación de Resultados:

La fase cuatro se centró en la validación técnica y socialización institucional de los resultados de la prueba piloto y constituye el punto culminante del proceso de aplicación del diseño operativo de la PMO. Las etapas ejecutadas durante la fase permitieron consolidar los avances derivados del acompañamiento, evaluar el impacto real del piloto y sentar las bases para el escalamiento de la herramienta hacia otros beneficiarios del Fondo Emprender.

En términos institucionales, la fase 4 evidenció que la socialización no solo es un ejercicio de cierre del proyecto, sino un componente fundamental para la mejora continua y la transparencia en el uso de los recursos públicos. La evidencia recolectada demuestra que el modelo propuesto contribuye de manera significativa a la eficiencia operativa, la estandarización del seguimiento y el fortalecimiento de la gobernanza del Fondo Emprender.

La retroalimentación obtenida permitió complementar el análisis con nuevos insumos provenientes de actores clave, consolidando así un modelo más robusto, ajustado a la realidad operativa y plenamente aplicable para futuras cohortes de emprendedores.

## Conclusiones

El desarrollo del presente estudio permitió alcanzar el objetivo general orientado a fortalecer la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) del Fondo Emprender en la fase de puesta en marcha de las empresas beneficiarias en el esquema contable y tributario. El diagnóstico inicial del nivel de madurez, fundamentado en el modelo OPM3, evidenció un bajo nivel de estandarización de los procesos contables, debilidades en la trazabilidad documental, limitaciones en la gestión del conocimiento y ausencia de mecanismos formales de control y seguimiento. Los hallazgos permitieron cumplir el objetivo específico relacionado con el diagnóstico del nivel de madurez de la PMO y constituyeron la base técnica para orientar una intervención alineada con las buenas prácticas de la gerencia de proyectos.

Con base en los resultados del diagnóstico, se diseñó el modelo operativo de fortalecimiento de la PMO, incorporando prácticas de gobernanza, estandarización de procesos, definición de roles mediante la matriz RACI, protocolos de comunicación y herramientas de seguimiento e indicadores de desempeño. La coherencia entre las brechas identificadas y las soluciones propuestas permitió avanzar en el nivel de madurez de la gestión, generar valor organizacional y fortalecer la capacidad institucional de la PMO, evidenciando que el diseño respondió de manera directa y pertinente a las necesidades reales del Fondo Emprender.

La implementación del modelo mediante una prueba piloto permitió cumplir su aplicación y validación. La intervención desarrollada en la empresa Pastas Fiorinni Di Garda S.A.S. generó un impacto directo sobre el problema identificado, reflejado en la mejora significativa del desempeño contable y tributario, la reducción de errores administrativos, el fortalecimiento de la organización documental y una mayor autonomía del emprendedor en la gestión de sus obligaciones financieras. Los resultados demuestran que las acciones de

capacitación, acompañamiento y seguimiento implementadas desde la PMO trascendieron la ejecución de actividades, produciendo efectos medibles y sostenibles sobre la gestión administrativa del emprendimiento.

Desde un enfoque evaluativo, la comparación entre la situación inicial y los resultados alcanzados evidenció avances sustanciales en el nivel de madurez de la PMO, el fortalecimiento de la gobernanza del acompañamiento y una mayor eficiencia en la gestión institucional, lo que permitió cumplir la evaluación del impacto de la intervención. Los indicadores obtenidos confirmaron mejoras superiores a las esperadas, validando la efectividad del modelo propuesto para abordar las brechas identificadas en el diagnóstico inicial.

Finalmente, los resultados del estudio permiten concluir que el modelo de fortalecimiento de la PMO es viable y escalable. La generación de valor organizacional, el fortalecimiento de la gobernanza y la mejora en la eficiencia del acompañamiento sustentan la posibilidad de extender el modelo a otros emprendimientos del Fondo Emprender, contribuyendo al fortalecimiento del ecosistema emprendedor y al uso eficiente de los recursos públicos desde una perspectiva de gerencia de proyectos.

### Referencias Bibliográficas

- Aguilar, L. (2020). *Gestión de proyectos y oficinas de proyectos*. Alfaomega.
- Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2017). *Manual General de Gestión de Proyectos de Inversión Pública*. Gobierno de Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2022). *Guía de madurez organizacional para entidades públicas*. Gobierno de Colombia.
- Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. (2019). *The new business of project management: Why the old rules are dying and what to do about it*. AMACOM.
- Duarte, J., & Gutiérrez, L. (2019). *Factores asociados al desempeño de emprendimientos en etapa temprana en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.
- Fondo Emprender. (2023). *Lineamientos para la operación y seguimiento de proyectos de emprendimiento*. SENA.
- Garza, J., & Zapata, M. (2020). *Madurez organizacional y gestión de proyectos en entidades públicas*. *Revista de Gestión Pública*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2019). *Metodología de la investigación (7.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto*. McGraw-Hill.
- ICONTEC. (2018). *Gestión documental — Directrices para la documentación organizacional (NTC 4095)*. ICONTEC.

- Kerzner, H. (2013). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (11th ed.). Wiley.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Letelier, M., & Flores, F. (2020). Desafíos y lecciones aprendidas en la implementación de OPM3 en la industria latinoamericana. *Revista de Ingeniería de Construcción*, 35(1), 5–18.
- López, J., & Vélez, M. (2020). Emprendimiento y desarrollo económico en Colombia: Desafíos y oportunidades. *Revista de Economía y Gestión*, 15(2), 45–63.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Normativa para emprendimientos y obligaciones empresariales en Colombia*. MinCIT.
- Pitagorsky, G. (2012). *Managing project portfolios: Integrated methods and processes*. J. Ross Publishing.
- PMI – Project Management Institute. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)* (3rd ed.). PMI.
- PMI – Project Management Institute. (2017). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)* (2nd ed.). PMI.
- PMI – Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.
- Ribeiro, M., & De Carvalho, M. M. (2018). The role of the PMO in the alignment between strategy and projects: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 36(7), 1018–1033.

- Rivera, P., & Vargas, L. (2021). El rol de la PMO en la alineación estratégica: Un enfoque basado en madurez. *Revista Latinoamericana de Gestión de Proyectos*.
- Rodríguez, A., & Silva, P. (2020). Aplicación del modelo OPM3 en entidades públicas colombianas. *Revista de Gestión y Desarrollo*.
- SENA. (2022). Manual de operación del Fondo Emprender. Servicio Nacional de Aprendizaje.
- SENA. (2023). Sistema de Mejora Continua Institucional. Dirección de Formación Profesional del SENA.
- Smith, J., & Jones, A. (2018). Comparación de modelos de madurez: OPM3, P3M3 y CMMI en contextos gubernamentales. *Journal of Public Project Management*.
- Vergara, J. (2021). Modelos de madurez y gestión por procesos en entidades públicas. Editorial Universidad Nacional.

