

# Centros de desarrollo empresarial zonal: experiencias significativas de desarrollo sostenible en Medellín\*

Astelio Silvera Sarmiento\*\*, Albert Corredor Bustamante\*\*\*, Haydeé Bermeo Duque\*\*\*\*, Carlos Ramírez Betancur\*\*\*\*\*, Nadine Van Son\*\*\*\*\*

## Resumen

**Introducción.** Este artículo se elabora a partir del estudio de evaluación de impacto del programa de los Centros de Desarrollo Empresarial Zonal (CEDEZO). **Objetivo.** Conocer los resultados y la prospección del programa CEDEZO en sus primeros seis (6) años de funcionamiento, a partir de su incidencia en la superación del fenómeno de la violencia en la ciudad de Medellín durante la década de 1990. **Materiales y métodos.** Se realizó un estudio cualitativo en prospectiva estratégica a procesos de capacitación, charla y asesoría empresariales, sensibilización, gestión interinstitucional e intervención por barrios a un total de 552 participantes. **Resultados.** Los diagnósticos elaborados por las entidades públicas hacen evidente una profundización de las diferencias económicas y sociales territoriales en la ciudad, y una población cada vez más creciente y excluida de las dinámicas económicas y de las oportunidades de empleo, ingresos y créditos. La exclusión profundiza la informalidad, un problema estructural en el país, e incrementa los niveles de pobreza. Se registró en el año 2002 un nivel de 60 % de su población por debajo de la línea de pobreza y una tasa de informalidad de 54,6 % en ese mismo año. **Conclusiones.** Se hace necesaria una estrategia que fomente el desarrollo y fortalecimiento del tejido

empresarial competitivo para generar una cultura del emprendimiento, la prospectiva y la actitud de empresarismo de los ciudadanos.

**Palabras clave:** MIPYMES, emprendimiento, fortalecimiento empresarial, prospectiva.

**Zonal entrepreneurial development centers: significant experiences of sustainable development in Medellín**

## Abstract

**Introduction.** This article is made starting from the impact evaluation study of the CEDEZO program (Centros de desarrollo empresarial zonal, Zonal Entrepreneurial Development Centers). **Objective.** See the results and the prospection of the CEDEZO program in its first six years of functioning, and its role in getting over the 1990's violence of Medellín. **Materials and methods.** A qualitative study in strategic prospective to training, speaking and advisory about entrepreneurial subjects, sensitization, inter-institutional management and intervention in neighborhoods was made with 552 participants. **Results.** The diagnosis made by public entities demonstrate deeper economic and social differences in the territories of the city,

\* Artículo de investigación resultado de investigación del Grupos Gisela de la Corporación Universitaria Americana, en colaboración con los grupos de investigación TES y Derecho Justicia y Estado Social de Derecho y la cooperación con el Master in Management of Innovation de la Rotterdam School of Management (Rotterdam School of Management).

\*\* Abogado, magíster en Educación. Candidato a Doctor en Ciencias de la Educación. Vicerrector de Investigaciones Corporación Universitaria Americana. mail: asilvera@coruniamericana.edu.co

\*\*\* MBA Administration, CENSA College (Estados Unidos). Administración de Empresas, EAFIT. Vicerrector de Extension, proyección social e internacionalización Corporación Universitaria Americana. mail: vicerrectorext@coruniamericana.edu.co

\*\*\*\* Economista de la Universidad Central (Bogotá). Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Cooperativa de Colombia y en Literatura: Producción de Textos e Hipertextos de la Universidad Pontificia Bolivariana. Candidata a magíster en Educación de la Universidad Pontificia Bolivariana. Docente Investigadora del Grupo GISELA. Corporación Universitaria Americana. mail: hbermeo@americana.edu.co

\*\*\*\*\* Docente de medio tiempo Corporación Universitaria Americana; docente de cátedra UPB, Miembro Grupo 180 Responsabilidad Social, coinvestigador, economista, especialista en Gerencia, magíster en Dirección de Mercados

\*\*\*\*\* BSc International Business Administration de la Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam y candidata a Magíster en MSc Master in Management of Innovation de la Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam, políglota y docente internacional del programa de Negocios Internacionales de la Corporación Universitaria Americana, sede Barranquilla

and also shows a population that grows in terms of economical dynamics, lack of employment opportunities, income and credits. That exclusion deepens informality, a structural Colombian problem, and increases the poverty levels. In 2002, 60% of the population was registered as living below the poverty line and an informality rate of 54,6%. **Conclusions.** It is necessary to propose a strategy that boosts the development and the strengthening of the competitive businesses to generate an entrepreneurship culture, the prospective and the entrepreneurial attitude among the citizens.

**Key words:** SMB's, entrepreneurship, businesses strengthening, prospective.

### **Centros de desenvolvimiento empresarial zonal: experiencias significativas de desenvolvimiento sustentável em Medellín**

#### **Resumo**

**Introdução.** Este artículo se elabora a partir do estudo de avaliação de impacto do programa dos Centros de Desenvolvimento Empresarial Zonal (CEDEZO). **Objetivo.** Conhecer os resultados e a prospecção

do programa CEDEZO no seus primeiros seis (6) anos de funcionamento, a partir de sua incidência na superação do fenômeno da violência na cidade de Medellín durante a década de 1990. **Materiais e métodos.** Se realizou um estudo qualitativo em perspectiva estratégica a processos de capacitação, conversa e assessoria empresariais, sensibilização, gestão interinstitucional e intervenção por bairros a um total de 552 participantes. **Resultados.** Os diagnósticos elaborados pelas entidades públicas fazem evidente um aprofundamento das diferenças econômicas e sociais territoriais na cidade, e uma população cada vez mais crescente e excluída das dinâmicas econômicas e das oportunidades de emprego, ingressos e créditos. A exclusão aprofunda a informalidade, um problema estrutural no país, e incrementa os níveis de pobreza. Se registrou em 2002 um nível de 60 % de sua população por baixo da linha de pobreza e uma taxa de informalidade de 54,6 % nesse mesmo ano. **Conclusões.** Se faz necessária uma estratégia que fomenta o desenvolvimento e fortalecimento do tecido empresarial competitivo para gerar uma cultura do empreendimento, a prospectiva e a atitude de empresário dos cidadãos.

**Palavras chave:** MIPYMES, empreendimento, fortalecimento empresarial, prospectiva.

---

## **Introducción**

Un programa que pretende superar las situaciones de adversidad es un indicador de compromiso y responsabilidad del Estado frente a sus ciudadanos, para lo cual se hace imperativo contar con las herramientas de análisis e impacto suficientes para promover una cultura del emprendimiento o cultura E, que apoye la generación de empleo e ingresos mediante el fortalecimiento empresarial sostenible. El surgimiento de un contexto interinstitucional entre los Concursos de Planes de Negocios, Capital Semilla, Banco de los Pobres, Red Microcrédito, Medellín mi Empresa favorecen su consolidación en el año 2005 (Alcaldía de Medellín, 2011).

Los Centros de Desarrollo Empresarial son un programa integral de servicios empresariales, creado con el fin de brindarles a los microempresarios de la ciudad servicios y herramientas de acompañamiento y

fortalecimiento en las áreas empresariales. La misión del programa es dinamizar el desarrollo local generando vocaciones productivas y oportunidades de mercado identificadas para cada subsector (Consejo de Medellín, 2014). Su implementación en pro del fortalecimiento de la capacidad empresarial, en los niveles sociales de ingreso más bajo con el apoyo y trabajo conjunto de estamentos públicos y privados de la ciudad, incide en la calidad de vida y patrimonio habitable para población vulnerable (Escalante, 2012). Esta iniciativa cuenta con la cooperación de entidades tales como la Alcaldía de Medellín, PROANTIOQUIA, ANDI, Cámara de Comercio de Medellín, ACOPI, Microempresas de Antioquia, FENALCO, Interactuar, Comfama, Comfenalco, SENA, EAFIT y ESUMER.

