



Universidad
Carlos III de Madrid



Universidad Internacional
Menéndez Pelayo

MAESTRÍA UIM EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA LOCAL
EDICIÓN 2010 - 2011

TESIS DE MAESTRÍA

PROYECTO

APOYO A LA GENERACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS
EMPRESARIALES LOCALES EN EL MUNICIPIO DE PACHO,
DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA, REPÚBLICA DE COLOMBIA.

AUTOR

GERMÁN ANDRÉS NIETO MORENO



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA LOCAL
UNIÓN IBEROAMERICANA DE MUNICIPALISTAS
UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO

Este trabajo se le dedico a mi familia, especialmente a mi madre, quien ha sido y será bastión fundamental en la construcción humana de lo que soy.

Respondo con gratitud a mis verdaderos amigos: mi esposa Ángela y mi hijo Santiago, que me acompañan incondicionalmente en mis apuestas de vida.

*Un especial reconocimiento a la Unión Iberoamericana de Municipalistas, por sus loables acciones a favor de la protección y exaltación de la riqueza local y su pertinencia con el desarrollo sostenible...
...A su grupo de trabajo y de colaboradores (Don Federico, Raúl, Sonia y su combo), mis más sinceros agradecimientos...*

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	14
1. MARCO TEÓRICO	19
1.1. LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	19
1.2.1. EL PAPEL DEL SECTOR EMPRESARIAL EN LA LUCHA CONTRA LA POBREZA.	21
1.1.2. FUNDAMENTOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS.	23
1.2. EL EMPRENDIMIENTO COMO HERRAMIENTA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.	26
1.2.1. EL AUTOEMPLEO COMO RESPUESTA A LA EXCLUSIÓN LABORAL.	26
1.2.2. EL CONCEPTO DEL EMPRENDIMIENTO.	27
1.2.3. ACTITUD EMPRENDEDORA Y DESARROLLO LOCAL.	32
1.2.4. CONTRIBUCIONES AL MARCO TEÓRICO DEL EMPRENDIMIENTO.	34
1.3. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.	38
1.3.1. OBJETIVOS DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.	40
1.3.2. EL LIDERAZGO EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.	40
1.3.3. EL ROL DEL SECTOR PRIVADO EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.	41
1.3.4. RESPONSABILIDAD DEL ESTADO EN LA ECONOMÍA SOCIAL.	44
1.4. EL EMPRENDIMIENTO INNOVADOR EN COLOMBIA.	45
1.4.1. APROXIMACIONES AL CASO COLOMBIANO.	47
1.4.1.1. EL NIVEL MACROECONÓMICO.	47
1.4.1.2. EL NIVEL DE EMPRESAS.	49
1.4.1.3. EL NIVEL DE INDIVIDUOS.	51
1.4.2. INTERACCIÓN ENTRE LOS NIVELES DE EMPRENDIMIENTO.	52
1.5. RETOS DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN COLOMBIA.	55
1.5.1. REVISIÓN RETROSPECTIVA DE LA NORMATIVA NACIONAL RELATIVA AL EMPRENDIMIENTO.	56
1.5.2. PROYECCIÓN AL FUTURO.	58
2. DESCRIPCIÓN Y GENERALIDADES DEL ÁREA DE ESTUDIO	61
2.1. INFORMACIÓN DEL TERRITORIO	61
2.1.1. CONTEXTO HISTÓRICO	61
2.1.2. CARACTERÍSTICAS ENDÓGENAS.	64
2.1.2.1. DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE TERRITORIAL.	64
2.1.2.2. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.	64
2.1.2.3. DIMENSIONES DE DESARROLLO.	65
2.1.2.3.1. GEOLOGÍA.	65
2.1.2.3.2. CLIMA.	66

2.1.2.4.	DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA.	67
2.1.2.5.	CARACTERIZACIÓN ECOLÓGICA.	68
2.1.2.5.1.	FLORA.	68
2.1.2.5.2.	FAUNA.	70
2.1.2.6.	USO ACTUAL Y OCUPACIÓN DEL TERRITORIO.	72
2.1.2.7	ASPECTOS DEMOGRÁFICOS.	74
2.1.2.7.1.	DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO.	75
2.1.2.7.2.	CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA POBLACIÓN.	75
2.2.	DIAGNÓSTICO SECTORIAL TERRITORIAL.	76
2.2.1.	ÁMBITO ECONÓMICO MUNICIPAL.	76
2.2.1.1.	SECTOR AGRÍCOLA.	77
2.2.1.2.	SECTOR PECUARIO.	79
2.2.1.2.	SECTOR COMERCIO Y SUS SERVICIOS ANEXOS.	82
2.2.1.3.	SECTOR INDUSTRIAL.	83
2.2.1.4.	SECTOR TURISMO.	84
2.2.2.	SEMBLANTE SOCIAL.	86
2.2.2.1.	EDUCACIÓN.	86
2.2.2.2.	SALUD.	89
2.2.2.3.	SALUD MENTAL Y VULNERABILIDAD.	92
2.2.2.4.	ACTIVIDADES DE OCIO Y EMPLEO DEL TIEMPO LIBRE.	95
2.2.3.	INFRAESTRUCTURA BÁSICA.	97
2.2.3.1.	SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS.	97
2.2.3.1.1.	SUMINISTRO DE AGUA POTABLE.	97
2.2.3.1.2.	SANEAMIENTO BÁSICO.	99
2.2.3.1.3.	SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA.	100
2.2.3.1.4.	COMUNICACIONES TELEFÓNICAS Y SERVICIOS INFORMÁTICOS.	100
2.2.3.2.	CONECTIVIDAD VIAL Y TRANSPORTE.	101
2.2.3.3.	SECTOR HABITACIONAL.	104
2.2.4.	SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y RECURSOS NATURALES.	105
2.2.4.1.	PREVENCIÓN DE RIESGOS Y ATENCIÓN DE DESASTRES.	107
2.2.4.2.	TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES URBANAS.	107
2.2.4.3.	APROVECHAMIENTO Y DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS.	108
3.	DIAGNÓSTICO ACTUAL DE CONTEXTO	110
3.1.	ANÁLISIS DE VARIABLES DEL TERRITORIO (DOFA).	110
3.1.1.	MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.	111
3.1.1.1.	FORTALEZAS.	111
3.1.1.2.	DEBILIDADES.	111
3.1.1.3.	OPORTUNIDADES.	117
3.1.1.4.	AMENAZAS.	117
3.1.2.	ANÁLISIS DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS.	119
3.1.3.	MATRIZ DE PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS POR ÁREAS TEMÁTICAS.	120
3.1.3.1.	GEOGRAFÍA Y TERRITORIO.	120
3.1.3.2.	ECONOMÍA Y EMPLEO.	120
3.1.3.3.	DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL.	121

3.1.3.3.1. EJE EDUCACIÓN.	121
3.1.3.3.2. EJE SALUD.	121
3.1.3.3.3. EJE VIVIENDA.	121
3.1.3.3.4. EJE POBLACIÓN VULNERABLE.	121
3.1.3.3.5. EJE ARTE, RECREACIÓN Y DEPORTE.	121
3.1.3.4. CULTURA.	122
3.1.3.5. SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS.	122
3.1.3.6. INFRAESTRUCTURA VIAL Y DE TRANSPORTE.	122
3.1.3.7. MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE.	122
3.1.3.8. JUSTICIA Y SEGURIDAD.	123
3.1.3.9. GESTIÓN POLÍTICA E INSTITUCIONAL.	123
3.2. MATRIZ DE PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS Y ACTORES INTERVINIENTES.	124
3.2.1. ÁREA TEMÁTICA: GEOGRAFÍA Y TERRITORIO.	125
3.2.2. ÁREA TEMÁTICA: ECONOMÍA Y EMPLEO.	127
3.2.3. ÁREA TEMÁTICA: DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL.	132
3.2.3.1. EJE EDUCACIÓN.	132
3.2.3.2. EJE SALUD.	134
3.2.3.3. EJE VIVIENDA.	136
3.2.3.4. EJE POBLACIÓN VULNERABLE.	137
3.2.3.5. EJE ARTE, RECREACIÓN Y DEPORTE.	139
3.2.4. ÁREA TEMÁTICA: CULTURA.	141
3.2.5. ÁREA TEMÁTICA: SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS.	142
3.2.6. ÁREA TEMÁTICA: INFRAESTRUCTURA VIAL Y DE TRANSPORTE.	144
3.2.7. ÁREA TEMÁTICA: MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE.	146
3.2.8. ÁREA TEMÁTICA: JUSTICIA Y SEGURIDAD.	148
3.2.9. ÁREA TEMÁTICA: GESTIÓN POLÍTICA E INSTITUCIONAL.	148
3.3. PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS DETECTADOS.	150
3.3.1. ELECCIÓN DE LOS CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN.	150
3.3.1.1. GOBERNABILIDAD.	151
3.3.1.2. COSTO DE PREVENCIÓN O MITIGACIÓN.	151
3.3.1.3. COBERTURA EN LA POBLACIÓN AFECTADA.	152
3.3.1.4. AFECTACIÓN AMBIENTAL.	153
3.3.1.5. IMPACTO LOCAL Y REGIONAL.	153
3.3.1.6. REDUCCIÓN DE LA POBREZA.	154
3.3.1.7. IMAGEN POLÍTICA.	155
3.3.2. CUADRO DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS POR EJES TEMÁTICOS.	156
3.3.3. ANÁLISIS DE LA PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS.	162
3.4. DISCUSIÓN.	165
4. ESTRATEGIA PARA LA RESOLUCIÓN DE LA NECESIDAD PRIORITARIA.	167
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA VALORADA COMO PRIORITARIA.	167
4.2. DEFINICIÓN DE LAS CAUSAS Y EFECTOS DEL PROBLEMA.	171
4.2.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS.	171
4.2.2. CAUSAS DEL PROBLEMA.	173