## Apéndices

## Apéndice A

## Matriz GAP

Área	Situación Actual	Buenas Prácticas Según OPM3 / PMBOK	Brecha Identificada (GAP)	Acción Correctiva o de Mejora	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- N I	1 - P I	2- A P	3- A T	Prioridad
<b>Gestión Documental</b>	Documentos actualizados pero dispersos en distintos medios.	Centralización documental, control de versiones y acceso restringido.	Falta de repositorio institucional único.	Implementar sistema de gestión documental digital (SharePoint o Drive institucional).	4. Mejorar		X			Alta
<b>Gestión Contable</b>	Registros completos pero sin nomenclatura estandarizada.	Codificación contable unificada y control digital de comprobantes.	Inconsistencia en formatos y control de soportes.	Crear manual contable digital y nomenclatura estándar.	4. Mejorar		X			Alta

<b>Gestión Tributaria</b>	Cumplimiento adecuado, pero con revisión semestral.	Seguimiento tributario mensual y alertas automáticas de vencimientos.	Monitoreo periódico insuficiente.	Implementar calendario tributario digital y alertas.	3. Controlar		X				Media
<b>Estandarización de Procesos</b>	Existen plantillas, pero con variaciones entre proyectos.	Plantillas únicas aprobadas y auditadas por la PMO.	Falta de uniformidad en formatos.	Desarrollar repositorio de plantillas institucionales.	1. Estandarizar		X				Alta
<b>Seguimiento y Control (KPIs)</b>	Reportes financieros manuales y mensuales.	Monitoreo automatizado mediante dashboards y KPIs digitales.	Ausencia de sistema automatizado de seguimiento.	Diseñar dashboard financiero y contable (Excel o Power BI).	3. Controlar	X					Alta

<b>Gestión de la Información</b>	Archivos guardados localmente, sin control de versiones.	Sistema en línea con permisos y control de accesos.	No existe plataforma de gestión centralizada.	Implementar software de gestión documental institucional.	4. Mejorar	X					Alta
<b>Gestión del Conocimiento</b>	No hay repositorio de lecciones aprendidas.	Base de conocimiento institucional y talleres de transferencia.	Falta sistematización del aprendizaje.	Crear repositorio de lecciones aprendidas y capacitación periódica.	1. Estandarizar	X					Media
<b>Formación y Competencias</b>	Capacitaciones puntuales, no sistemáticas.	Implementar plan anual de formación continua.	Falta seguimiento y evaluación de impacto.	Integrar formación en SMCI y PMBOK para todos los roles de PMO.	1. Estandarizar	X					Media

<b>Gestión de Riesgos Financieros</b>	No se realiza análisis formal de riesgos contables.	Aplicar matrices de riesgos con probabilidad e impacto.	Desconocimiento de riesgos financieros.	Diseñar matriz de riesgos contables con controles preventivos.	2. Medir	X					Alta
<b>Seguimiento y Evaluación de Proyectos</b>	Los indicadores de desempeño no se actualizan en tiempo real.	Incorporar KPIs de cumplimiento y eficiencia tributaria.	Falta de actualización continua.	Digitalizar reportes de seguimiento y aplicar revisiones mensuales.	3. Controlar		X				Media
<b>Mejora Continua</b>	Revisión de resultados al cierre del proyecto.	Ciclo de mejora continua (planificar, ejecutar, verificar, actuar).	Falta de evaluación periódica y retroalimentación.	Implementar reuniones trimestrales de mejora y evaluación.	4. Mejorar		X				Media

## Apéndice B

### *Encuesta estructurada al equipo de la PMO del Fondo Emprender*

Objetivo: Evaluar las percepciones y prácticas actuales del equipo de la PMO en relación con la gestión contable, tributaria, documental y de proyectos, con base en los principios del modelo OPM3 y el PMBOK.

Se califican las siguientes afirmaciones usando la escala de 1 a 5, donde 1 es Totalmente en Desacuerdo y 5 es Totalmente de Acuerdo.

Entrevistado: Orientador Sena

Item	Dimensión	Pregunta	1 (En Desacuerdo)	2	3 (Neutral)	4	5 (De Acuerdo)
1	Gestión documental	Los documentos contables y tributarios se encuentran centralizados en un repositorio institucional.			X		
2		Existe un control de versiones y acceso restringido para los documentos financieros.			X		
3	Estandarización de procesos	La PMO utiliza plantillas unificadas				X	

		para todos los proyectos financiados.					
4		Se cuenta con un procedimiento documentado para la gestión de proyectos según el PMBOK.				X	
5	Gestión contable y tributaria	La información contable se registra de forma oportuna y siguiendo una nomenclatura estándar.				X	
6		Se realiza un seguimiento mensual a las obligaciones tributarias.				X	
7	Seguimiento y control (KPIs)	Existen alertas digitales para el cumplimiento de compromisos financieros.			X		
8		La PMO utiliza indicadores de desempeño (KPIs)				X	

		para evaluar los proyectos.					
9	Gestión del conocimiento y competencias	Los reportes financieros se elaboran con apoyo de herramientas digitales (Excel, Power BI, etc.).					X
10		La PMO promueve el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas.			X		
11	Mejora continua	El personal recibe capacitaciones periódicas sobre gestión contable y tributaria.			X		
12		Se realizan evaluaciones de desempeño institucional cada trimestre.				X	
13		Las recomendaciones de auditoría o				X	

		seguimiento se implementan en los procesos.					
14	Comunicación y coordinación interna	Existe una comunicación efectiva entre los diferentes roles del equipo de la PMO.				X	
15		Los informes de seguimiento se comparten de manera transparente con las empresas beneficiarias.					X

Entrevistado: Interventor

Item	Dimensión	Pregunta	1 (En Desacuerdo)	2	3 (Neutral)	4	5 (De Acuerdo)
1	Gestión documental	Los documentos contables y tributarios se encuentran centralizados en un				X	

		repositorio institucional.					
2		Existe un control de versiones y acceso restringido para los documentos financieros.				X	
3	Estandarización de procesos	La PMO utiliza plantillas unificadas para todos los proyectos financiados.				X	
4		Se cuenta con un procedimiento documentado para la gestión de proyectos según el PMBOK.					X
5	Gestión contable y tributaria	La información contable se registra de forma oportuna y siguiendo una nomenclatura estándar.					X
6		Se realiza un seguimiento mensual a				X	

		las obligaciones tributarias.					
7	Seguimiento y control (KPIs)	Existen alertas digitales para el cumplimiento de compromisos financieros.				X	
8		La PMO utiliza indicadores de desempeño (KPIs) para evaluar los proyectos.				X	
9	Gestión del conocimiento y competencias	Los reportes financieros se elaboran con apoyo de herramientas digitales (Excel, Power BI, etc.).					X
10		La PMO promueve el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas.				X	
11	Mejora continua	El personal recibe capacitaciones				X	

		periódicas sobre gestión contable y tributaria.					
12		Se realizan evaluaciones de desempeño institucional cada trimestre.				X	
13		Las recomendaciones de auditoría o seguimiento se implementan en los procesos.				X	
14	Comunicación y coordinación interna	Existe una comunicación efectiva entre los diferentes roles del equipo de la PMO.				X	
15		Los informes de seguimiento se comparten de manera transparente con las empresas beneficiarias.					X

Entrevistado: Coordinador PMO

Item	Dimensión	Pregunta	1 (En Desacuerdo)	2	3 (Neutral)	4	5 (De Acuerdo)
1	Gestión documental	Los documentos contables y tributarios se encuentran centralizados en un repositorio institucional.					X
2		Existe un control de versiones y acceso restringido para los documentos financieros.					X
3	Estandarización de procesos	La PMO utiliza plantillas unificadas para todos los proyectos financiados.					X
4		Se cuenta con un procedimiento documentado para la gestión de proyectos según el PMBOK.					X