## **CONTEXTO**

El programa actualmente cuenta con los centros que se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1. Listado de CEDEZO Medellín 2011**

San Cristóbal	La Ladera
Santo Domingo	Centro
Moravia	Palmitas
San Antonio de Prado	Alta Vista
La Quintana	San Javier
Santa Elena	Castilla
Manrique	Centros Comerciales
Belén	

Fuente: Alcaldía de Medellín, 2015

**Definición de etapas del desarrollo de emprendimiento**

*Ideas de negocio:* etapa inicial de emprendimiento a elaborar el plan de negocio.

*Idea en transición:* el emprendimiento posee producto y cliente a escala mínima, es informal con un rendimiento de supervivencia y sin ubicación geográfica permanente.

*Creación:* inicio de negocio, acceso a crédito con capital semilla, ampliación de mercado con adecuación de espacio permanente.

*Fortalecimiento:* 1 año 1 empleo adicional al propio, formalización inicial (Cámara de Comercio, RUT), ingreso promedio estable (Montoya, 2011).

La evaluación de requerimientos en desarrollo de emprendimiento consta de los siguientes elementos:

1. Identificación de potencialidades y necesidades del tejido empresarial.
2. Identificación de recursos, equipos e institucionalidad para el fortalecimiento empresarial.
3. Elaboración del plan de intervención y vinculación de operadores institucionales
4. Identificación y seguimiento de impacto en el territorio

**Las variables de los factores interno y externo (tabla 2)**

**Tabla 2. Factores internos y externos**

Infraestructura y Equipos	Alianza Internacional
Capital Humano	Política Pública - Normatividad
Recurso Financiero	Cultura de Emprendimiento
Servicios CEDEZO	Seguridad Territorial
Tecnología	Interinstitucionalidad
Cobertura	Voluntad Política

Fuente: Alcaldía de Medellín, 2015

**PROSPECTIVA**

La prospectiva esencialmente se define en las siguientes preguntas (Giget, 1998):

¿Qué puede ocurrir? (Prospectiva)

¿Qué puedo hacer? (Prospectiva estratégica)

¿Qué voy a hacer? (Estrategia)

¿Cómo voy a hacerlo? (Planificación estratégica)

La prospectiva es una disciplina de reciente aparición en el mundo (Godet, De la anticipación a la acción. Manual de estrategia y prospectiva, 1993); si bien este campo de saber y de acción ha existido desde la antigüedad en sentido de mística, y se desarrolló hasta entrado el siglo XX como ciencia ficción, hoy se conoce como ciencia que ayuda a comprender y visualizar el futuro para influir en él, mediante los estudios participativos (Serbolov, 2010).

Diversas escuelas con distintos métodos y enfoques han caracterizado una historia de la prospectiva en la que, además de construir un conocimiento sólido para el diseño y gestión de las políticas públicas y el desarrollo territorial y comunitario, se ha propendido por contribuir con la Administración Pública y privada, especialmente en la articulación con el pensamiento estratégico (Medina & Ortigón, 2006).

El vínculo de la prospectiva con la planeación territorial ha significado un avance tanto para el pensamiento estratégico en el contexto de la gobernabilidad como para la gestión pública. Podría decirse que si bien la prospectiva puede utilizarse en muchas disciplinas “dos usos serán particularmente útiles para el científico social de la política: el pensamiento prospectivo y la planeación prospectiva” (Baena, 2004).

La creciente incertidumbre, la amenaza del caos y el desorden, la contingencia producida por la velocidad del cambio y la ruptura de paradigmas, en especial en el campo de lo político, generan una serie de riesgos posibles de anticipar mediante la prospectiva (Arroyo, 2008). Así, con los estudios anticipatorios hemos podido buscar en el pensamiento sistémico prospectivo nuevas herramientas que permitan a las comunidades insertas en los territorios diseñar estrategias y adelantar acciones con gran sentido de pertinencia y coherencia, garantes de una mejor toma de decisiones, una pertinente formulación de políticas, estrategias y proyectos de cambio y transformación social justa y sostenible (Molina et. al. 2015; Garces & Giraldo, 2013).

La prospectiva en la gestión territorial y en varias disciplinas se ha convertido en un campo de especialización e investigación al punto de

permitir valiosos desarrollos metodológicos dignos de réplica (Burgoin, 2013).

Las mismas políticas públicas han apropiado los ejercicios prospectivos pues la alta incertidumbre de los sistemas sociales, políticos y culturales, así como ecológicos, exige recurrir a otras herramientas que contribuyan con la complementación del pensamiento lineal tan firmemente interiorizado en todos los campos del saber, en especial, en la gestión pública (Perrotti, 2014). De igual forma en la gestión territorial, cada día, se hace más visible la necesidad de consolidar un pensamiento estratégico que pueda imaginar el futuro, y revisarlo para poder construirlo (Machado, 2014).

El futuro no existe, ni está escrito en ninguna parte; no obstante, uno de los padres de la prospectiva sostenía que el futuro puede ser comprendido como una realidad única o como una realidad múltiple que en sí son futuribles (Jouvenel, 1965); de esta manera el futuro tiene diversas alternativas, pero es preciso construirlo desde el presente, puesto que el pasado ya no existe, solo nos queda visualizar el futuro para vivirlo en el presente.

Los territorios y su tejido de organizaciones y sus actores podrán imponer tendencias en el presente solo si pueden imaginar el futuro y, obviamente, moldear su pensamiento y su voluntad de acción apropiadora para movilizarse hacia él, creándolo desde el presente (Silvera et. al, 2015).

La prospectiva en su práctica se vale de diversas herramientas que permiten la anticipación, la apropiación y la movilización. También se le considera como una forma de concebir el mundo más allá de los límites disciplinares; que exige el trabajo con los actores de cualquier territorio, sector, actividad u organización.

Se trata de buscar visiones compartidas de futuro que puedan ser aplicables en la gestión, involucrando la percepción de actores y el juicio de expertos. La prospectiva territorial tiene como tarea permitir la imaginación del futuro de manera participativa y consensuada; para ese efecto requiere de etapas y pasos que exigen

un barrido de tendencias, la identificación de factores que generan el cambio, el estudio de la dinámica del sistema territorial y el comportamiento de las variables de alta influencia y dependencia, el reconocimiento del juego de los actores (Godet, 2007) que condicionan con sus intereses la vida del territorio y, por último, la construcción de los escenarios alternativos de futuro que iluminan las estrategias y las acciones de la siguiente forma:

Juego de actores (Godet, 2007):

1. Dominantes: >Influencia <Dependencia
2. Dominados: <Influencia >Dependencia

3. Autónomos: <Influencia <Dependencia
4. Enlace: >Influencia >Dependencia

### Ábaco de Régnier

Las variables críticas obtenidas provienen del análisis DOFA y luego se identifica, con un descriptor, la variable, y el color indica la puntuación, tal como se ve en la tabla 3:

### Puntaje:

1. Muy importante: Azul
2. Es importante: Verde
3. Medianamente importante: Amarillo
4. Poco importante: Rosado

**Tabla 3. Descriptores de factores**

No.	Descriptor de Factores		No.	Descriptor de Factores Críticos	
1	Político	FP	1	Político	P
2	Económico	FE	2	Económico	E
3	Social	FS	3	Social	S
4	Institucional	FI	4	Institucional	I
5	Tecnológico	FT	5	Tecnológico	T

## Metodología

Las herramientas de prospectiva del programa (tabla 4) requieren diferentes técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas. La prospectiva se ha convertido en la actualidad en una aliada para la toma de decisiones de hoy, pero

pensadas a futuro, con base en los históricos y las tendencias que se presentan. En este orden de ideas, el análisis prospectivo del programa se hace a partir del análisis del futuro de los factores críticos identificados, apoyado en metodologías altamente reconocidas en el contexto mundial.