4.2.3.	SECUELAS DEL PROBLEMA.	175
4.3.	TIPIFICACIÓN Y EXPLORACIÓN DE LOS ACTORES IMPLICADOS EN EL PROBLEMA.	176
4.4.	EXAMEN CRÍTICO DE ANTECEDENTES.	179
4.5.	ESTUDIO DE ALTERNATIVAS.	183
4.5.1.	ÁRBOL DE ALTERNATIVAS E INVENTARIO DE IDEAS.	184
4.5.2.	EVALUACIÓN Y PRIORIZACIÓN IDEAS FUERZA.	186
4.5.2.1.	MATRIZ DE NUDOS CRÍTICOS E IDEAS FUERZA.	186
4.5.2.2.	SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.	189
4.5.2.2.1.	RIESGO POTENCIAL.	190
4.5.2.2.2.	OPORTUNIDAD POTENCIAL.	191
4.5.2.2.3.	TIEMPO DE EJECUCIÓN.	192
4.5.2.2.4.	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN.	192
4.5.2.2.5.	POSIBILIDADES DE ÉXITO.	193
4.5.2.2.6.	RELACIÓN COSTO / BENEFICIO.	194
4.5.2.2.7.	VIABILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA.	195
4.5.2.2.8.	VIABILIDAD TÉCNICA.	195
4.5.2.2.9.	VIABILIDAD POLÍTICA.	196
4.5.2.3.	MATRIZ DE SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS E IDEAS FUERZA.	197
4.6.	DISCUSIÓN.	199
5.	DISEÑO ESTRATÉGICO DEL PROYECTO.	201
5.1.	INTENCIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO.	201
5.1.1.	META O FINALIDAD DEL PROGRAMA.	201
5.1.2.	PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PROYECTO.	201
5.2.	COMPONENTES DEL PROYECTO.	202
5.3.	DISEÑO DE ACTIVIDADES POR COMPONENTES.	204
5.3.1.	ACTIVIDADES DEL COMPONENTE I.	205
5.3.2.	ACTIVIDADES DEL COMPONENTE II.	206
5.3.3.	ACTIVIDADES DEL COMPONENTE III.	208
5.3.4.	ACTIVIDADES DEL COMPONENTE IV.	208
5.3.5.	ACTIVIDADES DEL COMPONENTE V.	209
5.4.	SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN.	210
5.4.1.	INDICADORES DE FIN DE PROYECTO.	211
5.4.2.	INDICADORES DE PROPÓSITO DE PROYECTO.	212
5.4.4.	INDICADORES A NIVEL DE COMPONENTES O RESULTADO.	212
5.4.5.	INDICADORES DE ACTIVIDADES.	214
5.5.	FUENTES DE VERIFICACIÓN.	214
5.6.	SUPUESTOS Y RIESGOS RELEVANTES.	215
5.7.	MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE MARCO LÓGICO.	217
5.7.1.	MATRIZ DE CUATRO POR CUATRO.	219
5.7.	DIAGRAMA DE COMPONENTES Y ACTIVIDADES.	226
5.7.1.	DIAGRAMA DE GANTT.	227
5.8.	IMPACTO DEL PROYECTO.	231
5.8.1.	EL ROL DE LOS BENEFICIARIOS EN EL PROYECTO.	233
5.8.2.	POBLACIÓN PARTICIPANTE DEL PROYECTO.	234
5.8.3.	BENEFICIOS DEL PROYECTO.	238

5.9.	MARCO POLÍTICO E INSTITUCIONAL.	240
5.10.	CONDICIONES PREVIAS.	242
5.11.	ASPECTOS FINANCIEROS DEL PROYECTO.	246
5.11.1.	INVENTARIO DE RECURSOS.	247
5.11.1.1.	RECURSOS PARA EL COMPONENTE I.	247
5.11.1.2.	RECURSOS PARA EL COMPONENTE II.	250
5.11.1.3.	RECURSOS PARA EL COMPONENTE III.	253
5.11.1.4.	RECURSOS PARA EL COMPONENTE IV.	254
5.11.1.5.	RECURSOS PARA EL COMPONENTE V.	256
5.11.2.	PRESUPUESTO GENERAL DEL PROYECTO.	257
5.11.3.	CRONOGRAMA DE INVERSIONES.	260
5.11.4.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO.	265
5.11.4.	FLUJO DE FONDOS.	266
5.12.	OPERACIÓN DEL PROYECTO.	268
5.12.1.	UNIDAD EJECUTORA DEL PROYECTO.	268
5.12.2.	FUNCIONES DE LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROYECTO.	268
5.12.3.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, FUNCIONES Y ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.	269
5.12.4.	COSTOS DE OPERACIÓN.	272
5.13.	PLAN BÁSICO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.	273
5.13.1.	DESTINATARIOS DE LA INFORMACIÓN.	274
5.13.2.	IDENTIFICACIÓN Y ESTRUCTURA DE INDICADORES.	275
5.13.2.1.	COBERTURA.	275
5.13.2.2.	FOCALIZACIÓN.	276
5.13.2.3.	EFICACIA.	276
5.13.2.4.	EFICIENCIA.	277
5.13.2.5.	CALIDAD.	277
5.13.2.6.	RETRASO.	278
5.13.2.7.	ÍNDICE DE AVANCE FÍSICO O DE RESULTADO.	278
5.13.2.8.	ÍNDICE DE SITUACIÓN.	279
5.13.2.9.	ÍNDICE DE AVANCE FINANCIERO.	279
5.13.2.9.	ÍNDICE DE AVANCE PRESUPUESTAL.	279
5.13.3.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	279
5.13.4.	RESPONSABILIDAD Y RECURSOS HUMANOS NECESARIOS.	280
5.13.5.	CRONOGRAMA DE MONITOREO.	282
6.	SOPORTE EMPÍRICO	285
6.1.	CULTURA E (ALCALDÍA DE MEDELLÍN, COLOMBIA).	285
6.1.1.	CONTEXTO.	286
6.1.2.	ANTECEDENTES DE LA INICIATIVA.	287
6.1.2.1.	DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE CULTURA E.	287
6.1.2.2.	CONCURSOS DE PLANES DE NEGOCIO.	289
6.1.2.3.	PROYECTO MEDELLÍN MI EMPRESA.	291
6.1.2.4.	FONDO DE CAPITAL DE RIESGO.	292
6.1.2.5.	FERIA DEL EMPRENDIMIENTO.	293
6.1.2.6.	SEMILLEROS DE EMPRENDIMIENTO.	293
6.1.3.	PROYECTOS ASOCIADOS AL PROGRAMA CULTURA E.	294