5	Gestión contable y tributaria	La información contable se registra de forma oportuna y siguiendo una nomenclatura estándar.					X
6		Se realiza un seguimiento mensual a las obligaciones tributarias.					X
7	Seguimiento y control (KPIs)	Existen alertas digitales para el cumplimiento de compromisos financieros.				X	
8		La PMO utiliza indicadores de desempeño (KPIs) para evaluar los proyectos.					X
9	Gestión del conocimiento y competencias	Los reportes financieros se elaboran con apoyo de herramientas digitales (Excel, Power BI, etc.).					X

10		La PMO promueve el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas.					X
11	Mejora continua	El personal recibe capacitaciones periódicas sobre gestión contable y tributaria.					X
12		Se realizan evaluaciones de desempeño institucional cada trimestre.					X
13	Comunicación y coordinación interna	Las recomendaciones de auditoría o seguimiento se implementan en los procesos.					X
14		Existe una comunicación efectiva entre los diferentes roles del equipo de la PMO.					X

15		Los informes de seguimiento se comparten de manera transparente con las empresas beneficiarias.					X
----	--	---	--	--	--	--	---

## Apéndice C

### *Entrevista semiestructurada al equipo directivo y operativo de la PMO*

Objetivo: Profundizar en la comprensión de las percepciones, prácticas y desafíos de la gestión contable, tributaria y documental del Fondo Emprender, identificando barreras, aprendizajes y oportunidades de mejora institucional.

Item	Dimensión	Pregunta	Respuesta Orientador Sena	Respuesta Interventor	Respuesta Coordinador PMO
1	Gestión de proyectos y madurez	¿Cómo percibe el nivel de madurez actual de la PMO en términos de gestión contable y tributaria?	Considero que la PMO ha alcanzado un nivel de madurez intermedio. Existen procedimientos definidos, pero aún falta consolidar la trazabilidad digital de la información contable.	El nivel de madurez es bueno, con una estructura sólida y cumplimiento normativo, aunque hay oportunidades de mejora en la integración tecnológica y automatización de reportes.	La PMO se encuentra en una fase de consolidación avanzada. Hemos fortalecido los procesos contables y tributarios, aunque seguimos

2		¿Qué prácticas considera que han contribuido al fortalecimiento de la gestión de proyectos en el Fondo Emprender?	La planificación detallada de actividades y la claridad en los roles del equipo.	La implementación de cronogramas unificados y reportes periódicos según el PMBOK.	La aplicación de indicadores de desempeño (KPIs) y la incorporación de auditorías internas en los proyectos.
3		¿Qué tan efectivas considera que son las plantillas y procedimientos actuales?	Son útiles, pero aún no están totalmente estandarizadas en todos los proyectos.	Tienen coherencia, aunque deberían actualizarse para integrarse a herramientas digitales.	Son efectivas y permiten control, pero deben revisarse de forma anual para asegurar su vigencia.
4	Procesos y estandarización	¿Qué aspectos podrían mejorarse para garantizar una mayor uniformidad documental?	Crear un repositorio único con control de versiones.	Estandarizar la nomenclatura de los archivos contables y financieros.	Implementar un sistema digital de gestión documental institucional (por ejemplo, SharePoint o Drive corporativo).

5	Gestión contable y tributaria	¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los registros contables y tributarios?	De manera mensual, aunque el control digital aún es parcial.	Cada mes, durante las revisiones financieras y tributarias.	De forma continua; los registros se actualizan semanalmente con reportes automatizados.
6		¿Qué mecanismos de control o verificación se utilizan actualmente?	Revisión manual de comprobantes y registros contables.	Control cruzado entre reportes financieros y facturación electrónica.	Uso de auditorías internas y validación en línea mediante software contable.
7	Comunicación y coordinación	¿Cuáles son los principales desafíos para mantener la trazabilidad de la información financiera?	La dispersión de archivos y la falta de una base de datos centralizada.	La dependencia de reportes manuales.	La necesidad de integrar todas las áreas en una misma plataforma institucional.
8		¿Cómo se gestionan actualmente los flujos de comunicación entre la PMO y las	A través de reuniones virtuales y correos institucionales.	Mediante informes de avance y sesiones de	Se utiliza un protocolo de comunicación interna con reportes

		empresas beneficiarias?		retroalimentación mensual.	formales y canales oficiales del SENA.
9	Gestión del	¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar la coordinación interárea?	Establecer reuniones semanales de revisión conjunta.	Crear una agenda compartida institucional.	Implementar una herramienta colaborativa de gestión (Trello o Asana institucional).
10	conocimiento y formación	¿Existe un sistema formal de registro de lecciones aprendidas o buenas prácticas?	No, aunque se documentan experiencias de forma informal.	Parcialmente, mediante informes de cierre.	Actualmente se está estructurando un repositorio institucional de lecciones aprendidas.
11	Mejora continua	¿Qué tipo de capacitaciones considera prioritarias para fortalecer la gestión de la PMO?	En gestión contable digital y uso de herramientas colaborativas.	En análisis financiero y control de riesgos.	En gestión de proyectos avanzada, PMBOK y liderazgo institucional.

12		¿Cómo se realiza el seguimiento a las recomendaciones derivadas de auditorías o evaluaciones?	Se revisan en reuniones trimestrales de seguimiento.	Se consignan en actas y se verifican en los informes posteriores.	Se documentan y se integran al plan de mejora continua institucional.
13		¿Se utilizan indicadores o herramientas digitales para medir el desempeño de la PMO?	De forma limitada, con reportes manuales.	Sí, mediante KPIs financieros y tributarios.	Sí, con tableros automatizados en Power BI y reportes mensuales.
14	Perspectiva institucional	¿Qué beneficios observa en la implementación de un modelo de madurez como el OPM3?	Permite identificar brechas y fortalecer los procesos administrativos.	Mejora la trazabilidad, la calidad y la eficiencia del trabajo.	Facilita la alineación estratégica de la PMO con los objetivos institucionales del Fondo Emprender
15		¿Qué acciones considera necesarias para lograr un nivel de madurez más alto en la PMO?	Mayor capacitación y acompañamiento digital.	Implementar herramientas integradas y un plan anual de mejora.	Consolidar el sistema de gestión documental, fortalecer la

					capacitación y digitalizar todos los procesos.
--	--	--	--	--	--

## Apéndice D

### *Cuestionario OPM3 Self-Assessment Method Diligenciado*

ID de la Pregunta	Pregunta de la Entrevista (Spanish)	Nombre mejor Practica (Best Practice Name)	Etapas del Proceso de Mejora	0-No Implementado	1- Parcialmente implementado	2-Aplicado plenamente	3- Aplicado en su totalidad
1.1	¿Cómo se organizan los equipos de trabajo que acompañan a las empresas beneficiarias en la puesta en marcha?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar			X	

1.2	¿Existen roles y responsabilidades claramente definidos para cada persona involucrada en el acompañamiento contable y tributario?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		
1.3	¿Qué herramientas o documentos básicos se usan para seguimiento (actas, listas de chequeo, reportes)?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar			X	

1.4	¿Se cuenta con organigramas o descripciones de funciones que reflejen el proceso de acompañamiento ?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		
1.5	¿Existen manuales o guías operativas específicas para la PMO del centro?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		
1.6	¿Las plantillas de reporte contable se aplican de forma uniforme entre proyectos?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		