**Tabla 4. Prospección para el programa**

Áreas	Variables internas Gestión servicio Capital humano	Variables externas Ecosistema de emprendimiento
Factor crítico		Identificación
Regnier		Variables clave del programa
Juego de actores		Política pública
Método de escenarios		Construcción
Opciones estratégicas		Diseño de estrategias

Fuente: análisis de los investigadores, 2015

## Materiales y métodos

Se retoma la condición ya expuesta con respecto a las herramientas utilizadas para definir la prospectiva de los centros, considerando fuentes primarias y secundarias, así:

1. Las encuestas aplicadas a los emprendedores y empresarios.
2. Las entrevistas a los expertos, tomando los elementos en común y las diferencias planteadas.
3. El análisis del ecosistema del emprendimiento.
4. La definición de variables tanto para el corto como para el largo plazo.

5. Los históricos y las tendencias del programa. Estos permiten medir las actitudes de un grupo frente a un tema determinado, y lo hace considerando desde lo más importante hasta lo menos importante.

**Método de escenarios.** Pretende representar los escenarios futuros a partir del análisis; se hace de acuerdo con la agrupación que se haga de las variables.

**Instrumento.** El formulario consta en total de 70 preguntas abiertas sub-divididas en factores internos y externos. La encuesta a 520 participantes se aplicó en los meses de septiembre y octubre de 2011. El muestreo es probabilístico estratificado por sedes con una confiabilidad del 90 %.

**Tabla 5. Escala del instrumento cumplimiento de objetivos**

Nominal	Valor	Porcentaje
No aplica (no se califica) no coloque calificación		
No cumple	0	0
Insuficientemente	1	20
Regular	2	50
Satisfactoriamente	3	60
Alto grado	4	80
Plenamente	5	100

### Características de la población con proyectos en etapa de transición

Género	<i>Mujeres</i>	68.75 %
	<i>Hombres</i>	31.3 %
Estrato	2	51 %
	3	28 %
	1	16 %
	4	3 %
	5	1 %
Edad	29-38	20 %
	39-48	20 %
	49-58	20 %
	18-28	9 %
	>68	1 %
Estado Civil	<i>Soltero</i>	37 %
	<i>Casado</i>	32 %
	<i>Unión libre</i>	14 %
	<i>Viudo</i>	6 %
Hijos	<i>Sí</i>	74 %
	<i>No</i>	22%
Personas a cargo	1	24%
	2	22%

**(Continuación). Características de la población con proyectos en etapa de transición**

	3	17%
	0	15%
Cabeza de familia	<i>Padre</i>	13 %
	<i>Madre</i>	31 %
Población Especial	<i>Desplazado</i>	7 %
	<i>Agricultor</i>	4 %
	<i>Desplazado</i>	7 %
	<i>Discapacitado</i>	5 %
	<i>Afrodescendiente</i>	1 %
Vivienda	<i>Propia</i>	36 %
	<i>Arriendo</i>	34 %
	<i>Familiar</i>	29 %
Ingresos	<\$600.000	68 %
	\$600.000-\$1.800.000	6 %
	>\$1'800.000	0.3 %
Impuestos	<i>Sí</i>	32 %
	<i>No</i>	33 %
	<i>NSR</i>	35 %
Registro de Documentación	<i>Sí</i>	16 %
	<i>Libro Contable</i>	16 %
	<i>Facturación</i>	6 %
No de Empleos	<i>1 Empleo</i>	14 casos
	<i>2 Empleos</i>	3 casos
	<i>3 Empleos</i>	4 casos
Crédito	<i>No</i>	42 %
	<i>Sí</i>	21 %

**Características de la población con proyectos en etapa de desarrollo**

Género	<i>Mujeres</i>	66 %
	<i>Hombres</i>	34 %
Estrato	2	50 %
	3	31 %
	1	12 %
	4	4 %
	5	3 %
Edad	29-38	24 %
	39-48	20 %
	49-58	20 %
	18-28	1 %
	>68	2 %
Estado civil	<i>Soltero</i>	26 %
	<i>Casado</i>	39 %
	<i>Unión libre</i>	22 %
	<i>Separado</i>	10 %
	<i>Viudo</i>	3 %
Hijos	<i>Sí</i>	73 %
	<i>No</i>	24 %
Personas a cargo	1	20 %
	2	20 %

**(Continuación). Características de la población con proyectos en etapa de transición**

	3	21 %
	0	17 %
Cabeza de familia	<i>Padre</i>	11 %
	<i>Madre</i>	18 %
Población Especial	<i>Desplazado</i>	7 %
	<i>Agricultor</i>	6 %
	<i>Desplazado</i>	7 %
	<i>Discapacitado</i>	5 %
	<i>Afrodescendiente</i>	1 %
	NA	49 %
Vivienda	<i>Propia</i>	38 %
	<i>Arriendo</i>	29 %
	<i>Familiar</i>	31 %
Ingresos	<\$600.000	42 %
	\$600.000-\$1.800.000	48 %
	>\$1'800.000	73 %
Aumento ingreso	>60%	3 %
	30%-40%	17 %
	10%-20%	40 %
	<10%	30 %
Impuestos	<i>Sí</i>	32 %
	<i>No</i>	33 %
	<i>NSR</i>	35 %
Registro docum.	<i>Sí</i>	64 %
	<i>Libro contable</i>	16 %
	<i>Facturación</i>	6 %
	Rut	52 %
	INVIMA	5 %
	sanitario	2 %
	Marca	5 %
	Cámara de Comercio	21 %
N.º de empleos	<i>1 a 3 empleos</i>	64 %
	Casos extremos	
Crédito	<i>No</i>	42 %
	<i>Sí</i>	21 %
	<i>NRS</i>	37 %
Activos	<i>Maquinaria</i>	37 %
	<i>Muebles</i>	27 %
	<i>Ofimática</i>	20 %
Área laboral	Casa	64 %
	Local propio	15 %
	Ambulante	7 %
Empleo	<i>Generan</i>	49 %
	<i>No generan</i>	47 %
	<i>NRS</i>	4 %
Contratación	<i>Servicios</i>	29 %
	Labor	27 %
	Ninguno	40 %
	Fijo	2 %
	Indef.	2%
Capacitación	<i>Emprendimiento</i>	23 %



**(Continuación). Características de la población con proyectos en etapa de transición**

	<i>Sistemas</i>	15 %
	<i>Mercadeo</i>	20 %
	<i>Administración</i>	17 %
	<i>Técnica</i>	14 %
	<i>Financiera</i>	15 %
Capacitación-part.	Mercadeo	16 %
	Plan	24 %
	Mercadeo	20 %
Capacitación	Contable	17 %
	>24 meses	37 %
	6-12 meses	21 %
	13-24 meses	14 %
Mercadotecnia	<6 Meses	15 %
	Visita	20 %
	Ferías	20 %
	Punto de V.	15 %
	Domicilio	14 %
	Teléfono	12 %
	Catálogo	8%
	Canal	6 %
	Puerta a puerta	5 %
	Vinculación	Fortalecimiento
Creación		18 %
Publicidad	Tarjetas	30 %
	Pendones	15 %
	Catálogo	9 %
	Web	9 %

## Resultados

La evaluación del impacto de las prácticas implementadas en los centros se enfoca en el nivel de participación en las actividades de desarrollo del proyecto, capacitación, comercialización y gestión documental.