6.1.3.1.	PROYECTO BANCO DE LAS OPORTUNIDADES.	294
6.1.3.2.	PROYECTO CIUDAD E.	294
6.1.3.3.	PROYECTO PARQUE E.	295
6.1.3.4.	PROYECTO FÓRMATE.	295
6.1.3.5.	PROYECTO MEDELLÍN CIUDAD CLÚSTER.	296
6.2.	PROGRAMA INSTITUCIONAL DE APOYO A LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA (UNICEN, BUENOS AIRES, ARGENTINA).	296
6.2.1.	PARQUE CIENTÍFICO TECNOLÓGICO (PCT).	297
6.2.2.	MARCO INSTITUCIONAL.	298
6.2.3.	ANTECEDENTES DE OPERACIÓN DEL PCT.	299
6.2.3.1.	FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.	299
6.2.3.2.	INCUBACIÓN DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.	300
6.2.3.3.	MEJORAMIENTO DE PYMES EXISTENTES.	301
6.2.4.	PERSPECTIVAS Y DESAFÍOS DEL PIAAP.	302
6.2.4.1.	CONFORMACIÓN DEL CENTRO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO, LA INNOVACIÓN Y LOS NUEVOS EMPRENDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA.	302
6.2.4.2.	ESTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN.	304
6.3.	FOMENTO DEL EMPLEO EN COSLADA (MADRID, ESPAÑA).	305
6.3.1.	ANTECEDENTES Y MARCO INSTITUCIONAL.	305
6.3.2.	PRINCIPALES MEDIDAS A FAVOR DEL EMPLEO EN ESPAÑA.	306
6.3.3.	CONTEXTO LOCAL.	307
6.3.3.1.	ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA.	307
6.3.3.1.1.	SUPERFICIE Y POBLACIÓN.	307
6.3.3.1.2.	ESTRUCTURA PRODUCTIVA.	308
6.3.3.1.3.	MERCADO DEL TRABAJO.	309
6.3.4.	ACCIONES DEL AYUNTAMIENTO A FAVOR DEL EMPLEO.	310
6.3.4.1.	ESTRUCTURA INSTITUCIONAL.	310
6.3.4.2.	MEDIDAS DE FOMENTO AL EMPLEO.	311
6.3.4.3.	PROMOCIÓN DEL AUTOEMPLEO, ECONOMÍA SOCIAL, NUEVAS ACTIVIDADES Y APOYO A LA EMPRESA.	312
6.3.4.3.1.	INFORMACIÓN, DIFUSIÓN Y SENSIBILIZACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE INICIATIVAS EMPRESARIALES.	313
6.3.4.3.2.	ASESORAMIENTO, APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO EN LA PUESTA EN MARCHA DE PROYECTOS EMPRESARIALES.	313
6.3.4.3.3.	DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL.	314
6.3.4.3.4.	ACCIONES FORMATIVAS.	314
6.3.4.3.5.	OBSERVATORIO DE LA REALIDAD SOCIOECONÓMICA.	314
6.3.4.3.6.	PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIO.	315
6.3.5.	ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO.	316
6.3.5.1.	RELACIÓN DE ASPECTOS POSITIVOS.	316
6.3.5.2.	RELACIÓN DE NECESIDADES IDENTIFICADAS.	317
6.4.	PREVISIONES ADOPTADAS.	318
 CONCLUSIONES		 322

BIBLIOGRAFÍA.	325
ANEXOS	
1. TABLAS.	342
2. FIGURAS.	367

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.	Beneficios de los Negocios Inclusivos para las empresas y la población en la modalidad de consumo.	342
Tabla 2.	Beneficios de los Negocios Inclusivos para las empresas y la población en la modalidad de socios, proveedores y consumidores.	343
Tabla 3.	Etapas del establecimiento de Alianzas Sociales Estratégicas.	344
Tabla 4.	Formaciones Geológicas por Subcuenca.	345
Tabla 5.	División Política y Administrativa del Territorio Local.	346
Tabla 6.	División por Corredores Ecológicos Relativo a Subcuencas.	347
Tabla 7.	Especies Latifoliadas en la Zona de Vida o Formación Vegetal de Bosque Muy Húmedo Montano Bajo.	348
Tabla 8.	Bosque Secundario Subandino Zona de Vida o Formación Vegetal Bosque Muy Húmedo Premontano.	349
Tabla 9.	Zonas de Vida (formaciones vegetales) y su fauna asociada.	350
Tabla 10.	Distribución de la población según el SISBEN (2004-2008).	351
Tabla 11.	Inventario de Establecimientos Comerciales en el Municipio de Pacho.	352
Tabla 12.	Disponibilidad máxima de la capacidad hotelera.	353
Tabla 13.	Dotación y capacidad máxima en establecimientos de alimentos.	354
Tabla 14.	Déficit de la cobertura de educación por edades y niveles educativos.	355
Tabla 15.	Déficit de la cobertura de educación por edades y niveles educativos.	356
Tabla 16.	Relación histórica de la capacidad instalada y del personal técnico y profesional del Hospital San Rafael de Pacho y del Puesto de Salud de Pasuncha.	357
Tabla 17.	Número de casos atendidos en consulta externa en el Hospital San Rafael de Pacho.	358
Tabla 18.	Casuística de mortalidad por grupos de edad en el Municipio de Pacho.	359
Tabla 19.	Morbilidad en Salud Mental registrada por el Hospital San Rafael de Pacho.	360
Tabla 20.	Análisis de actores para un proyecto que apunta a la generación de nuevos emprendimientos y la consolidación de una cultura empresarial en el Municipio de Pacho.	361
Tabla 21.	Área sembrada y Parámetros de producción del sector Agrícola en el Municipio de Pacho, para el año 2004.	363
Tabla 22.	Población de semovientes y parámetros productivos del sector pecuario en el Municipio de Pacho, para el año 2004.	364

Tabla 23.	Distribución de los costos de operación del proyecto, ajustados a presupuesto Municipal de la vigencia 2011.	365
Tabla 24.	Presupuesto Asociado a los Costos de la Comisión Verificadora, Durante los 24 Meses de Ejecución del Proyecto.	366

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.	Metas del desarrollo del Milenio.	367
Figura 2.	Definición Gráfica de los Negocios inclusivos.	368
Figura 3.	Base de la Pirámide (BdP).	369
Figura 4	Definición Gráfica de los Negocios inclusivos.	370
Figura 5.	La educación en la generación del espíritu emprendedor en los ámbitos	371
Figura 6.	Marco Conceptual de los Emprendimientos Sociales.	372
Figura 7.	Proporción de la población que se encuentran en las distintas etapas de actividad empresarial para los 42 países, en el 2007, por grupos regionales de ingresos.	373
Figura 8.	Combinación mercado-producto nuevo. Nivel de introducción de ofertas innovadoras por parte de las empresas nuevas o establecidas en cada uno de los países GEM.	374
Figura 9.	Comportamiento histórico del desempleo* en Colombia.	375
Figura 10.	Áreas consolidadas en el Municipal de Pacho.	376
Figura 11.	Distribución anual de la precipitación, Estación hidrometeorológica La Cabrera.	377
Figura 12.	Distribución anual de la temperatura, Estación Hidrometeorológica San Cayetano.	378
Figura 13.	Distribución anual del brillo solar, Estación Hidrometeorológica San Cayetano.	379
Figura 14.	Distribución anual de la evaporación, Estación Hidrometeorológica San Cayetano.	380
Figura 15.	Distribución anual de la nubosidad, Estación Hidrometeorológica La Cabrera.	381
Figura 16.	División política y administrativa del Municipio de Pacho.	382
Figura 17.	División política de la cabecera urbana del Municipio de Pacho.	383
Figura 18.	Unidades de Manejo de Subcuenca (UMSC) del Municipio de Pacho.	384
Figura 19.	Superficie Municipal clasificada en corredores ecológicos por subcuencas hidrográficas.	385
Figura 20.	Mapa actual de uso del suelo del Municipio de Pacho.	386
Figura 21.	Uso actual y ocupación del territorio en el Municipio de Pacho.	387
Figura 22.	Mapa de servicios en la zona urbana del Corregimiento de Pasuncha.	388
Figura 23.	Pirámide población por sexo en el Municipio de Pacho.	389
Figura 24.	Distribución de la población por género y zona de ocupación.	390
Figura 25.	Cobertura y niveles de afiliación a los diferentes regímenes de salud.	391
Figura 26.	Estudio de los factores de segundo orden en la población de 4 a 16 años de edad.	392

Figura 27.	Índices de Confianza Interpersonal en los países de América Latina y el Caribe. Evolución histórica 2003-2008 en Colombia.	393
Figura 28.	Intereses vocacionales en alumnos de grado once de básica secundaria, en el año 2007.	394
Figura 29.	Casos de embarazos no deseados en la población infantil y juvenil para el año 2007.	395
Figura 30.	Tasas de cobertura de servicios públicos en el Municipio de Pacho.	396
Figura 31.	Déficit cuantitativo de vivienda nueva en el Municipio de Pacho.	397
Figura 32.	Número de viviendas ubicadas en zonas de alto riesgo.	398
Figura 33.	Tenencia de la Propiedad (vivienda).	399
Figura 34.	Puntos de ocurrencia de deslizamiento en la Jurisdicción CAR y en el Municipio de Pacho, en el periodo de 1997 y 2008.	400
Figura 35.	Puntos de ocurrencia de inundaciones en la Jurisdicción CAR en el periodo de 1997 y 2008.	401
Figura 36.	Esquema de estrategias generales de la Oficina de Negocios (año 2004).	402
Figura 37.	Esquema de la lógica vertical de la matriz de marco lógico.	403
Figura 38.	Mapa Departamental con niveles educativos por Municipios.	404
Figura 39.	Población Ocupada en la Informalidad según rangos de edad (Bogotá – Cundinamarca, 2009).	405
Figura 40.	Población Ocupada en la Informalidad según nivel educativo (Bogotá – Cundinamarca, 2009).	406
Figura 41.	Tasa de desempleo según nivel educativo y género (Bogotá – Cundinamarca, 2009).	407
Figura 42.	Organigrama administrativo de la Alcaldía Municipal de Pacho.	408
Figura 43.	Organigrama funcional del Proyecto.	409
Figura 44.	Valores relativos del presupuesto del proyecto por componentes.	410
Figura 45.	Diagrama comparativo de ganadores de convocatorias Concurso Planes de Negocio Cultura E.	411
Figura 46.	Recursos de Capital Semilla y Microcréditos entre el año 2004 al 2007, Programa Cultura E.	412

RESUMEN EJECUTIVO.