1.7	¿Se exige a las empresas contar con un profesional contable responsable (staff)?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar				X
1.8	¿Hay un procedimiento estandarizado para la entrega y validación de soportes contables?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		
1.9	¿Las plantillas de adquisiciones y compras están homogeneizadas en la plataforma?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		

1.10	¿Se dispone de una nomenclatura uniforme para archivos subidos por los emprendedores?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar	X			
1.11	¿Se establecen procedimientos para la constitución legal de las empresas beneficiarias?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar			X	
1.12	¿Existe un flujo documentado para la verificación contable entre emprendedor, contador e interventor?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		

1.13	¿Los orientadores cuentan con un instructivo o guía de actuación estándar?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		
1.14	¿Se documentan las responsabilidades de la interventoría frente a la gestión tributaria?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar			X	
1.15	¿Se exige la presentación de comprobantes de compras con formato estandarizado?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		

1.16	¿Existen listas de verificación obligatorias para la fase de puesta en marcha?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		
1.17	¿La PMO dispone de un catálogo de documentos requeridos por proyecto?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		
1.18	¿Los roles de apoyo (por ejemplo, asesor contable) tienen procedimientos de trabajo estandarizados?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		

1.19	¿Se realizan inducciones estandarizadas para nuevos orientadores o interventores?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar	X			
1.20	¿Se dispone de un registro documental de cada proyecto con estructura estándar?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		
1.21	¿Se ha estandarizado el proceso de cierre de proyecto con requisitos documentales?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		

1.22	¿Se cuenta con plantillas oficiales para informes de interventoría?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		
1.23	¿Los emprendedores reciben formatos estandarizados para reportar gastos?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar		X		
1.24	¿Se exige que los registros contables estén en determinado formato digital?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar	X			

1.25	¿La PMO tiene definido un responsable de estandarización documental?	Establecer la Estructura Organizacional	Estandarizar	X			
1.26	¿Existen manuales o guías de procedimiento para tareas clave del acompañamiento contable y tributario?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir		X		
1.27	¿Cómo se recopila la información sobre el avance (reportes de gastos, obligaciones fiscales)?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir			X	

1.28	¿Se utilizan sistemas (SIG) o plataformas para centralizar y analizar datos?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir			X	
1.29	¿Qué información contable y tributaria se considera esencial documentar por proyecto?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir			X	
1.30	¿Se mide la puntualidad en la entrega de soportes y obligaciones por parte del emprendedor?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir			X	

1.31	¿Se registran y mantienen historiales de cumplimiento tributario por beneficiario?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir		X		
1.32	¿Se emplean indicadores para medir el avance financiero del proyecto?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir		X		
1.33	¿La PMO dispone de métricas para evaluar la calidad de la información contable aportada?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir	X			

1.34	¿Se mide la eficacia de las capacitaciones entregadas al personal y emprendedores?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir	X			
1.35	¿La PMO realiza consolidación periódica de datos para la toma de decisiones?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir		X		
1.36	¿Se mide la variación entre presupuesto planificado y gasto real?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir		X		

1.37	¿Se registran indicadores de cumplimiento tributario (porcentaje declaraciones a tiempo)?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir	X			
1.38	¿Existen metas cuantitativas definidas para indicadores contables?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir	X			
1.39	¿Se utilizan dashboards para visualizar indicadores financieros?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir	X			
1.40	¿Se mide el nivel de cumplimiento de obligaciones laborales y aportes?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir		X		

1.41	¿Se realiza seguimiento temporal de desviaciones financieras?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir		X		
1.42	¿La PMO mide la efectividad de la interventoría?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir	X			
1.43	¿Se lleva control de la frecuencia de incumplimientos por beneficiario?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir		X		
1.44	¿Se documentan métricas de sostenibilidad financiera del emprendimiento ?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir	X			

1.45	¿Se miden tiempos de respuesta a requerimientos de información?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir	X			
1.46	¿Se realizan auditorías de datos para validar la información capturada?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir		X		
1.47	¿Se mide la tasa de éxito de la puesta en marcha desde el punto de vista financiero?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir	X			
1.48	¿Se calcula el cumplimiento en tiempo de presentación de soportes?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir		X		

1.49	¿Se utiliza la información del SIG para análisis de riesgo financiero?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir	X			
1.50	¿Se tabulan y analizan los costos reales vs costos estimados por proyecto?	Definir Roles y Responsabilidades	Medir		X		
1.51	¿Qué indicadores se usan para medir el éxito contable y tributario de la puesta en marcha?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control		X		
1.52	¿Con qué frecuencia se realizan monitoreos o evaluaciones del progreso tributario?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control			X	

1.53	¿Cómo se gestionan incumplimientos tributarios detectados?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control			X	
1.54	¿Se aplican acciones correctivas basadas en resultados de monitoreo?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control			X	
1.55	¿Existe protocolo formal para manejo de desviaciones contables?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control		X		
1.56	¿Se controlan versiones de documentos oficiales en la PMO?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control	X			

1.57	¿Se verifica la consistencia entre reportes financieros y soportes físicos/electrónicos?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control			X	
1.58	¿Se realiza control cruzado entre ejecución presupuestal y contabilidad?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control		X		
1.59	¿Se aplican checklists de control previos a desembolsos?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control			X	
1.60	¿Existe un registro de hallazgos y acciones derivadas de la interventoría?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control			X	

1.61	¿La PMO dispone de mecanismos automáticos de alerta ante incumplimientos ?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control	X			
1.62	¿Se auditan las obligaciones fiscales presentadas por los emprendedores?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control		X		
1.63	¿Se verifica pago de aportes de seguridad social?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control			X	
1.64	¿Se controla la trazabilidad de gastos e inversiones realizadas?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control		X		

1.65	¿Se realizan reuniones de conciliación entre orientador, interventor y contador?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control			X	
1.66	¿Se documentan las decisiones de control en actas formalizadas?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control			X	
1.67	¿Existen procesos de validación de entregables contables antes del cierre?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control			X	
1.68	¿Se controla el riesgo de fraude o manejo indebido de recursos?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control		X		

1.69	¿Se aplica un control documental para evitar duplicidad de soportes?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control	X			
1.70	¿Se verifican los medios magnéticos o reportes electrónicos exigidos por la DIAN?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control			X	
1.71	¿Se controla la correcta aplicación de la nomenclatura contable en los registros?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control		X		
1.72	¿Existen procedimientos para gestión de conflictos financieros entre partes?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control		X		

1.73	¿La PMO exige evidencia de gasto antes de cada desembolso?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control			X	
1.74	¿Se registra el cumplimiento de obligaciones tributarias en el expediente del proyecto?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control			X	
1.75	¿Se mantienen controles para verificar la existencia de profesional contable en la empresa?	Estandarizar Documentación y Herramientas	Control				X

1.76	¿Se documentan las lecciones aprendidas al finalizar el acompañamiento ?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua	X			
1.77	¿Se analizan periódicamente los estados financieros de las empresas beneficiarias para detectar patrones?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua	X			
1.78	¿Se promueve la innovación en el proceso de acompañamiento (nuevas herramientas o metodologías)?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua		X		

1.79	¿Se recoge la retroalimentación formal de los emprendedores (encuestas de satisfacción, PQRS)?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua	X			
1.80	¿Se realizan reuniones de mejora con el equipo para ajustar prácticas?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua		X		
1.81	¿Se actualizan guías y manuales luego de detectar fallas recurrentes?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua		X		