La tendencia del programa registra la probabilidad en un 30 % de crear 20 puestos de trabajo más en emprendimientos emergentes que en empresas establecidas (International Development Research Centre, 2014).

La población de los centros se distribuye en emprendedores, en transición y en desarrollo. El tamaño de la muestra ofrece un nivel de confianza del 90 % y un error del 3.5 %; el tamaño de la muestra es de 552 encuestas, las cuales se distribuyen proporcionalmente para cada sede, como se muestra en la tabla 6.

Los proyectos se encuentran en etapas de desarrollo inicial y de transición.

Los centros (tabla 7) que sobresalen en el proceso *Estado del Aspecto Documental* también prevalecen en *Informe de Gestión*. Los emprendedores valoran más el sentido de *oportunidad* que el de *preparación* por preponderar más *Seguimiento a Convocatorias* que en los procesos de *Preinscripción a Inducción y Diagnósticos*. El proceso que requiere mayor atención es *Diagnósticos* que se relaciona con la *Evaluación de Cursos*.

Se puede evidenciar que los grupos con un dominio completo en *Estado de Documental*, *Base de Datos* y *Planeación* posibilitan mejor *la Evaluación de Cursos y su Seguimiento a convocatorias*. El centro número 14 posee problemas de *Inducción* y *Seguimiento a Convocatoria*.

**Tabla 6. Población muestral**

CEDEZO	Encuestas	% Muestra Total
San Cristóbal	105	19,02
Santo Domingo	94	17,03
Moravia	76	13,77
San Antonio de Prado	70	12,68
La Quintana	65	11,78
Santa Elena	49	8,88
Manrique	22	3,99
Belén	21	3,80
La Ladera	18	3,26
Centro	12	2,17
Palmitas	7	1,27
Altavista	6	1,09
San Javier	5	0,91
Castilla	2	0,36
Centros comerciales	-	-
Total	552	100,00
Promedio	39,43	7,14

Fuente: estudio, 2015

**Tabla 7. Seguimiento de centros**

% Seguimiento digital y físico		Base de datos de los emprendedores	Diagnósticos	Evaluación de cursos	Informes de gestión	Plan de trabajo	Preinscripción a la inducción	Seguimiento a convocatorias	Estado del aspecto documental	Total por Cedezos
1	San Cristóbal	72	20	20	76	72	20	20	55	44,4
2	Santo Domingo	88	20	20	84	97	65	100	100	71,8
3	Moravia	68	67	63	76	88	100	90	100	81,5
4	San Antonio de Prado	88	60	60	75	84	85	96	100	81,0
5	La Quintana	80	20	20	68	92	20	90	88	59,8
6	Santa Elena	62	43	20	72	92	20	20	94	52,9
7	Manrique*	83	98	90	80	80	80	72	98	85,1
8	Belén*	85	100	100	100	92	100	100	80	94,6
9	La Ladera*	71	100	77	100	92	100	100	100	92,5
10	Palmitas*	78	20	20	76	52	0	0	89	41,9
11	Alta Vista*	34	20	20	80	52	60	60	66	49,0
12	San Javier*	68	20	63	92	80	80	60	98	70,1
13	Castilla*	80	20	20	84	52	100	100	100	69,5
14	Centros comerciales*	72	20	100	76	60	20	92	97	67,1
Total de cumplimiento por variable		73,5	44,9	49,5	81,4	77,5	60,7	71,4	90,4	

Fuente: estudio, 2015

## Actividades y Servicios 2005-2011 (tabla 8)

**Tabla 8. Actividades y Servicios 2005-2011**

	2008	2009	2010	2011
Personas capacitadas	2.851	6.944	4.921	2.278
Horas de capacitación	2.044	7.299	5.478	2.661
Asistentes a charlas	3.744	6.341	7.053	3.479
Asesorías empresariales	1.944	3.083	1.932	885
Asesorías, duración en horas	3.657	3.470	1.493	744
Visitas a unidades productivas		275	1.058	502
Asistencia a actividades	2.827	4.680	3.008	523
Asistencia a ofimática		8.307	10.784	3.688
Uso de portátiles en horas		13.011	24.797	7.763
Eventos comerciales	111	278	392	58
Comercialización	1.131	2.148	2.958	1.700
Sensibilizaciones	7.849	10.190	11.701	6.501
Atención a red microcrédito	962	1.901	1.612	1.889
Asesoría de crédito Banco de lo Pobres		1.997	4.399	1.889
Gestión interinstitucional	392	944	1.515	861
Intervenciones en barrio	16.823	43.615	48.274	21.208

Fuente: estudio, 2015

El 2011 es caracterizado por la reducción aproximada de un 50 % en las actividades y servicios en los centros, el más sensible e importante de los cuales es Eventos Comerciales. Se hace necesario un seguimiento más sensible a variables que no se están registrando ni midiendo de forma

correcta para explicar el descenso abrupto del requerimiento de servicios y actividades.

## Diagnóstico interno

### Ampliación de Cobertura

**Tabla 9. Histórico de puntos de atención 2008-2011**

AÑO	2008	2009	2010	2011
Cantidad	11	13	14	14

Fuente: estudio, 2015

## Capacitación y nivel de participación

**Tabla 10. Participación en procesos de capacitación**

Temática	2008	2009	2010	2011
Emprendimiento	9%	23%	17%	22%
Técnicas	19%	48%	70%	61%
Mercadeo	22%	10%	2%	8%
Administrativas	36%	8%	8%	4%
Financieras	5%	11%	3%	5%
Formalización	9%	0%	0%	0%

Fuente: estudio, 2015

El incremento de horas en la capacitación posibilita la efectividad de gestión con buena cualificación logrando éxito empresarial en el mediano y largo plazo. El liderazgo de coordinadores y gestores se transfiere en las

diferentes actividades de transferencia desde el 2008 con una alta aceptabilidad reflejada en la participación continua de los emprendedores (charlas empresariales, enero-junio de cada año).

**Tabla 11. Participación en charlas empresariales**

<b>Primer semestre</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Número de asistentes	1.872	3.171	3.527	3.479
<b>Primer semestre</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>
Empresas asesoradas	972	1.542	966	443
<b>Primer semestre</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>
Número de participantes	3.925	5.095	5.851	6.501

Fuente: estudio, 2015

En los resultados observados, sobre la gestión relacionada con las asesorías empresariales, es notable el descenso en la atención, siendo un imperativo para el proceso incorporar un presupuesto propio para apoyar el fortalecimiento de las empresas. Además, la sensibilización ha sido una de las actividades estrella del programa y por ello se visualiza un crecimiento año tras año. Es una actividad que no debe dejar de realizarse porque los empresarios deben ser intervenidos frecuentemente para que no desfallezcan en su propósito (cada gestor logra sensibilizar en promedio 260 personas en el semestre).