El Equilibrio Global, pronunciado por el Club de Roma en el año de 1972, se configuró como la antesala de la dinámica del pensamiento contemporáneo de la sostenibilidad, en cuyo espíritu reposa la posibilidad de encontrar alternativas reales que nacen desde el ideal de la igualdad. Todo esto supone la apuesta transversal del mejoramiento de la calidad de vida de la humanidad, mediante la distribución equitativa de riqueza, no solamente como una acumulación de bienes adquiridos con unidades monetarias, sino como la satisfacción de las expectativas individuales y colectivas en el marco de la cultura y la sociedad.

En la actualidad, es frecuente utilizar el término *globalización* o *internalización* cuando avistamos conceptos que construyen una *neocultura*. La agilidad en las comunicaciones y la masificación de las relaciones humanas han permitido generar una conciencia política empresarial, cuyo análisis crítico invita a la reorganización de las formas de producción, por medio de la externalización de algunos de los procesos, ubicándolos en una compleja red de cooperación, que algunos han denominado *cadena productiva*. En lo personal, prefiero llamarlo *red de valor*, ya que sugiere una mayor flexibilidad en la estructura y la disposición de las relaciones directas e indirectas de los actores involucrados y que caen en dicha red.

Este paradigma, donde el sector empresarial toma decisiones en torno a la inclusión de otras organizaciones a través de *alianzas estratégicas*, se ha cobijado bajo el papel de aquellas compañías de mayor capacidad de generación de capital económico, y que han adaptado apuesta responsable que lleve beneficios sociales, respetando un soporte ambiental. La *descentralización* de la responsabilidad productiva de las empresas conduce a la apertura de nuevos negocios, operados por nuevas unidades productivas (micro y pequeñas empresas) con un diferencial altamente especializado, creando valor en la *red de valor*, traducido en bienes y servicios de mejor calidad, precios razonables y una mayor satisfacción del cliente y demás interesados.

Los modelos para la ocupación se han transformado en las últimas décadas. El modelo burocrático del estado y la gran industria demandaban el capital humano necesario para cubrir sus necesidades de funcionamiento. La evolución de la *cuestión del empleo* hacia el autoempleo es consecuencia de la *simplificación del estado* (mínima expresión del control, la dirección y la promoción) y la asimilación de la red de proveedores en los procesos empresariales. El fenómeno de la autogestión del empleo explica su *flexibilidad* y el fortalecimiento de la formación de base tecnológica en áreas específicas.

La adaptación a esta nueva mecánica ha motivado al diseño de políticas públicas, con la participación de los distintos agentes del desarrollo, que incentiven el

emprendimiento de la gestión de ideas a planes de negocio, formalización del mismo, su inclusión en las redes de valor y la creación de empleo. No obstante, aún se experimentan grandes dificultades, las cuales se son más fuertes en aquellos municipios de largo letargo en su desarrollo.

Un factor determinante que influye sobre la posibilidad de consolidar territorios emprendedores se ubica sobre los rieles de la educación en un rango amplio de interpretación. La edificación de una *cultura emprendedora* se fundamenta en la apertura mental de los intereses del mundo. La conspiración de las familias, cuya visión proletaria del futuro de sus hijos y nietos, es un evento que constriñe al emprendimiento. La educación formal (de carácter meramente académico) sin interacción con la realidad del trabajo y las posibilidades vocacionales del territorio como elementos diferenciador de valor, también se une a estos obstáculos. La agudización de la crisis socioeconómica y ambiental del ámbito local locales, acompañado de la pobre gobernanza de los gobiernos municipales trasciende en territorios no competitivos, mutando hacia la desocupación demográfica por la deserción de personas que buscan oportunidades que suplan sus las necesidades creadas en el entramado social de las comunidades.

El escaso poder de generar *valor* en los territorios de exigua competitividad, ha provocado esa pérdida de capital humano, elemento esencial en el engranaje económico y social, alentando el detrimento patrimonial local, trasladando un mosaico de problemas que se concentran en las áreas metropolitanas e intermedias. El exceso urbanizador potencializado por la migración regional puede revelar uno de los principios de la pobreza: la competencia por los recursos (tanto económicos como comunes) es mucho más agreste bajo altos niveles de concentración. La descompensación de espacio y el inestabilidad del poder de adquirir beneficios aumentan los riesgos que incitan a la violación de las normas de convivencia y al acceso al poder por medio de la no cooperación.

Este puede describir el caso real de la situación del Municipio de Pacho, localidad de cierta trayectoria histórica y cultural en los Andes centrales Colombianos, pero que ha sumido su destino hacia las profundidades del subdesarrollo (estudiado en todas sus formas). Algunos han procedido a afirmar que todo es un tropiezo causado por un *abandono institucional y de cierta voluntad política* que ha ubicado al Municipio fuera de los anillos priorizados para el avance regional y su conectividad al área metropolitana de Bogotá y su sabana.

Los indicadores que evalúan el desempeño territorial, la situación socioeconómica y sus escenarios, su vinculación a la importancia competitiva del país y la mentalidad abierta a los cambios globales son aspectos que califican en los rangos negativos. Preocupa el hecho de que la tendencia nos dibuja imágenes prospectivas poco favorables, recurriendo, con mayor fuerza, al incremento en el desplazamiento de la sociedad y todo el capital (tangibles e intangibles) que ello representa.

Tras esta breve reflexión sobre la realidad de muchos de los Municipios en América Latina, cabe el análisis de la globalización y la flexibilización pública y empresarial como una coyuntura de adaptación que genera un nuevo paradigma en oportunidades hacia una nueva visión del desarrollo local. Bajo el supuesto de que existe una amplia demanda de bienes y servicios en sistemas de oferta y demanda con parámetros de sostenibilidad, el *oficio local* enfocaría sus esfuerzos en la explotación de sus características endógenas y vincularlas a cadenas de valor.

Para que esto se logre en el mediano y largo plazo, deben conspirar una serie de elementos que al conjugarse obligan al territorio a adecuarse a retos de significancia global. La cultura emprendedora, vigorizada con la educación vocacional por aptitudes, la facilitación política del estado y el empuje empresarial y gremial son algunos de estos elementos sustanciadores.

En el mundo se han documentado varios esfuerzos para conciliar esta estructura, con el ánimo de sembrar semillas de negocios, cobijados en la apuesta a su incubación, nacimiento y sostenimiento en el mercado. El objetivo principal de este trabajo final de maestría se dirige a la implementación de una estrategia local que asuma la responsabilidad de dar viabilidad a aquellas *aventuras empresariales* innovadoras (base tecnológica y académica), y acompañarles hasta el fin o propósito del programa: la generación de empleo, el auge económico representado en los estándares habitabilidad y felicidad humana, la prevención y mitigación de los impactos sobre los recursos naturales y su conservación como destreza competitiva de las nuevas ciudades.

La iniciativa se soporta tras un diagnóstico local que enfrenta la realidad cualitativa y cuantitativa y se revierte en una imagen actual del estado Municipal. Esta labor analítica ofreció la capacidad de interpretar que la pérdida paulatina del bienestar social se hincaba en factores que no permiten soluciones coyunturales. Habría que cambiar el interés de un estado cortoplacista a ideas estructurales estratégicas de largo plazo. Como resultado de ello, encontramos que la pobreza acumulada posee raíces encabadas en las tierras infértiles del desempleo y la conformidad social a ello. No existe un estudio vocacional integral del territorio y sus características diferenciales que le inyecten visos de atracción a la inversión propia y externa.