1.82	¿Se evalúa el impacto de las capacitaciones realizadas?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua	X			
1.83	¿Se establecen indicadores de mejora continua (por ejemplo, reducción de errores)?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua	X			
1.84	¿Se implementan acciones de mejora preventiva identificadas en auditorías?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua		X		
1.85	¿Se planifican sesiones de intercambio de buenas prácticas entre orientadores?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua		X		

1.86	¿Se documentan las mejoras implementadas y sus resultados?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua	X			
1.87	¿Se ejecuta un ciclo PHVA para la gestión contable y tributaria?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua	X			
1.88	¿Se promueve el aprendizaje institucional a partir de casos de éxito?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua		X		
1.89	¿Se revisan procesos después de auditorías para garantizar mejora?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua		X		
1.90	¿Se dispone de un plan anual de mejora para la PMO?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua	X			

1.91	¿Se monitorea la efectividad de acciones de mejora a lo largo del tiempo?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua	X			
1.92	¿Se comparten lecciones y documentos con otras unidades o centros del SENA?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua		X		
1.93	¿Se evalúa la sostenibilidad de las mejoras implementadas en los emprendimientos ?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua	X			
1.94	¿Se promueve la participación de los emprendedores en la definición de mejoras?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua	X			

1.95	¿Se contempla un calendario de revisiones periódicas de procesos?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua	X			
1.96	96. ¿Se utilizan indicadores para medir la mejora en tiempo (reducción de plazos)?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua	X			
1.97	¿Se promueve la actualización normativa y su incorporación en procedimientos?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua		X		

1.98	¿Se realizan encuestas de satisfacción a beneficiarios tras el cierre?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua	X			
1.99	¿La PMO documenta buenas prácticas y las incorpora en nuevos proyectos?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua		X		
1.100	¿Se han definido metas de mejora cuantificables para los próximos años?	Definir la Estructura y las Funciones	Mejora Continua	X			

## Apéndice E

### Matriz de Riesgo

ID	Categoría	Descripción del Riesgo	Causa Probable	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Respuesta Propuesta	Responsable
R1	Técnico	Retrasos en la carga de información en plataformas institucionales	Limitada capacitación en uso de plataformas	Media	Media	Moderado	Capacitación y guías paso a paso	Orientador / Emprendedor
R2	Operativo	Entrega tardía de soportes contables	Falta de seguimiento y organización documental	Alta	Alta	Alto	Implementar checklist y recordatorios	Interventor / Emprendedor
R3	Administrativo	Cambios en lineamientos del Fondo Emprender	Actualizaciones institucionales o normativas	Baja	Alta	Moderado	Actualización continua y divulgación	Coordinador PMO

R4	Financiero	Ejecución presupuestal inferior o superior a lo planificado	Errores en estimación o compras no previstas	Media	Alta	Alto	Seguimiento mensual y control cruzado	Interventor
R5	Legal / Tributario	Incumplimiento de obligaciones tributarias	Desconocimiento o retrasos en reportes	Media	Alta	Alto	Revisión periódica del contador y alertas	Contador
R6	Tecnológico	Fallos en el sistema SIG o herramientas digitales	Sobrecarga, mantenimiento o errores de sincronización	Media	Media	Moderado	Contingencia manual temporal	PMO
R7	Recursos Humanos	Rotación de orientadores o interventores	Cambios de personal o carga laboral	Media	Media	Moderado	Inducciones rápidas y documentación estándar	Coordinador PMO
R8	Comunicaciones	Falta de alineación entre equipo PMO,	Comunicación informal y no estructurada	Media	Alta	Alto	Reuniones periódicas y actas formales	PMO

		orientador e interventor						
R9	Compras	Demoras en adquisición de bienes aprobados	Retrasos del proveedor o documentación incompleta	Media	Alta	Alto	Verificación previa y control documental	Emprendedor
R10	Calidad	Información contable con errores o inconsistencias	Falta de revisión previa o doble verificación	Media	Alta	Alto	Auditoría interna y validación cruzada	Contador / Interventor
R11	Sostenibilidad	Riesgo de que el emprendimiento no logre estabilidad financiera	Ventas bajas o mala gestión de recursos	Media	Alta	Alto	Acompañamiento intensivo y ajustes estratégicos	Orientador
R12	Reputación	Quejas de beneficiarios por procesos o soporte	Falta de comunicación o tiempos largos de respuesta	Baja	Media	Bajo	Canales formales de PQRS y seguimiento	PMO

R1 3	Planificación	Subestimación del tiempo requerido para actividades del proyecto	Planeación inicial insuficiente	Media	Media	Moderado	Ajuste continuo del cronograma	PMO
R1 4	Seguridad de la Información	Pérdida o filtración de documentos digitales	Gestión inadecuada o falta de respaldo	Baja	Alta	Moderado	Copias de seguridad y protocolos de acceso	PMO
R1 5	Evaluación	Falta de indicadores confiables para medir avance	Registros inconsistentes o incompletos	Media	Media	Moderado	Implementación de dashboards y KPI claros	PMO

## Apéndice F

### Encuesta Post-Piloto

#### Encuesta de Retroalimentación Post-Piloto

Objetivo: Recopilar su experiencia y sugerencias honestas para mejorar la próxima versión del programa/producto piloto.

I. Datos (Luz Mila Zorro Pineda de PASTAS FIORINNI DI GARDA S.A.S).

Su rol principal durante el piloto fue:

Emprendedor/Beneficiario

Orientador/Tutor

Interventor/Supervisor

Otro (Especifique: \_\_\_\_\_)

II. Satisfacción General e Impacto Percibido.

Instrucción: Por favor, califique las siguientes afirmaciones usando la escala de 1 a 5, donde 1 es Totalmente en Desacuerdo y 5 es Totalmente de Acuerdo.

Tabla Satisfacción General e Impacto Percibido.

Item	Afirmación	1 (En Desacuerdo)	2	3 (Neutral)	4	5 (De Acuerdo)
1	La experiencia general con el plan piloto fue satisfactoria.					X
2	El plan piloto cumplió con las expectativas que tenía antes de participar.					X

3	La participación fue una inversión valiosa de su tiempo.					X
4	El plan piloto me proporcionó herramientas y conocimientos directamente aplicables al proyecto.					X

Pregunta Abierta:

5. ¿Cuál fue el mayor beneficio o el resultado más significativo que obtuvo gracias a la prueba piloto? El mayor beneficio, sin duda, fue la materialización del sueño empresarial a través de la inversión en activos fijos, materias primas, y poder generar plazas de empleo, gracias al plan piloto para el fortalecimiento de la PMO que nos brindó el Fondo Emprender, pudimos despejar muchas dudas que se tenían en la fase de puesta en marcha, se logró ejecutar la compra de la maquinaria y equipo esenciales, como el secador de pastas, además de los muebles y enseres y las adecuaciones necesarias.

El apoyo financiero no solo nos permitió pasar de ser una idea a una empresa legalmente constituida y operativa (PASTAS FIORINNI DI GARDA S.A.S), sino que también tuvo un resultado social inmediato y tangible, en resumen, el beneficio más significativo fue la puesta en marcha real del negocio bajo un esquema de acompañamiento y control que garantiza su sostenibilidad y formalidad.