En consecuencia, los centros tienen como fortaleza la capacidad de gestión, liderada por su equipo de trabajo, apalancando la red de aliados del programa para apoyar los diferentes procesos de formación y fortalecimiento de los empresarios. El número de reuniones se ha incrementado desde el 2008 hasta el 2011 en un 339 %, lo que permite dimensionar la credibilidad y aceptabilidad del Programa con diferentes entidades y gremios de la ciudad. Las intervenciones barriales han tenido una alta aceptabilidad por parte de los emprendedores y microempresarios de la ciudad, lo cual se ve reflejado en la gestión del capital con la creciente oferta de servicios e intervenciones

barriales (2005, 41; 2008, 21808; 2011, 21208), atendiendo las necesidades en la que un vecino ayuda o instruye a otro en varios temas (Alcaldía de Medellín BID, 2008-2011).

La estructura organizacional es sencilla, aunque se requiere personal para la gestión de archivo y seguridad documental (Alcaldía de Medellín, 2011). El aspecto a mejorar es el de acceso por seguridad, ya que han ocurrido eventualidades en las que se suspenden los servicios por orden público. El centro n.º 13 es el más eficiente, el n.º 12 comparte las instalaciones con la Alcaldía lo cual representa una vulnerabilidad ante riesgos de cambios políticos en los que el programa depende de la voluntad política, además posee puntajes muy bajos en los compromisos como en los diagnóstico y Evaluación de Cursos; el centro n.º 1 está por debajo del 50 % del cumplimiento, pero es fuerte en Planeación, Reporte y Base de Datos; el centro n.º 11 presenta baja densidad de datos e incumplimiento de dos procesos: Inducción y Seguimiento a Convocatoria, y está por debajo del 50 % de cumplimiento.

Respecto al indicador de desigualdad, se encuentran cerca del 30 % de los centros, mientras en el indicador de homogeneidad se halla el 24 % de los centros; en el indicador de constancia se ubica el 18 % de los centros; además, el área

**Tabla 12. Puntajes fortaleza y debilidad de gestión CEDEZOS**

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Cumplimiento %
<b>Fortalezas</b>			
1. Informes de gestión	25	4.5	90%
2. Evaluación de recursos	35	4.0	80%
3. Plan de trabajo	25	5.0	100%
<b>Promedio</b>			
<b>Debilidades</b>			
1. Base de datos de los emprendedores	65	3.0	50%
2. Diagnósticos	30	3.5	40%
3. Seguimiento a convocatorias	25	4.0	70%
4. Inscripciones – sensibilizaciones	20	4.0	70%
5. Estado del aspecto documental	40	4.5	90%
<b>Promedio</b>	<b>36,0</b>	<b>3.8</b>	<b>64,0</b>

Fuente: estudio, 2015

**Tabla 13. Condiciones Ambientales y Equipos**

CEDEZO	Estruc-turas	Aulas	Servi-cios	Ofimática	Mue-bles	Directiva	Gestor	Vigilancia	%
San Cristóbal									
Santo Domingo									
Moravia									
San Antonio de Prado									
La Quintana									
Santa Elena									
Manrique									
Belén									
La Ladera									
Centro									
Palmitas									
Alta Vista									
San Javier									
Castilla									
Centros comerciales	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Alcaldía de Medellín, 2015

rural, con 10,94 %, presenta mayor desigualdad que la urbana de 8,20 y desviación estándar de 8,62<sup>1</sup>. La edad de emprendimiento se concentra entre los 18 años y los 60 años.

Existen otros factores que afectan el desarrollo de los centros, entre ellos, la inasistencia (Transición, Horarios 45 %, falta de dinero

26 %, desplazamiento 11 %) y el desarrollo efectivo de las actividades (Horarios 40 %, falta de dinero 5 %, desplazamiento 5 %), también la asociatividad (transición 7 %; desarrollo 24 %). En este sentido podría entenderse que se produce un fenómeno de desconfianza, el cual radicaría en la modalidad de trabajo remunerado no contratado en la que luego

1. Departamento Administrativo de Planeación. Indicador de Calidad de Vida Medellín 2004-2010. Medellín 2011. Pág. 16.

*el emprendedor no invierte en emprendedor* (Endeavor Insight, 2015). Por otro lado, los ingresos (3 % salariables, 81 % Actividad productiva y el 1.7 % no percibe ingresos) promueven que la solución mas eficiente sea la formalización.

La variabilidad de la información suministrada por la población y los centros hacen difícil su estudio y, en consecuencia, una confiabilidad estadística, así como un respaldo documental a los libros contables como fuente primaria del estudio; ejemplo de ello es la diferencia significativa entre un emprendedor con 60 a

130 empleos y rentabilidades del 60 %, y otros que simplemente no ajustan sus necesidades y empresas a la formalidad impulsada por los centros, ya que la mayoría define el aumento de ingresos como una consecuencia de disminución de la deuda del negocio. En consecuencia, el sustento de validez se refiere a poseer un plan de negocio (45 %) con un contenido de altos ingresos y un grado de complejidad alto.

**Diagnóstico PES sobre problemas y soluciones (tabla 14)**

**Tabla 14. Diagnóstico PES**

<b>Problemas</b>	<b>Solución</b>
Recurso económico	Alianza estratégica local y global en Gestión de proyectos
Voluntad política y no política pública	Desarrollo de política mediante reglamentación
Software como plataforma de información	Ecosistema de emprendimiento y modelo de sistema e información

Fuente: estudio, 2015

**Visión de los emprendedores y expertos sobre la iniciativa**

**Tabla 15. Visión a futuro por parte de emprendedores**

<b>Problemas</b>	<b>Solución</b>
Fortalecimiento empresarial del programa a nivel local, nacional e internacional	10
Mejoramiento económico	5
Eje de emprendimiento*	5
Generación dinámica de empleo	4
Interinstitucionalidad	3
Programa como política pública	1
Proteccionismo	1
Formalización	1
Oportunidad	1
Servicio especializado	1

Fuente: estudio, 2015

**Tabla 16. Visión a futuro por parte de expertos**

Continuidad de proyectos y programa CEDEZO	5
Interinstitucionalidad	5
Cobertura	4
Innovación	3
Adaptación económica	2
Autoaprendizaje	2
Autonomía de voluntad política	2
Cualificación	2
Demanda	2
Desarrollo	2
Economía justa	2
Espacio de oportunidad	2
Especialización	2
Herramienta de estrategia financiera y económica	2
Homogeneidad	2
Internacionalización	2
Mejoramiento economía	2
Respaldo institucional	2
Desvinculación del foco económico	1
Ciencia	1
Tecnología	1
Telecomunicaciones	1
Colectivo	1
Individuo	1
Economía participativa	1
Fortalecimiento	1
Inclusión	1
Acceso	1
Libertad generacional	1
Planeación	1
Establecimiento de política pública	1
Ascenso competitivo	1
Formación educativo	1

Fuente: Alcaldía de Medellín, 2015

La inter-institucionalidad requiere una mejor articulación en el proceso de planeación (Molina & Jorge, 2015).