La investigación refleja el diseño de un proyecto de desarrollo, que busca dar trámite a la política internacional y regional del emprendimiento y a los esfuerzos cooperativos de la inclusión (negocios inclusivos) comprendiendo procesos de reconocimiento a la gestión, que redunden en precios y valores más justos. Se cree que una estructura funcional y misional de los emprendimientos locales es más efectiva que los esfuerzos regionales y nacionales, ya que se castra el reconocimiento de las fortalezas locales y se respaldan iniciativas de escaso impacto social. Estas estructuras están erigidas sobre un personas y su fin son las personas. En otras palabras, lo que denominamos *incubación* es simplemente la gestión de nuevos ciudadanos, con otra mirada del mundo, cuyo sostenimiento

prevendrá de su articulación con las que hemos llamado reiteradamente como las *redes de valor*. No solo se trata de incubar y poner en marcha proyectos rentables integrados a la esfera económica, sino de provocar la obligación de aprovechar el regalo territorial de la identidad y sus frutos irrepetibles en otras latitudes.

El presente documento inicia con un argumento teórico, en el cual se amplían los conceptos que se han esgrimido anteriormente, donde la implicancia de estrategias económicas desde una visión incluyente, favorece la gestión local hacia el desarrollo. Al final, vamos a adquirir elementos referenciales que permiten observar nuevos caminos hacia la comprensión del paradigma contemporáneo de la universalización, y el papel que poseen las empresas como actores responsables en los objetivos de las naciones que se empeñan al equilibrio entre las diferencias socioeconómicas y las relaciones entre la humanidad y su entorno natural. De allí, la importancia de los emprendimientos sociales y la interpretación de alianzas estratégicas con empresas (o estados), que impulsen medidas de optimización productiva en redes de valor.

Posteriormente, encontraremos una descripción detallada del contexto local, tras una minuciosa investigación de los diferentes instrumentos de información que en están disponibles, algunos de ellos de autoría Municipal, otros que resultan de estudios elaboradas por el gobierno Departamental, organizaciones e instituciones regionales, sin dejar a un lado el sentimiento poblacional. Estos enunciados se han organizado en ejes temáticos, con el propósito de obtener de manera esquemática la imagen real de la situación actual, con la mayor objetividad y claridad posible.

Siguiendo con el orden de los contenidos, avanzamos en la configuración de un diagnóstico sistemático, empleando instrumentos técnicos apropiados para la jerarquización de los datos obtenidos en la separata antepuesta. Para ello, identificamos problemas basados en estados reales que encasillamos en debilidades y en aquellos aspectos externos (amenazas) que perpetúan situaciones no deseadas. De igual forma, verificamos la existencia de fortalezas y oportunidades que pueden emplearse como soporte para el impulso de medidas benéficas. De esta manera, evidenciamos muchas dificultades, en todas las áreas de estudio, que se transmiten en niveles bajos de calidad de vida. En un examen de rigurosidad técnica, se observó que la deficiencia productiva y empresarial local, acompañado de una proclive cultura individualista, de entusiasmo paternalismo y escasa actitud emprendedora en innovadora, prevé de un mayor impacto en el estatus poblacional, que al ser incorporados en un *árbol de problemas* acreditamos su valor como un causal determinante en la perdurabilidad de la pobreza. Nuestro estudio finaliza con la identificación de un nodo crítico previsible y de superlativa dimensión, y que se ha descrito como la “...*inexistencia de un programa específico con estructura independiente de apoyo a la generación de empresas...*”. A su vez, en el intento por recaudar información (*árbol de alternativas*) y la generación de reflexiones, aparece como una idea fuerza de proyecto la implementación de una iniciativa local para la generación de

emprendimientos, bajo la sombra incluyente de los negocios en redes empresariales.

Al haber detallado una propuesta que asaltase la problemática radicular que conlleva al detrimento económico y social, se diseñaron todos los aspectos metodológicos de identificación, preparación, intervención (operación), financiación (programación) y evaluación (*ex post* y *ex ante*), que son propios de la planificación de un proyecto de desarrollo, en este caso, para el ámbito local. En términos generales, se estructura una apuesta intensa, donde la prestación de servicios al emprendimiento debe culminar con la puesta en marcha de negocios inclusivos. Este ejercicio será una fuerte columna para sostener una imagen positiva y de atracción de inversiones, siguiendo tácticas descritas en los modelos de marketing territorial.

En las etapas finales del documento, se han relacionado tres acciones dinámicas específicas que han iniciado otros territorios de jurisdicción local. Una de ellas hace alusión a un caso en Colombia, concretamente en la ciudad de Medellín, que desde hace más de 6 años se ha denominado "*Cultura E*", con unas condiciones integrales, que se vincula a varias políticas del área metropolitana para el diseño, creación y sustentabilidad de nuevos emprendimientos. En adelante, se relata un caso construido y ejecutado por la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), que han llamado "*Programa Institucional de Apoyo a la Actividad Productiva*", del cual se han consumado dos fases, con características direccionadas a la formación al empleo y dinámicas empresariales de emprendimiento. Traemos a estudio un proyecto propuesto como "*Programa Emprender*", del Municipio de Coslada en la Comunidad de Madrid, que fue incorporado como una política pública primaria desde finales de los años 90's. De esta forma se incorporan aspectos favorables y exitosos, al igual que se constituye una serie de previsiones que permitan prevenir o mitigar impactos o resultados no esperados en el cumplimiento de las propósitos del proyecto.

El trabajo concluye con la formulación de discusiones personales desde una mirada crítica, que incluye reflexiones sobre la construcción teórica de la acción, la sinergia entre lo público y privado para el desarrollo local, el ordenamiento legislativo y programático del país, el crecimiento estático de las economías territoriales, la gestión ambiental empresarial y la práctica real del autoempleo, como opción de vida vocacional y económica.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La inclusión social aparece como un concepto propio de la responsabilidad social corporativa, paso importante en el mecanismo global de la sostenibilidad y el cumplimiento de las metas de milenio. La lucha contra la pobreza extrema se acompaña de la derrota del analfabetismo, el aseguramiento de la equidad y la salud, la sostenibilidad ambiental y la cooperación internacional para su obtención¹. En la lucha global contra la pobreza el sector empresarial se constituye en un factor esencial, en la medida en que puede ampliar la base económica de la sociedad mediante la creación de empleo y la generación de riqueza². (Figura 1³)

El punto de partida es la noción de la *base de la pirámide (BdP)*, que se refiere al segmento de la población con ingresos anuales inferiores a 3.260 dólares americanos (USD), compuesto por más de 4.000 millones de personas en el mundo. El valor transaccional de esta cantidad de familias pobres ha atraído la atención de muchas empresas, que observan en ello una oportunidad de *hacer negocios*, incorporando esta porción de la población, (que se ubica en la base de la pirámide), en su cadena de valor. En otras palabras, se trata de implicarlos en la dinámica económica de la economía global⁴. Estas iniciativas no solamente contribuyen a la reducción de la pobreza, sino también generan nuevas vías para el acceso a oportunidades para la generación de ingresos y del autoempleo. La innovación en ideas colabora eficazmente en la competitividad de las redes de valor, bajo el acompañamiento de las medianas y grandes empresas.

La gestión de una negociación inclusiva nace de la planificación, ejecución y seguimiento de *alianzas sociales*⁵ con aquellos que se encuentran en los niveles de bajos ingresos. No es fácil poder concertar este tipo de coaliciones, ya que los desafíos que impone su sostenibilidad en el tiempo pueden imponer fragilidad. Sin embargo, queda claro que se trata de una negociación gana-gana, donde se

¹ Tomado de: Naciones Unidas. [Publicado en línea]. Disponible en: <http://www.un.org/es/mdg/summit2010/>

² Tomado de: Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, Alianza para los negocios inclusivos. Los Negocios Inclusivos en Colombia. 2008.

³ Ver Figura 1. Metas del desarrollo del Milenio. Página 367.

⁴ Lariú, A & Strandberg, L. Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. 2009.

⁵ Licandro O. et al. Alianzas Sociales: un instrumento para potenciar la RSE en los países del MERCOSUR y en Chile. 2008.

comparten conocimientos, recursos y experiencias, ofreciendo entusiasmo en una primera instancia, la cual debe aprovecharse al máximo, pero siempre actuando con transparencia y eficiencia.

Antes de entrar al detalle de la definición de los negocios inclusivos, se debe dar un nuevo abordaje a la conceptualización de la pobreza, ya que la forma como definimos un problema, condiciona la estrategia de resolverlo⁶. James Austin anuncia que la *“necesidad de nuevos marcos conceptuales con respecto a la pobreza es hoy tan urgente como nunca”*, lo cual sugiere abordar las necesidades desde el estudio de su etiología, esperando un mejor análisis y posterior reflexión de las alternativas de solución⁷.