## Contenido y Relevancia del Material.

Instrucción: Califique la calidad del contenido entregado. (1 = Totalmente en Desacuerdo, 5 = Totalmente de Acuerdo).

Tabla Contenido y Relevancia del Material.

Ítem	Afirmación	1 (En Desacuerdo)	2	3 (Neutral)	4	5 (De Acuerdo)
6	El contenido del plan piloto para el fortalecimiento de la PMO fue claro y fácil de entender.					X
7	La información fue relevante para los desafíos contables/tributarios del proyecto.					X
8	La cantidad de información y tareas asignadas fue adecuada y manejable.				X	
9	Los ejemplos y casos prácticos utilizados fueron útiles para el aprendizaje.					X

## Pregunta Abierta:

10. ¿Qué tema o módulo específico cree que debería expandirse, reducirse o eliminarse?

¿Por qué?

El módulo que definitivamente creo que debería expandirse de manera sustancial es el de Acompañamiento en la Gestión Contable y Tributaria durante la fase inicial de la fase de Puesta en Marcha.

Razón para Expandir:

Complejidad y Riesgo Legal: Para emprendedores sin un profundo background contable (como es mi caso, que soy Administradora de Empresas), la transición de la aprobación del plan de negocios a la operación real, que implica la constitución legal, la causación de gastos, la gestión de impuestos (IVA, retención en la fuente, etc.) y la validación de la nómina, es el momento de mayor riesgo. Los documentos de seguimiento evidencian que el reporte de la información contable fue un reto constante y fuente de dudas recurrentes que se pueden observar en las (Actas de Puesta en Marcha de enero y febrero de 2024).

Necesidad de Asistencia Temprana: Se necesita un soporte contable y tributario más proactivo e inmediato desde el primer mes de ejecución presupuestal. Aunque se brindó orientación, esta fue percibida como insuficiente en la vigencia 2023, lo que generó retrasos e incertidumbre sobre la correcta ejecución de los recursos y el cumplimiento de las obligaciones gubernamentales.

Expandir el módulo con más sesiones personalizadas y talleres prácticos centrados exclusivamente en las primeras obligaciones tributarias y el reporte al SENA/Interventoría, garantizaría que el dinero del Fondo Emprender se ejecute correctamente y que la empresa evite riesgos legales desde el inicio.

Diseño y Usabilidad (Logística y Formato).

Instrucción: Evalúe el formato de entrega y la logística. (1 = Totalmente en Desacuerdo, 5 = Totalmente de Acuerdo).

Tabla Diseño y Usabilidad (Logística y Formato)

Item	Afirmación	1 (En Desacuerdo)	2	3 (Neutral)	4	5 (De Acuerdo)
11	El formato de entrega del plan piloto (virtual) fue efectivo para el aprendizaje.				X	
12	La estructura de las sesiones siguió una secuencia lógica y coherente.					X
13	Las herramientas o plataformas utilizadas funcionaron sin problemas técnicos.					X
14	El tiempo total del plan piloto fue apropiado para cubrir el tema del fortalecimiento de la PMO en la gestión tributaria y contable.				X	

Pregunta Abierta:

15. Si encontró problemas técnicos o logísticos, o tuvo dificultades para acceder a los materiales, descríbalos brevemente. No, de parte de mi equipo y mío todo nos funcionó

correctamente, nos hubiese gustado visitas presenciales, sin embargo el dominio del tema a pesar de la distancia fue bueno y productivo.

Comentarios Finales y Decisión de Implementación.

Si el plan piloto para el fortalecimiento de la PMO en la gestión contable y tributaria se convirtiera en un programa permanente, ¿lo recomendaría a otros empresarios?

Definitivamente Sí

Sí, con algunas modificaciones

No estoy seguro(a)

Definitivamente No

Pregunta Abierta Crucial:

17. Por favor, comparta cualquier otra sugerencia o comentario que considere fundamental para mejorar significativamente la próxima versión o implementación del programa.

Mi sugerencia fundamental, basada en la experiencia de PASTAS FIORINNI DI GARDA S.A.S en la etapa inicial, se centra en fortalecer y estandarizar la curva de aprendizaje del beneficiario desde el momento cero (Acta de Inicio).

Sugerencia Principal: Implementar un Protocolo de Onboarding y Acompañamiento Estandarizado.

Es crucial garantizar que todos los emprendedores reciban un nivel de acompañamiento homogéneo y proactivo durante el primer semestre de ejecución, especialmente para la fase de desembolso y legalización. La documentación demuestra que la falta de actas y la deficiencia en la orientación durante 2023 generó incertidumbre y la necesidad de un "barrido de actividades" correctivo en 2024.

Acciones Específicas para la Próxima Versión:

**Alineación Interdisciplinaria:** Crear una Mesa de Trabajo Inicial Obligatoria que reúna al Emprendedor, al Orientador SENA y a la Interventoría. El objetivo sería alinear expectativas sobre los plazos, el manejo de plataformas, y, sobre todo, los protocolos contables y tributarios que la empresa debe seguir (como sugerí en la respuesta anterior, es el punto más débil).

**Trazabilidad Documental Innegociable:** Exigir que el Orientador responsable de la vigencia genere y archive las Actas de Seguimiento de manera inmediata y mensual en la plataforma, asegurando la trazabilidad desde el primer mes de la Puesta en Marcha. Esto evita que el emprendedor asuma la responsabilidad de corregir la falta de seguimiento del Orientador.

**Mentoría Técnica Segmentada:** Asignar mentores técnicos de manera segmentada para el componente duro del plan de negocios (producción, BPM, etc.), independiente del Orientador administrativo. Esto garantiza que la información de cumplimiento técnico (como el certificado de manipulación o el análisis microbiológico del agua, mencionados en las actas) se aborde con experticia y no se convierta en un compromiso pendiente de manera indefinida.

Mejorar la calidad y estandarización del acompañamiento inicial reduce la frustración del emprendedor y minimiza el riesgo de errores en la ejecución de los recursos públicos.

### **Encuesta de Retroalimentación Post-Piloto**

**Objetivo:** Recopilar su experiencia y sugerencias honestas para mejorar la próxima versión del programa/producto piloto.

I. Datos (Contadora Pública de PASTAS FIORINNI DI GARDA S.A.S).

Su rol principal durante el piloto fue:

Emprendedor/Beneficiario

Orientador/Tutor

Interventor/Supervisor

[X ] Otro (Especifique: Contadora

## II. Satisfacción General e Impacto Percibido.

Instrucción: Por favor, califique las siguientes afirmaciones usando la escala de 1 a 5, donde 1 es Totalmente en Desacuerdo y 5 es Totalmente de Acuerdo.

Tabla Satisfacción General e Impacto Percibido.