## FACTORES POLÍTICOS

**Tabla 17. Factores políticos**

ID	Factor crítico	Observación
FP <sub>1</sub>	Déficit de cobertura ante demanda de emprendimiento	La cobertura es progresiva y se requieren nuevas sedes
FP <sub>2</sub>	Desconocimiento de la normatividad relacionada con la formalización y el emprendimiento.	No hay verdaderas campañas que divulguen las ventajas que ofrece el gobierno nacional con respecto a la formalización empresarial; ni hay medidas del orden municipal que favorezcan a los empresarios que formalizan su actividad económica; ni a inversionistas, quienes podrían considerar los negocios de emprendedores para hacer sus inversiones a partir de estímulos tributarios.
FP <sub>3</sub>	Restricción en planeación de desarrollo local	Es evidente que el CEDEZO no participa de manera activa y decisiva en la elaboración de los planes de desarrollo económicos del territorio, lo cual no permite articular el proceso de crecimiento económico, de acuerdo con las condiciones de cada comuna de la ciudad.

Fuente: Alcaldía de Medellín, 2015

## FACTORES ECONÓMICOS (tabla 18)

**Tabla 18. Factores económicos**

ID	Factor crítico	Observación
FE <sub>1</sub>	Presupuesto municipal para infraestructura	Déficit de infraestructura y capital humano ante la demanda para asesorías técnicas específicas.
FE <sub>2</sub>	No hay estímulos tributarios a la creación de empresas	El régimen tributario bloquea la creación de empresas
FE <sub>3</sub>	Déficit financiero de apalancamiento en servicios	Costo de gestión supera el 63% de inversión. Los emprendedores no pueden auto ni cofinanciarse. El 12 % anual de microcrédito es descontextualizado a la realidad empresarial.
FE <sub>4</sub>	Inexistencia de productos/servicios con capacidad de acceso a mercados internacionales	La asesoría y acompañamiento técnico restringido promueve infantilismo en el emprendimiento, lo que estanca la sofisticación de productos con altos estándares de calidad.
FE <sub>5</sub>	Responsabilidad social limitada	La gran empresa, no negociar, orienta, promueve ni establece alianzas empresariales con los emprendedores.

Fuente: Alcaldía de Medellín, 2015



## FACTORES SOCIALES (tabla 19)

Tabla 19. Factores sociales

ID	Factor crítico	Observación
FS <sub>1</sub>	La cultura individualista	Desconfianza de asociación, alianza y promoción de economía solidaria entre emprendedores
FS <sub>2</sub>	Inseguridad territorial	Alto índice de asesinato, atraco, vacuna con acceso restringido algunos CEDEZO
FS <sub>3</sub>	Calidad de vida	Altos niveles de desigualdad
FS <sub>4</sub>	Escolaridad, bachillerato completo	70% Bachillerato incompleto 25% Bachillerato completo, hay un 5% que cuentan con educación superior, es decir, tienen niveles inferiores, lo que hace que se dificulte el proceso de aprendizaje de la creación de empresas.

Fuente: Alcaldía de Medellín, 2015

## FACTORES INSTITUCIONALES

Tabla 20. Factores institucionales

ID	Factor crítico	Observación
FI <sub>1</sub>	Contratación temporal del talento humano	La subcontratación genera interrupción de seguimiento de casos de emprendimiento clima laboral difícil e inevitable
FI <sub>2</sub>	Déficit de capital humano	Dos funcionarios y un practicante con atención a 1.000 empresas
FI <sub>3</sub>	Disfuncionalidad de las relaciones internacionales	No hay proyectos de cooperación internacional
FI <sub>4</sub>	Gestión de la calidad limitada	Déficit de talento humano en tributaria y contable

Fuente: Alcaldía de Medellín, 2015

## FACTORES TECNOLÓGICOS

Tabla 21. Factores políticos

ID	Factor crítico	Observación
FT <sub>1</sub>	Centros de experimentación	Restricción de realizar pruebas y prototipos. Remisión perdida a otros lugares.
FT <sub>2</sub>	Renta de espacio	Las capacitaciones implica pago espacios que no cuentan con apoyo logístico ni de comunicaciones.
FT <sub>3</sub>	Software que gestione el Ecosistema del emprendimiento	La documentación está en Excel y el tamaño implica la destrucción de datos y es desarticulado el Ecosistema del emprendimiento.

Fuente: Alcaldía de Medellín, 2015

## FACTORES CRÍTICOS

Tabla 22. Factores críticos

Factores críticos políticos		Factores críticos económicos	
FP <sub>1</sub>	Insuficiente cobertura para la atención de la demanda del emprendimiento barrial.	FE <sub>1</sub>	La disponibilidad presupuestal para la alta inversión en infraestructura, en la construcción de centros, depende de las finanzas municipales.
FP <sub>2</sub>	Desconocimiento de la normatividad relacionada con la formalización y el emprendimiento empresarial.	FE <sub>2</sub>	No hay aprovechamiento de los estímulos tributarios a la creación de empresas
FP <sub>3</sub>	Aún el programa no participad de manera activa en los planes de desarrollo locales en el territorio	FE <sub>3</sub>	Faltan recursos financieros para el apalancamiento de los servicios del programa.
		FE <sub>4</sub>	No se cuentan con productos/servicios ni capacidad instalada para acceder a mercados internacionales.
		FE <sub>5</sub>	La responsabilidad social de la gran empresa no cubre las necesidades de apoyo a los emprendedores del programa.

Factores críticos sociales		Factores críticos institucionales	
FS <sub>1</sub>	La cultura emprendedora empresarial se mantiene de manera individual dejando de lado los intereses asociativos	FI <sub>1</sub>	Falta garantía en la contratación del talento humano, la cual permita continuidad a los procesos del programa
FS <sub>2</sub>	Los corregimientos no son óptimos para la creación de empresa	FI <sub>2</sub>	Insuficiente capital humano para atender los beneficiarios del programa.
FS <sub>3</sub>	Los índices de calidad de vida de Medellín, no llega a las calificaciones buenas propuestas por los estándares internacionales.	FI <sub>3</sub>	No se han consolidado acuerdos ni convenios con entidades del orden internacional en beneficio del programa.
FS <sub>4</sub>	El nivel de escolaridad de los emprendedores en su mayoría está por debajo del bachillerato.	FI <sub>4</sub>	No se tiene una proyección de mejoramiento en la prestación de servicios del programa.

Fuente: Alcaldía de Medellín, 2015

## RESULTADOS DEL EJERCICIO DE ÁBACO DE REGNIER

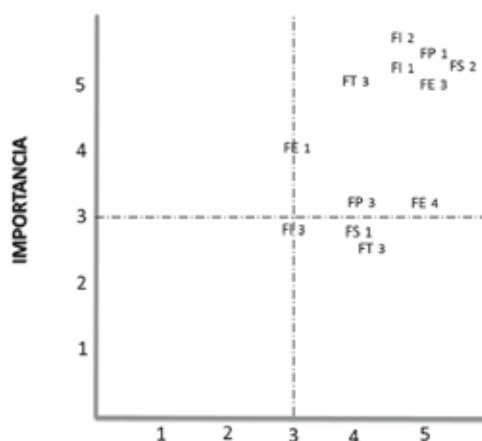


Gráfico 1. Matriz de importancia y gobernabilidad –IGO

Fuente: estudio, 2015

## CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS. TÉCNICA EJES DE SCHWARTZ

Para la construcción de escenarios futuros se retoma todo el análisis anterior, con el fin de

que, de manera coordinada, se definan para el largo plazo los criterios fundamentales de estos escenarios, para el programa.



**Gráfico 2. Condiciones de importancia y de gobernabilidad**

Fuente: Alcaldía de Medellín, 2015

¿Qué puede ocurrir?