Tradicionalmente, la pobreza se define como *“la carencia de recursos materiales”*. Esta visión de la pobreza dio alcance a políticas de carácter asistencial, ya que se trataba simplemente de *dar* lo que se carecía y relegando la posibilidad de generar estos recursos por sí mismos⁸. Esta práctica ha llevado al asentamiento fuerte de la conformidad *de lo que se tiene*, y por consiguiente la ausencia de un espíritu *luchador y recursivo* que es preciso para el autoabastecimiento de recursos, la cual es la segunda estrategia.

Las contribuciones filantrópicas empresariales en los años setentas, en reducidos grupos de izquierda, impulsaron la creación de programas de formación, asesoría y asistencia, fondos de microcréditos y acceso a tecnologías básicas, dirigidos en la línea de implementación de proyectos de desarrollo en espacios asociativos comunitarios en poblaciones menos favorecidas⁷. No obstante, los resultados obtenidos no han sido del todo satisfactorios. Faltaba un ingrediente adicional para que estos nuevos esquemas de producción se vincularan estrechamente con el mercado local y regional de la época. La asistencia llegaba en un primer orden de fundación de las unidades, y el éxito reportaba un número de personas beneficiadas, más no su impacto y sustentabilidad al mediano y largo plazo.

Es en la década de los noventa, cuando aparece una nueva ilustración sobre el significado de la pobreza y se concibe como *“la inhabilidad de controlar las circunstancias propias”*, debatiendo la postura radical de *carencia*⁷. Gutiérrez y Lobo deducen que la falta de recursos proviene de un complejo entramado de raíces que promueve la dificultad para: *“1) organizarse y llevar adelante acciones colectivas; 2) trabajar en red y 3) interactuar en los espacios públicos de negociación (en particular con los instituciones gubernamentales)”*. Lo anterior deduce que allí interactúan rasgos culturales y formativos que se sumergen en el hundimiento del desarrollo económico local. Se comprende que no solo basta con acompañar, hay que buscar el *cuello de botella* y cambiar, en la profundidad, su forma, haciéndolo adecuado al desarrollo de nuevos negocios. En otras palabras, la idea es *“desplegar acciones orientadas a desarrollar las capacidades que los*

⁶ Licandro, O. Negocios inclusivos: un aporte para su reflexión conceptual y metodológica. 2009.

⁷ Austin, J. La empresa privada y los sectores de bajos ingresos. 2006.

⁸ Gutiérrez R., & Lobo, I. ¿Es posible aliviar la pobreza a través de los negocios? 2006.

*pobres requieren para controlar mejor esas circunstancias propias” ofreciendo un soporte más sólido en el tiempo*⁹.

1.2.1. EL PAPEL DEL SECTOR EMPRESARIAL EN LA LUCHA CONTRA LA POBREZA.

Los esfuerzos de los gobiernos por combatir los problemas significativos de las sociedades comprometen su eficiencia y eficacia de su razón de ser. El resolver la cuestión social a favor de los intereses comunes no ha revelado una buena gestión de las entidades públicas, dirigiendo los destinos en caminos poco deseados, a pesar de la corriente internacional por avocar nuevos estilos de dirección. La descentralización del estado, que ha sido una bandera constitucional de varios países en América Latina no ha podido consolidar el conocimiento local para engendrar posibilidades de desarrollo sostenible.

La minimización del estado eventualmente ha proporcionado el traslado de alguna de sus funciones a organizaciones sociales con diferentes objetos sociales, las cuales, a través de su funcionamiento misional, han actuado directamente en proyectos cuyas actividades se cataloga como instrumentos del desarrollo humano y todo su entorno conceptual. Tanto el estado, como la cooperación público-privada, has costeado muchas iniciativas, obteniéndose proceso truncados o perdidos en el olvido de la insostenibilidad.

En esta línea, aparece el sector privado como actor principal, después de estar relegado como un agente observador, y se llama para que induzca combustible para el motor del desarrollo económico, combatiendo la pobreza y la desigualdad, contrarrestando la pérdida del recurso natural¹⁰.

El mundo ha virado su mirada hacia la empresa privada, ya que su eficiencia y efectividad en la generación de valor se respalda en resultados y experiencia. Su adaptación y moldeo en momentos de crisis y el esquema cambiante de estrategias en el mercado pudiesen ser adaptadas en una simbiosis cooperativa. Austin sugiere que una respuesta efectiva para contrarrestar las bases de la pobreza tienen que cumplir tres características: 1) escala, ya que se trata de una solución que debe llegar a millones de personas; 2) permanencia en el tiempo, ya que según el autor esa solución seguramente llevará muchos años y, como bien señala, “los políticos y las agendas políticas tienden a ir y venir, pero las industrias permanecen” y 3) eficiencia y eficacia, es decir, la capacidad de utilizar de la forma más productiva posible los recursos disponibles; y, en ese sentido *“las industrias y los mercados han demostrado la habilidad para operar masiva, permanente y eficientemente”*¹¹.

⁹ Licandro, O. Negocios inclusivos: un aporte para su reflexión conceptual y metodológica. 2009.

¹⁰ Gardetti, M. La base de la pirámide y la sustentabilidad empresarial. 2005.

¹¹ Austin, J. La empresa privada y los sectores de bajos ingresos. 2006.

Lo más interesante de esta conflagración de intenciones es la aptitud de revolver la condición humana por buscar la superación. Los emprendimientos locales que nacen con recursos de origen privado, organizan la fuerza laboral en propósitos comunes (producción), con reglas claras en los estándares requeridos las partes. Además se integran rápidamente en redes de proveedores y les otorga la experiencia necesaria para ganar poder de negociación. Las empresas ganan un espacio en el reconocimiento social, que se emplea frecuentemente en tácticas de mercadeo y mejora de la imagen corporativa, aunque su espíritu debe ser más honesto que simplemente reformular el diseño publicitario. Podemos decir que se trata de un acto de contrición, a la extensa deuda que le ha dejado el modelo económico imperante fundamentado en el consumo desmedido de bienes y servicios, a la sociedad y al medio ambiente¹². El paradigma de la Responsabilidad Social en el imaginario de los consumidores ha rediseñado las preferencias del público. No se trata solamente de adquirir artículos de calidad y bajo costo, sino de la empresa se ve comprometida con su entorno, lo cual puede ser objeto de premio o castigo por los actores interesados en la integralidad del sistema de producción. Ahora bien, el estado en su íngnima actuación reguladora ha desarrollado elementos importantes que involucran el desarrollo sostenible en sus planes estratégicos y en la normatividad.

Otro aspecto relevante se encuentra en el avance paquidérmico de las relaciones económicas. Las empresas han basado su crecimiento en la búsqueda de los círculos consumistas de mayor poder adquisitivo. Ahora se explora la importancia de buscar aquellos segmentos de escasos recursos (base de la pirámide) que en número es superior (dos tercios de la población mundial). Este fenómeno no ha sido indiferente por la industria. Un ejemplo de ello es la masificación de la tecnología móvil en América Latina. No se trata de un servicio de básica necesidad, pero ha sufrido una metamorfosis desde concebirse como un artículo suntuario hace no más de 20 años, a convertirse en un medio de comunicación versátil. En Colombia, 94 de 100 personas poseen teléfono celular¹³. Las empresas de telefonía han compensado sus costos mediante la masificación del servicio. *“Es una buena oportunidad para ganar dinero y, al mismo tiempo, contribuir a mejorar su calidad de vida y su integración social”*¹⁴.

Erróneamente, las grandes empresas han desperdiciado este mercado, ante la premisa que es complejo y poco trascendente económicamente *hacer negocios con los pobres*. Para ellas, la fuerza destina nada en la captación de la atención podría alcanzar inversiones innecesarias y provocar fallas de planificación y de operación de maniobras comerciales. Pero para Prahalad, esta población ofrece un gran potencial porque: “1) los pobres tienen poder adquisitivo, aunque no compren los mismos bienes y servicios que los no pobres; 2) es incorrecto pensar que las personas pobres están solamente preocupadas de satisfacer sus

¹² Porter, M. & Kramer M. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. 2006.

¹³ Fuente: Sin celular. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://sincelular.com/8761/en-colombia-94-de-cada-100-personas-tiene-celular/>.

¹⁴ Licandro, O. Negocios inclusivos: un aporte para su reflexión conceptual y metodológica. 2009.

necesidades básicas; 3) es relativamente fácil y económico establecer canales de distribución para llegar a este segmento; 4) los pobres se adaptan fácilmente a las nuevas tecnologías, lo que facilita desarrollar productos y canales de servicio de menor costo operativo”¹⁵.

Posterior al análisis anterior, podemos afirmar que las empresas que se involucran en negocios con la base de la pirámide ofrecen bienes y servicios a bajo costo, de calidad. Este aspecto será explotado mediante la puesta en mercado de productos innovadores, donde caben perfectamente las alianzas locales donde afloran ideas de base tecnológica. Lo anterior favorece la implementación de los denominados semilleros o incubadoras de experimentación, con el seguimiento de la gran empresa¹⁶. En otras palabras, se trata de hacer alianzas con la base piramidal, buscando nuevos mercados en ella misma. La victoria estará en manos del acceso mental de buscar asociación y cooperación de la base.