Item	Afirmación	1 (En Desacuerdo)	2	3 (Neutral)	4	5 (De Acuerdo)
1	La experiencia general con el plan piloto fue satisfactoria.					X
2	El plan piloto cumplió con las expectativas que tenía antes de participar.					X
3	La participación fue una inversión valiosa de su tiempo.					X
4	El plan piloto me proporcionó herramientas y conocimientos directamente aplicables al proyecto.					X

Pregunta Abierta:

5. ¿Cuál fue el mayor beneficio o el resultado más significativo que obtuvo gracias al piloto? El mayor beneficio, y el resultado más significativo del proceso de acompañamiento en el fortalecimiento de la PMO en la gestión contable y tributaria para mí como contadora, fue la estandarización y la clarificación de los protocolos de reporte contable y tributario, lo que resultó en una trazabilidad documental robusta de la ejecución de los recursos públicos, el impacto más significativo corresponde a la mitigación de los siguientes factores:

**Riesgo Legal:** El proceso inicial (vigencia 2023) estuvo marcado por una alta incertidumbre y una deficiencia en el seguimiento, lo que nos dejó en una posición de riesgo legal y fiscal considerable. Gracias al "barrido de actividades" y el enfoque del piloto en 2024, se logró identificar y subsanar retroactivamente la falta de actas y la desalineación en el reporte de la información.

**Transparencia y Condonación:** La implementación de un protocolo claro (aunque tardío) permitió alinear la contabilidad de la empresa (causación de gastos, nómina y tributos) con los requisitos específicos del Fondo Emprender. Esto fue fundamental para poder documentar correctamente el uso de los \$51 millones aprobados y, en última instancia, garantizar la viabilidad de la condonación total de los recursos.

En conclusión considero que plan el piloto nos permitió pasar de un ambiente de gestión reactiva y deficiente a un modelo de cumplimiento estructurado, brindando seguridad jurídica tanto a la empresa como al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en la administración de los recursos.

Contenido y Relevancia del Material.

Instrucción: Califique la calidad del contenido entregado. (1 = Totalmente en Desacuerdo, 5 = Totalmente de Acuerdo).

Tabla Contenido y Relevancia del Material.

Ítem	Afirmación	1 (En Desacuerdo)	2	3 (Neutral)	4	5 (De Acuerdo)
5	El contenido del plan piloto para el fortalecimiento de la PMO fue claro y fácil de entender.					X
6	La información fue relevante para los desafíos contables/tributarios del proyecto.					X
7	La cantidad de información y tareas asignadas fue adecuada y manejable.					X
8	Los ejemplos y casos prácticos utilizados fueron útiles para el aprendizaje.					X

Pregunta Abierta:

10. ¿Qué tema o módulo específico cree que debería expandirse, reducirse o eliminarse?

¿Por qué?

El módulo que considero que debe expandirse significativamente es el de "Gestión Contable, Tributaria y de Legalización Específica para Fondo Emprender".

Razón de la Expansión:

Mi experiencia indica que, aunque el programa cubre aspectos generales de gestión empresarial, la articulación de la contabilidad de una empresa constituida legalmente (como PASTAS FIORINNI DI GARDA S.A.S) con los requisitos de la Interventoría y del Fondo Emprender es el punto de mayor fricción, confusión, y riesgo legal.

Temas Críticos que Requieren Mayor Profundidad:

Contabilización de Obligaciones Gubernamentales:

Se debería profundizar en las capacitación sobre cómo conciliar la causación y pago de obligaciones laborales (nómina, prestaciones sociales, aportes parafiscales) y tributarias (IVA, Retefuente, etc.) con los formatos de reporte que actualmente maneja el Fondo Emprender. La falta de claridad en este punto fue una de las principales dudas que requirió la inclusión del contador en las mesas de trabajo.

Protocolo de Desembolso y Trazabilidad:

Es fundamental que este módulo se imparta con el Orientador y la Interventoría presentes, para estandarizar el flujo documental antes de la primera ejecución de recursos en su fase puesta en marcha. La ambigüedad en la vigencia 2023 sobre las Actas de Seguimiento y el proceso de Acta de Recibido a Satisfacción puso en riesgo la trazabilidad y, por ende, la condonación de los recursos.

Cierre Contable para Condonación:

Debería existir un segmento dedicado exclusivamente a preparar a la empresa para el informe de condonación, revisando en detalle los estados financieros y la documentación fiscal (Actas de Asamblea, Notas y Revelaciones) requerida para la liquidación final del proyecto, garantizando que no haya inconsistencias en los registros de activos y pasivos adquiridos con el capital semilla.

La expansión de este módulo asegura que los emprendedores tengan una hoja de ruta financiera y legal clara, mitigando el riesgo de auditoría y asegurando el cumplimiento transparente de la ejecución de los recursos públicos.

Diseño y Usabilidad (Logística y Formato).

Instrucción: Evalúe el formato de entrega y la logística. (1 = Totalmente en Desacuerdo, 5 = Totalmente de Acuerdo).

Tabla Diseño y Usabilidad (Logística y Formato)

Item	Afirmación	1 (En Desacuerdo)	2	3 (Neutral)	4	5 (De Acuerdo)
5	El formato de entrega del plan piloto (virtual) fue efectivo para el aprendizaje.					X
6	La estructura de las sesiones siguió una secuencia lógica y coherente.					X
7	Las herramientas o plataformas utilizadas funcionaron sin problemas técnicos.					X
8	El tiempo total del plan piloto fue apropiado para cubrir el tema del fortalecimiento de la PMO en la gestión tributaria y contable.				X	

Pregunta Abierta:

15. Encontró problemas técnicos o logísticos, o tuvo dificultades para acceder a los materiales, descríbalos brevemente. No, de parte de mí todo nos funcionó correctamente.

Comentarios Finales y Decisión de Implementación.

Si el plan piloto para el fortalecimiento de la PMO en la gestión contable y tributaria se convirtiera en un programa permanente, ¿lo recomendaría a otros empresarios?

Definitivamente Sí

Sí, con algunas modificaciones

No estoy seguro(a)

Definitivamente No

Pregunta Abierta Crucial:

17. Por favor, comparta cualquier otra sugerencia o comentario que considere fundamental para mejorar significativamente la próxima versión o implementación del programa.

La sugerencia fundamental es hacer obligatorio y preliminar a cualquier desembolso un "Módulo de Alineación Tributaria -Contable y de Interventoría".

El módulo debe incluir la presencia de la Interventoría, el Orientador y el Contador de la empresa para homologar la estructura de costos, los formatos de reporte y el protocolo de causación de gastos antes de la primera ejecución en su fase puesta en marcha. Esto eliminaría las inconsistencias y el riesgo de condonación detectado en la vigencia 2024.

### **Encuesta de Retroalimentación Post-Piloto**

Objetivo: Recopilar su experiencia y sugerencias honestas para mejorar la próxima versión del programa/producto piloto.

I. Datos (Orientador SENA).

Su rol principal durante el piloto fue:

Emprendedor/Beneficiario

Orientador/Tutor

Interventor/Supervisor

Otro (Especifique: \_\_\_\_\_)

## II. Satisfacción General e Impacto Percibido.

Instrucción: Por favor, califique las siguientes afirmaciones usando la escala de 1 a 5, donde 1 es Totalmente en Desacuerdo y 5 es Totalmente de Acuerdo.

Tabla Satisfacción General e Impacto Percibido.

Item	Afirmación	1 (En Desacuerdo)	2	3 (Neutral)	4	5 (De Acuerdo)
1	La experiencia general con el plan piloto fue satisfactoria.					X
2	El plan piloto cumplió con las expectativas que tenía antes de participar.					X
3	La participación fue una inversión valiosa de su tiempo.					X
4	El plan piloto me proporcionó herramientas y					X

	conocimientos directamente aplicables al proyecto.					
--	--	--	--	--	--	--

Pregunta Abierta:

5. ¿Cuál fue el mayor beneficio o el resultado más significativo que obtuvo gracias al piloto? El resultado más significativo que obtuvimos fue la consolidación de un protocolo estandarizado de seguimiento para la fase de Puesta en Marcha, logrando dos beneficios clave:

**Mejora en la Articulación Documental:** Logramos implementar un mecanismo de trazabilidad documental que forzó la alineación temprana de los requisitos contables y tributarios entre el emprendedor, la Interventoría y el SENA. Esto redujo drásticamente las inconsistencias que se presentaron durante la vigencia 2023, donde la información contable y los reportes estaban desfasados.