- La lenta desaparición del programa por descuido y debilitamiento institucional, así como la contradicción de capacitar en la generación de recursos sin poder conservar los propios, además de crear acuerdos internacionales ausentes de proyectos comunes.
- El logro de una autonomía como política de Estado de cobertura nacional, libre de la voluntad política de turno con un respaldo interinstitucional fortalecida empresarialmente, que fomente riqueza con más equidad y generación de empleo digno.

¿Qué puedo hacer?

Asistencia y cumplimiento de capacitación por parte de los emprendedores, y desde los expertos y gestores impulsar un proyecto de ley enfocado en economía solidaria.

¿Qué voy a hacer yo?

Los actores están de acuerdo en difundir el programa con una filosofía más incluyente y proteccionista, así como en generar un mejor clima de negocios entre la Gran Empresa y el Emprendedor actual.

¿Cómo voy a hacerlo?

La agremiación y la inter-institucionalidad son amenazadas por el individualismo emprendedor, así como por las malas prácticas de contratación y remuneración, y el conflicto de intereses.

**El escenario I – Fortalecimiento.** Indica que en la medida que se aumente el desarrollo socioeconómico (Miranda, Quintero e Higuera, 2015) con una doble alternativa de fortaleza pública y/o privada, solo se podrá sostener y mejorar el programa, lo cual implica que no se avanza en el nivel de ciudad, sino solamente con el programa, en tanto que la implementación y ejecución de acciones supere su problemática que incide regional, local e institucionalmente.

**El escenario II- Algunas oportunidades en el territorio.** A menor desarrollo socioeconómico y menor política pública, solo se logrará un nivel mínimo de mejoramiento en las comunas y corregimientos de Medellín, limitando su papel de emprendedor a un ente asesor descontextualizado y marginado que se extingue bajo expectativas y demandas insatisfechas.

**El escenario III – Mejores condiciones de inversión.** En la medida que solo se aumente la política pública es posible que se oriente a la parte de incentivos tributarios para los inversionistas; por lo tanto, solo se lograrán condiciones de un leve crecimiento, seguramente al nivel del PIB de la ciudad, pero no tiene grandes repercusiones en el tejido social.

**El Escenario IV – Tejido empresarial competitivo.** Es el escenario que proponen los

expertos, los emprendedores, los empresarios y demás actores que han participado en el estudio objeto de la consultoría. Es el que se orienta con más desarrollo socioeconómico y más política pública que favorezca el programa; se logrará el incremento de empleos, de autoempleos, mejores condiciones de ingresos, acceso a mercados tanto nacionales como internacionales, mejores posibilidades de crédito, alianzas interinstitucionales en distintos niveles, un mejoramiento en los indicadores macroeconómicos de Medellín y sus corregimientos, así como en los de calidad de vida; en fin, se podrá tener una ciudad cada vez más cercana al desarrollo, todo a partir del tejido empresarial, con el apoyo del emprendimiento del territorio.

**ESTRATEGIA PARA EL ESCENARIO APUESTA-TEJIDO EMPRESARIAL COMPETITIVO**

**Tabla 23. Estrategia para el escenario apuesta de los CEDEZO**

Objetivo	Justificación	Meta	Responsable
Consolidar el programa como el que lidere la dirección de todos los procesos de desarrollo en el territorio.	Se requiere que el centro dirija los procesos de desarrollo en el territorio puesto que tiene el conocimiento de las necesidades y requerimientos de las empresas, los empresarios, el mercado en fin todos los aspectos claves para alcanzar el desarrollo. No solo esto, sino que sabe del fortalecimiento social que se puede ejecutar.	Participar en un 50 % en la implementación de los planes de desarrollo local de por lo menos 10 comunas de la ciudad.	La Alcaldía de Medellín. El comité de Plan de Desarrollo de cada comuna. El programa.
Implementar un sistema de base tecnológica para el ecosistema del emprendimiento en la ciudad.	Es fundamental que el ecosistema del emprendimiento disponga de un sistema de información, para la monitorización de los usuarios. Asimismo, se debe disponer de un espacio donde se pueda brindar un verdadero apoyo tecnológico a la demanda del emprendimiento, sin restricciones de esta índole.	Disponer de un sistema de información en dos años para el ecosistema del emprendimiento. Adquirir tecnología de alta gama para las nuevas empresas, en los próximos 10 años.	La Alcaldía de Medellín. La empresa privada. La red interinstitucional. El programa.
Realizar alianzas estratégicas en beneficio del tejido empresarial de la ciudad con organismos nacionales e internacionales.	Se hace prioritario que el tejido empresarial de Medellín y sus corregimientos disponga de un portafolio amplio para sus negociaciones con empresas nacionales e internacionales; asimismo que pueda buscar mercados, oportunidades y proyectos de cooperación internacional para fortalecer las empresas.	Hacer por lo menos 5 alianzas y convenios con entidades nacionales e internacionales, en beneficio y desarrollo del programa.	La Alcaldía de Medellín. La empresa privada. La red interinstitucional. El programa. El Gobierno nacional.

Fuente: investigadores, 2016

## Limitaciones en la recolección de datos

El error de la muestra: el error de muestreo está dado por el error de muestreo “ $\epsilon$ ” o “aceptable” y este depende del comportamiento de la muestra, finalmente. En el estudio se convocó a un grupo de personas para que respondieran las encuestas, pero no fue posible obtener el 100 % de asistencia, a pesar de haber implementado planes de contingencia para lograrlo, como, por ejemplo, varias convocatorias, atención durante varios días, durante toda la jornada a la espera de que las personas convocadas asistieran para diligenciar la encuesta. Por lo tanto, el error de la muestra aumenta a un 3.8 %. Se trabaja entonces con 468 encuestas en total. Para los emprendedores en transición se aplican 291 encuestas y a los emprendedores en desarrollo se aplican 177 encuestas.

La asistencia y consejería no son posibles en el momento de sofisticación y crecimiento, así como la vinculación interinstitucional funcional es escasa (Bateman, Durán, & Maclean, 2011). La micro-finanza puede convertirse en un factor desindustrializador y ser un bloqueo a la competitividad, así como favorecer un infantilismo en el emprendedor (Bateman, Durán & Maclean, 2011).

La homogeneidad de la base se inicia en 2009, aunque existe inconsistencia en subtotales y totales entre 2005 y 2009. Las capacitaciones y los eventos de comercialización poseen trazabilidad desde 2006 a 2011. Es importante tener en cuenta que los puntos de atención comenzaron a funcionar el primer semestre de 2009 (Alcaldía de Medellín, 2011).

La gestión de archivo y documentación digital es una vulnerabilidad constante en este proyecto. No se dispone de un *software* para el manejo de la información que genera la dinámica de los Cedezo. Existe una base de datos que caracteriza de manera adecuada la población usuaria, pero no es factible realizar seguimiento y verificación de impactos, pues algunos son afectados por virus informáticos (Alcaldía de Medellín, 2011).

## Conclusiones

La prospección del *Escenario I* es respaldada por los programas de las entidades públicas. En los centros se evidenció que los aspectos económicos, sociales, institucionales y tecnológicos (Ruiz & Pérez, 2010) son las condiciones fundamentales para el desarrollo y sostenibilidad del programa, articulados con los requerimientos del talento humano.

Es importante establecer una plataforma digital para el seguimiento de casos en la gestión documental en forma actualizada y estandarizada para el registro y consulta de los participantes del programa. Los blog y usuarios en Facebook son insuficientes para la interrelación y gestión documental interinstitucional, y de la misma forma, la pérdida de tiempo en la transcripción y digitación entre hojas Excel y los manuscritos (Bernal, 2013).