1.1.2. FUNDAMENTOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS.

El concepto de negocios inclusivos o negocios en la base de la pirámide se ha popularizado en los últimos años para explicar cualesquiera actividades empresariales dirigidas a poblaciones pobres. Para la alianza SNV (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo) - WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible) un negocio inclusivo se define como *“una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes”*¹⁷. (Figura 2¹⁸).

Stuard Hartm, en la Universidad de Cornell, promotor de la red de laboratorios de la Base de la Pirámide, reúne las siguientes características que deben ser intrínsecas en un negocio inclusivo: 1) Pertenecer al sector privado y estar basado en un modelo de negocio que crea valor para las comunidades de bajos ingresos y para la empresa; 2) Ser un negocio que se base intensivamente en alianzas con organizaciones civiles y administraciones públicas para poder lograr un mayor número de externalidades positivas; 3) La estrategia del negocio debería contemplar elementos de la triple cuenta de resultados (impacto social, económico y medioambiental de la actividad empresarial); 4) Existir un potencial de réplica a gran escala del modelo de negocio para conseguir un impacto transformador sobre la sociedad y generar beneficios económicos¹⁹.

¹⁵ Prahalad, C & Hammond, A. Atender a los pobres del mundo, rentablemente. 2005.

¹⁶ Licandro, O. Negocios inclusivos: un aporte para su reflexión conceptual y metodológica. 2009

¹⁷ Lariú, A & Strandberg, L. Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. 2009.

¹⁸ Ver Figura 2. Definición Gráfica de los Negocios inclusivos. Página 368.

¹⁹ Hart, S., & London, T. Developing native capability: What multinational corporations can learn from the base of the pyramid. 2005.

Se soporta la idea con la ilustración de Prahalad y Hammond, donde cerca de 4.000 millones de personas llevan sobre sus hombros la estabilidad del sistema económico (Figura 3²⁰). Ellas representan el 72% de la población del mundo que viven con menos de 3.000 dólares americanos (USD) al año, que se ajustan al poder de compra en los niveles locales. Pero si multiplicamos estos datos, obtenemos una capacidad de adquisición que asciendo los 5 billones de dólares al año (semejante al PIB de Japón)²¹.

Se debe entender la posibilidad de efectuar un *Negocio Inclusivo* desde una óptica bidireccional, que actúa flexiblemente desde una dinámica social y de mercado. El mismo Prahalad estimó formas básicas para cerrar tratos inclusivos con actores involucrados e interesados (*stakeholders*) en redes de valor empresarial. Por un lado, cuando las empresas crean conveniente la creación de capacidad de consumo en las poblaciones de bajos recursos, explica la primera modalidad donde: *“se vincula el segmento de la base de la pirámide como consumidor: las empresas crean productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades del segmento de baja renta a precios y condiciones accesibles”*²². En la Tabla 1²³, se describen los beneficios para la empresa y la población bajo un esquema de consumo.

No obstante, esta visión de la exclusividad ha despertado cierta incertidumbre en aquellos que luchan por evitar que los pobres se sumen motivados a un consumo sin límites y no constituya en una verdadera solución al problema central de la pobreza. Karnani explica que no basta en convertir a la base como una población accesible al consumo de bienes y servicios, sino que además es necesario implicarla en la producción, aumentando el ingreso y las posibilidades de capitalización²⁴. De esta reflexión se explica la segunda modalidad: *“que vincula el segmento de la base de la pirámide como productores, proveedor o distribuidor: las empresas incorporan a las personas de bajos ingresos en el desempeño de esas funciones en sus redes de valor”*²⁵. La planificación y posterior ejecución de una alianza social establece relaciones contractuales de venta y compra, bajo unos requisitos preestablecidos.

En otro sentido de la práctica empresarial contemporánea, se pretende que la base haga parte integral de los procesos de planificación, convirtiéndolos en coautores de las ideas de negocio. Por medio de este concepto, las partes interesadas adquieren pertinencia con los proyectos y se estrecha un lazo de

²⁰ Ver Figura 3. Base de la Pirámide (BdP). Página 369.

²¹ Vidal, P. Modelando Negocios Inclusivos Acción RSE World Business Council for Sustainable Development. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://www.accionrse.cl/app01/encuentro/p/Taller_NegociosInclusivos_PabloVidal.pdf.

²² Prahalad, C. & Hart, L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. 2002.

²³ Ver Tabla 1. Beneficios de los Negocios Inclusivos para las empresas y la población en la modalidad de consumo. Página 342.

²⁴ Karnani, A. The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty. 2007.

²⁵ Lariú, A & Strandberg, L. Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. 2009.

corresponsabilidad compartida²⁶, haciendo más sostenibles los procesos de cooperación y alianza, ya que *lo propio se cuida más*.

Esto se logra al desarrollar modelos directivos y gerenciales más compactos e integrales en las organizaciones de base, recurriendo inevitablemente a la extracción de la invención. Con lo anterior se arma la tercera modalidad de los negocios inclusivos: *“que vincula a las poblaciones de bajos ingresos como socios o aliados: las empresas participan de un proceso de cocreación de nuevos negocios con las poblaciones de bajos ingresos, a través de un profundo diálogo con los pobres, resultando en un compromiso compartido que crea valor para la comunidad, al tiempo que establece una base de crecimiento e innovación empresarial a largo plazo”*²⁷. En la Tabla 2²⁸ se enuncian los beneficios al sector privado y para la población en un escenario como socios, proveedores y/o distribuidores.

En todos los casos, no se puede negar la plena correspondencia del desarrollo sostenible en el acceso de beneficios económicos y sociales, sin dejar a un lado la responsabilidad ambiental. No se trata de *descentralizar* los impactos ambientales generados por la gran industria, al contrario, dar valor agregado a las potencialidades locales con una extracción mesurada de los recursos endógenos, construir ciudades y municipios competitivos desde un punto de vista integral, evitando que el capital humano se pierda en las inmensidades de la urbe descontrolada y nauseabunda.

En Colombia, el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES), creado en el año de 1993, gracias a la coyuntura mundial de convenios de adhesión, ha estado atento a la promoción, en sus empresas asociadas, de esquemas novedosos que abarcan directrices desde el incremento en la rentabilidad social, con matices de producción sostenible y ambientalmente amigable. Este es el caso de los Negocios Inclusivos, concepto adoptado desde el año 2005 a través de la alianza realizada entre el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), y el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV). A tono de las estadísticas nacionales, la población de bajos recursos participa en el 26% del gasto anual, encontrándose un nicho poco explorado para el ejercicio de la inclusión empresarial²⁹.

A pesar que la decisión por incursionar en la inclusión productiva a micro y pequeñas empresas en esquemas de redes de valor es reciente, los resultados, según CECODES, parecen ofrecer un panorama positivo, ante la publicación de experiencias notables que han acercado a más empresarios para que se unan a

²⁶ Hart, S. & London, T. Developing native capability: What multinational corporations can learn from the base of the pyramid. 2005.

²⁷ Lariú, A & Strandberg, L. Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. 2009.

²⁸ Ver Tabla 2. Beneficios de los Negocios Inclusivos para las empresas y la población en la modalidad de socios, proveedores y consumidores. Página 343.

²⁹ Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, Alianza para los negocios inclusivos. Los Negocios Inclusivos en Colombia. 2008.

esta locomotora multimodal para el desarrollo social. Las cifras de la organización advierten que alrededor de 300.000 familias hacen parte de estas actividades percibiendo algunos de los beneficios descritos en los apartes anteriores. Las empresas, en conjunto con sus aliados gubernamentales, cooperantes internacionales y entidades financieras han invertido cerca de 70 millones de dólares (USD) en el desarrollo de sus Negocios Inclusivos³⁰.

1.2. EL EMPRENDIMIENTO COMO HERRAMIENTA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Se han expuesto argumentos necesarios para readecuar las operaciones estratégicas de las organizaciones privadas en su orden de producción y consumo. Además se han caracterizado los modos de gestionar el negocio Inclusivo y sus beneficios en manera bipartita. El argumento destacado hace referencia a que se vincula a la población en la fase de consumo (poder adquisitivo de la calidad), pero que se debe hacer más fuerza en la participación del sistema de producción. Pero el tratado llega más allá, ya que no es suficiente adoptarlos en el paraíso de la huerfanidad social para que se conviertan en proveedores y distribuidores en un esquema meramente putativos, sino que además se invita a que sean socios, a través de alianzas, donde puedan incidir en las decisiones otorgado con un poder de negociación que se aprende con la experiencia acumulada.