**Mitigación del Riesgo de Condonación:** Al estandarizar los procesos de reporte y las mesas de trabajo con la contadora (una adición crucial), elevamos la calidad de la ejecución financiera. Esto se tradujo en una gestión transparente de los recursos públicos y, en el caso específico de PASTAS FIORINNI, la recomendación final de Condonación Total del capital semilla, que es el objetivo último del Fondo Emprender.

En esencia, el plan piloto para el fortalecimiento de la PMO movió a la Unidad de Emprendimiento del centro de tecnologías para la construcción y la madera hacia un nivel de madurez más alto, garantizando que el apoyo financiero se ejecute con mayor eficiencia y transparencia.

Contenido y Relevancia del Material.

Instrucción: Califique la calidad del contenido entregado. (1 = Totalmente en Desacuerdo, 5 = Totalmente de Acuerdo).

Tabla Contenido y Relevancia del Material.

Ítem	Afirmación	1 (En Desacuerdo)	2	3 (Neutral)	4	5 (De Acuerdo)
5	El contenido del plan piloto para el fortalecimiento de la PMO fue claro y fácil de entender.					X
6	La información fue relevante para los desafíos contables/tributarios del proyecto.					X
7	La cantidad de información y tareas asignadas fue adecuada y manejable.					X
8	Los ejemplos y casos prácticos utilizados fueron útiles para el aprendizaje.					X

Pregunta Abierta:

10. ¿Qué tema o módulo específico cree que debería expandirse, reducirse o eliminarse?

¿Por qué?

El módulo que debe EXPANDIRSE y hacerse PRELIMINAR es el de Alineación Contable, Tributaria y de Interventoría al inicio de la fase de Puesta en Marcha.

### Razón de la Expansión (El "Por Qué")

Mitigación de Riesgos (Riesgo Contable): El problema recurrente en el modelo anterior (y que este piloto intentó subsanar con las mesas de trabajo) era la tardía detección de inconsistencias en la causación de gastos y el reporte tributario. Los emprendedores, al enfocarse en la operación, a menudo desalinean su contabilidad interna con los requisitos específicos para la condonación de fondos públicos.

Garantía de Condonación: La fase de Puesta en Marcha tiene como objetivo final la condonación. Si la trazabilidad contable es deficiente o los soportes no cumplen la normativa, el riesgo de no-condonación o renuncia parcial aumenta, afectando la eficiencia del programa.

### Propuesta Específica:

Este módulo no debe ser una simple charla informativa, sino una Mesa de Trabajo Obligatoria (Kick-off) previa a la solicitud del primer desembolso, donde participen los stakeholders:

El Emprendedor y su Contador (o persona encargada de la contabilidad).

El Orientador del SENA.

El Interventor.

El objetivo de esta mesa es homologar y documentar formalmente:

La estructura de costos autorizada.

Los formatos de reporte de gastos (reporte de nómina y parafiscales).

El protocolo para la causación de IVA y retenciones específicos de la ejecución con fondos públicos.

Al institucionalizar esta alineación en el día cero, se elimina el modelo de acompañamiento reactivo, se garantiza la trazabilidad documental desde el inicio y se fortalece la PMO en el pilar de control y estandarización.

Diseño y Usabilidad (Logística y Formato).

Instrucción: Evalúe el formato de entrega y la logística. (1 = Totalmente en Desacuerdo, 5 = Totalmente de Acuerdo).

Tabla Diseño y Usabilidad (Logística y Formato)

Item	Afirmación	1 (En Desacuerdo)	2	3 (Neutral)	4	5 (De Acuerdo)
5	El formato de entrega del plan piloto (virtual) fue efectivo para el aprendizaje.					X
6	La estructura de las sesiones siguió una secuencia lógica y coherente.					X
7	Las herramientas o plataformas utilizadas funcionaron sin problemas técnicos.					X
8	El tiempo total del plan piloto fue apropiado para cubrir el tema del fortalecimiento de la PMO en la gestión tributaria y contable.					X

Pregunta Abierta:

15. Si encontró problemas técnicos o logísticos, o tuvo dificultades para acceder a los materiales, descríbalos brevemente. No, todo nos funcionó correctamente.

Comentarios Finales y Decisión de Implementación.

Si el plan piloto para el fortalecimiento de la PMO en la gestión contable y tributaria se convirtiera en un programa permanente, ¿lo recomendaría a otros empresarios?

Definitivamente Sí

Sí, con algunas modificaciones

No estoy seguro(a)

Definitivamente No

Pregunta Abierta Crucial:

17. Por favor, comparta cualquier otra sugerencia o comentario que considere fundamental para mejorar significativamente la próxima versión o implementación del programa.

Considero que para lograr una mejora significativa en la próxima implementación es:  
Transicionar de la estandarización de procesos a la institucionalización de la Mejora Continua (MC), siguiendo las mejores prácticas del modelo OPM3.

## Apéndice G

### *Acta de socialización con la Unidad de Emprendimiento del Fondo Emprender*

#### **ACTA DE SOCIALIZACION DE RESULTADOS DEL PLAN PILOTO DE FORTALECIMIENTO CONTABLE Y TRIBUTARIO DE LA PMO.**

**Centro:** Tecnologías para la Construcción y la Madera – SENA

**Dependencia:** Unidad de Emprendimiento – Fondo Emprender

**Fecha:** 2/12/2025

**Lugar:** Auditorio

**Modalidad:** Presencial

**Proyecto:** Diseño e Implementación del Modelo Operativo de la PMO para el Fortalecimiento Contable y Tributario

**Empresa Piloto:** Pastas Fiorinni di Garda S.A.S

#### **1. Asistentes:**

Coordinadora Unidad de Emprendimiento SENA.

Orientadores SENA.

Interventor Fondo Emprender.

#### **2. Objetivo de la Reunión:**

Presentar los resultados técnicos del piloto, validar avances, exponer indicadores previstos/logrados, socializar lecciones aprendidas y entregar recomendaciones estratégicas para la institucionalización del modelo operativo de la PMO.

#### **3. Desarrollo de la Sesión:**

Apertura y contextualización del proyecto.

Presentación del documento técnico de la PMO.

Resultados del piloto: indicadores, mejoras, hallazgos y variaciones entre primera y segunda visita.

Socialización de la matriz DOFA, matriz previsto/logrado y KPIs institucionales.

Retroalimentación por parte del Fondo Emprender y Unidad de Emprendimiento.

Presentación de recomendaciones de mejora y propuesta de escalamiento.

#### **4. Conclusiones de la Reunión:**

El Fondo Emprender valida la utilidad y pertinencia del modelo operativo diseñado.

El piloto evidencia mejoras significativas en trazabilidad y cumplimiento normativo.

Se considera viable estudiar su implementación gradual en otros emprendimientos.

Se reconoce el aporte técnico de la investigación a la gestión institucional.