Los procesos de documentación y capacitación requieren una gestión integrada para incrementar la eficacia y eficiencia del programa. Es completamente claro que el impacto positivo del programa implica su mejoramiento y continuidad en el escenario empresarial y de emprendimiento de la ciudad, de tal forma que sea altamente competitivo, de acuerdo con las exigencias internacionales; igual sucede para la implementación de procesos de innovación, investigación y tecnología.

En la medida que se potencie el CEDEZO y se convierta en el eje del desarrollo en el territorio es posible mejorar las condiciones de calidad de vida de los habitantes de la ciudad de Medellín y reportar indicadores macroeconómicos, donde el PIB se incremente, el desempleo disminuya, la balanza de pagos presente saldos positivos y así mejoren otros indicadores.

El actor autónomo, como el Banco Emisor, regula una interacción agresiva entre actores dominantes en la legislación y emprendedores, mediante formas de pago y contratación lesivas a la economía solidaria desconocida en contexto y situación (micro empresas de ANTIOQUIA, 2011), en la que los actores de enlace como los expertos expresan su voz, pero no su voto de que, al continuar esta situación,

el programa se reduce a promover y no a emprender. La permanencia de este problema se denomina “voluntad política de turno”, en la que el individualismo origina dos opuestos entre lo privado y lo público; el candidato elegido y el que viene con lo tradicional, lo nuevo y lo disfuncional, en la que se pronostica el problema y se espera a que se solucione.

Se recomienda entonces que sea el ente territorial el que dirija el fortalecimiento del tejido empresarial de la ciudad, con el apoyo de la academia, los proyectos de cooperación internacional y otras estrategias de largo plazo, de tal forma que sea posible acortar la brecha de desigualdad entre ricos y pobres mejorando las condiciones de contratación, equidad e individualismo, así como la integración de intereses de los actores del programa (Arias & Giraldo, 2011).

## Referencias

- Alcaldía de Medellín. (Abril de 2011). *acimedellin.org*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de [http://www.acimedellin.org/Portals/0/Images/pdf\\_publicaciones/laboratorio\\_medellin-aci.pdf](http://www.acimedellin.org/Portals/0/Images/pdf_publicaciones/laboratorio_medellin-aci.pdf)
- Alcaldía de Medellín. (s.f.). Políticas poblacionales para una ciudad diversa e incluyente. Obtenido de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Indicadores%20y%20Estad%C3%ADsticas/Documentos/LIBRO\\_PLANEACION.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Indicadores%20y%20Estad%C3%ADsticas/Documentos/LIBRO_PLANEACION.pdf)
- Alcaldía de Medellín -BID-. (2008-2011). *Transformación de una ciudad*. Medellín: Multimpresos.
- Arias, C. & Giraldo, D. (2011). Condiciones para la generación de emprendimientos en Medellín y su Área Metropolitana. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 25.
- Baena, G. (2004). *Prospectiva política. Guía para su comprensión y práctica*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2011). *Home de la Cámara*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/2011/guia-inicio-empresarial-2011.pdf>
- Concejo de Medellín. (2014). *Concejo de Medellín*. Recuperado el 6 de julio 2016 de <http://es.slideshare.net/ConcejoMDE/desarrollo-economico-40875346>
- Delgado, M. (2004). La política rural europea en la encrucijada. Bogotá: Ministerio de Agricultura.
- Endeavor Insight. (2015). *Creando Ecosistema de Emprendimiento en el sector tech de Medellín*. FOMIN. Medellín: Ruta N.
- Escalante, M. (2012). *Habitabilidad en la vivienda social en edificios para población reasentada. El caso de Medellín, Colombia*. Revista EURE, 38(114), recuperado de <http://www.scielo.cl>. Obtenido de EURE: <http://www.scielo.cl/pdf/eure/v38n114/art08.pdf>
- Garcés Giraldo, L. F., & Giraldo Zuluaga, C. (2013). El cuidado de sí y de los otros en Foucault, principio orientador para la construcción de una bioética del cuidado. *Discusiones Filosóficas*, 14(22), 187-201.
- Giget, M. (1998). La dynamique stratégique des entreprises. *Dunod*, 368.
- Giraldo, L. (4 de Julio de 2014). Propuesta metodológica para la implementación de un sistema de gestión integrado en las unidades productivas asociadas a CEDEZO. Recuperado de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/123456789/1981>
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de estrategia y prospectiva*. Barcelona: Marcombo
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos. Cuadernos de Lipsor*, 104.
- International Development Research Centre. (2014). *Colombian entrepreneurial dynamics*. Obtenido de [https://issuu.com/gemcaribbean/docs/colombian\\_entrepreneurial\\_dynamics\\_20](https://issuu.com/gemcaribbean/docs/colombian_entrepreneurial_dynamics_20)
- Jouvenel, B. (1965). *Futuribles*. Obtenido de <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P3045.pdf>
- Machado, D. (2014). Escenarios políticos. Para actuar en las coyunturas con pensamiento estratégico. *CTA Ediciones*.
- Medellín Digital-Alcaldía de Medellín. (2010). *Emprendimiento Pilar de Apropiación- Medellín Digital*. Recuperado el 4 de Julio de 2016, de <http://cmapspublic.ihmc.us/rid=1JB4YNZ6W-1JVQDS0-176N/Informe%20final%202010%20-%20Emprendimiento.pdf>
- Micro Empresas de Antioquia. (2011). *Informe de Gestión de Microempresas de Antioquia Cooperativa de Ahorro Y Crédito*. Medellín: MEA.

- Miklos, T. (2008). *Prospectiva, gobernabilidad y riesgo político: instrumentos para la acción*. México: Limusa.
- Miranda, J.; Quintero, M. & Higuera, V. (2015). Efectos del conflicto armado y el conflicto socioeconómico en el aprendizaje cívico: La función de producción educativa en el caso del conflicto interno en Colombia. En M. López y R. Graves (Coordinadoras), *Investigaciones de economía de la educación Número 10* (521-549). España: Asociación Económica de la Educación.
- Molina, C., & Jorge, P. (2015). Un desafío de sostenibilidad: el nuevo distrito metropolitano de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento del valle del Aburrá en Colombia. *Estudios Geográficos*, 29.
- Molina, M., Vivanco, R., Silvera, A., González, M., Bracho, R. (2015). enfoque de la inclusión en la educación, significación en el contexto de los derechos humanos. En A. Silvera y O. Huertas. *Derecho Penal y Educación*. (75-87). Bogotá, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana - Editorial Corporación Universitaria Sabaneta - Ediciones Ibáñez
- Montoya, O. (2011). *Evaluación impacto de los centros de desarrollo empresarial zonal*. Medellín: La Alcaldía.
- Medina, J. & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Mattar, J. y Perrotti, J. (2014). *Planificación, prospectiva y gestión pública. Reflexiones para agenda de desarrollo*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Ruiz, O., & Pérez, G. (2010). *Informe final Emprendimiento 2010*. Medellín: Medellín Digital.
- Salas, M. (2013). *Prospectiva territorial. Una aproximación conceptual y metodológica*. Venezuela: Universidad de Los Andes Venezuela.
- Silvera, A., Gómez, W., Bolívar E., Manrique, J., & Trujillo J. (2015). Derechos humanos, convivencia y resignificación social desde la construcción de ciudad/región. En A. Silvera y O. Huertas. *Derechos humanos: mujeres, libertad de expresión y multiculturalismo*. (28-43). Bogotá, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana - Editorial Corporación Universitaria Sabaneta - Ediciones Ibáñez