En las siguientes páginas se explorara el contexto global del emprendimiento local, su relación con la cultura, la academia, el desarrollo local y la posibilidad de procrear empleabilidad flexible que aporte asociadamente en las redes de valor que se consoliden en conexiones infra y extraterritoriales. Entonces, desde esta óptica, el emprendimiento es una herramienta básica para la propagación de iniciativas incluyentes sostenibles y exitosas. Son conceptos interdependientes, a pesar que algunos autores lo perciben como complementos de un fin social. Lo significativo reside en su conjunto integral en las estrategias locales para el desarrollo sostenible.

1.2.1. EL AUTOEMPLEO COMO RESPUESTA A LA EXCLUSIÓN LABORAL.

Las condiciones apremiantes de la necesidad básica de alcanzar el capital para favorecer las necesidades humanas han evolucionado rápidamente. La exclusión

³⁰ Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, Alianza para los negocios inclusivos. Los Negocios Inclusivos en Colombia. 2008.

social y la pobreza pueden configurarse como una consecuencia lógica de la virtud del consumo y el arraigo a la acumulación de recursos. Esta tendencia de la economía que nos ha dominado desde la apertura de los estados nos ha enseñado que “*es necesario que aparezcan más pobres para que fortalezcan los emporios económicos*”. Ahora, donde el 51% de las economías más fuertes del mundo está representado por compañías y los estados se han configurado bajo la manta del paternalismo positivo (reglar, promover, enseñar, controlar, castigar...), pareciera que la tendencia es mucho más oscura. Y como una reacción básica del sistema, el desempleo es una salida a las pérdidas fiscales y el incremento en las utilidades de las compañías, eso sin hablar de las grandes tasas de informalidad en la población económicamente activa.

Es entonces cuando el autoempleo, como una forma de gestionar individual o colectivamente la ocupación, y por tanto, el emprendimiento surge como una estrategia multisectorial e interinstitucional, a la cual se han echado mano varios movimientos adaptados al *estrés* de la exclusión. Lamentablemente, este puede catalogarse como un fenómeno estructural que requiere un ambiente favorable de política pública con verdadera *voluntad política* pero la respuesta del estado ha sido incipiente desde la praxis. En Colombia, a pesar de contener una fuerte influencia de la apertura de los mercados de capitales y la inversión extranjera, y de poseer legislación puesta en marcha a través de planes y programas nacionales, aún se evidencia la ausencia de la cultura emprendedora. Los proyectos no se aterrizan a la realidad local, llevando a la exclusión de los beneficios de dichas alternativas, quedándose exclusiva de unos pocos de *mayor formación y capacidad técnica*.

Lo anterior nos lleva a una breve conclusión: se debe universalizar la formación como materia prima de la creación del espíritu emprendedor en el orden social. En otro sentido, ese espíritu se retroalimenta de la cultura, que no es más que un manejo de costumbres y hábitos enfocados en la creatividad, el orden y la planificación. La conjunción de los factores que influyen en la mentalidad del autoempleo traerá, en el futuro cercano, un mayor número de seres humanos emprendedores.

1.2.2. EL CONCEPTO DEL EMPRENDIMIENTO.

En un sentido simple, un emprendimiento puede definirse como el desarrollo integral de un proyecto, con el propósito de obtener principalmente beneficios económicos y sociales, y que se caracteriza por contar con un alto grado de innovación, pero que cae en las redes de la inseguridad debido a la falta de garantías propias de la población pobre³¹.

³¹ Formichella, M. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. 2004.

Para Kundel, la actividad emprendedora es: “*es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio*”³². Esto sugiere que el emprendimiento no es asimilable con la creación legal de empresas, sino que esta última puede ser una de las formas en que resulta la actividad emprendedora.

Una aproximación que se traslapa con los negocios inclusivos en la base la hace Stevenson quien dice que: “*Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad*”³³, o sea, controlar autónomamente la toma de beneficios y reducir los riesgos de pobreza.

En términos generales, y correspondiendo al consenso conceptual, un emprendimiento lo asume un *emprendedor*, que es un sinónimo de *pionero*, palabra utilizada en Francia (*entrepreneur*) para denominar a aquellos que se impulsaban hacia aventuras son tener certeza alguna de su suerte. Traduciéndolo al mundo empresarial, se trata de una persona que se lanza en el cauce del negocio (sea de índole económico o social), con nuevas ideas y mociones, pero que lo persigue una nube espesa de incertidumbre.

El lance al río turbulento es la consecuencia de una actitud proactiva para enfrentar los problemas que se encontrarán en cada piedra o remolino. En ello se funde la diferencia de la “*persona común*”, ya el emprendedor ve más allá de lo visible, encuentra riesgos y oportunidades ocultas y está en constante formación para liberar las debilidades. Además es capaz de formar una estructura en torno al negocio, emplea nuevas formas de comunicación con el exterior, establece alianzas con facilidad y, si es necesario, integra en el diseño empresarial a otras personas. Los beneficios del emprendimiento no solo recaen sobre el emprendedor, también los actores sacan provecho de esta cualidad. De ser así, este personaje se convierte en una *agente social* que puede ser más efectivo que el mismo estado o la empresa privada en solitario³³.

De manera impecable se puede afirmar que las cualidades emprendedoras son inmutables a la personalidad y la cultura, pero no puede discriminarse la posibilidad de transformar la personalidad y la cultura por medio de la capacitación y el acompañamiento. Formar líderes no es fácil, pero no imposible. Ahora sabemos que el líder *no nace, se hace*, y este liderazgo se legitima cuando otras personas le siguen en sus intenciones. Así, el emprendedor es un líder de alto autoestima, con visión de futuro, que puede moldearse y conseguir adeptos.

Lo interesante del concepto del liderazgo es que implica una resolución radical en creer con profundidad en la idea que se persigue. El emprendedor defiende con

³² Formichella, M. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. 2004.

³³ Stevenson, H. Why the entrepreneurship has won! [Publicado en línea]. 2000. Disponible en: www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf.

bravura su ponencia productiva y por tanto moviliza pocos recursos con la finalidad de multiplicarlos. En este punto hablamos de la innovación, que no es más de buscar o adaptar soluciones a problemas comunes, poco y no explorados por la gran empresa o el estado, y que poseen eventualmente un alto grado de demanda social, sin pretender estar en la avanzada del consumismo.

La innovación puede reflejar desde diferentes resultados, en cualquier tipo de producto que genere valor. En el sentido estricto de la palabra, el verbo innovar significa generar o introducir un cambio. Éste puede ocurrir en la estructura social, en la gestión pública, en la elaboración de un producto o en la organización de una empresa, entre otros³⁴.

El cambio es efecto de llevar la práctica un conocimiento adquirido mediante la investigación y las nuevas tecnologías, aunque pueden aparecer experiencias no documentadas o empíricas que también incurren en la clasificación de la investigación social. Peter Drucker describe en el libro “La innovación y el empresario innovador” que *“El empresariado innovador ve el cambio como una norma saludable. No necesariamente lleva a cabo el cambio él mismo. Pero busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad”*³⁵.

En el Primer Congreso Provincial sobre Emprendedorismo y Desarrollo Local, en la ciudad de Pigüe (Argentina), celebrado en el año 2003, Bucarini sintetizó la innovación como *“aquello que todos ven, pensar lo que algunos piensan y hacer lo que nadie hace”*.

Articulando el emprendimiento y su espíritu, un ambiente propicio para la celebración de alianzas sociales y un sistema adecuado de financiación y seguimiento, podemos decir que un negocio inclusivo nace la práctica emprendedora, no solo de un individuo, sino de su entorno físico y ecológico. Estamos hablando de entidades territoriales que buscan su desarrollo, en un amplio significado.

Ahora nos conviene analizar la premisa que el emprendimiento procede de la inclusión social y que la anterior se configura como una causa y efecto del desarrollo. Teniendo en cuenta la definición de Sen, premio Nobel de Economía en 1998, él le otorga al desarrollo en su libro: “Libertad y Desarrollo”, explica que el desarrollo “es un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutan los individuos”³⁶. En el maderamen de libertades del ser humano, podemos definir algunas que son derechos básicos o elementales como la salud, la educación, la vivienda. Sin embargo se debe determinar que existe libertad para dejarlas o tomarlas.

³⁴ Tomado de: Formichella, M. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. 2004.

³⁵ Drucker, P. La Innovación y el empresario innovador. 1986.

³⁶ Tomado de: Sen, A. Desarrollo y libertad. 2000.

Olivera definió al desarrollo económico como *“la expansión del producto social en función del tiempo”*³⁷. En este momento se debe tener especial cuidado con el fin último de la agenda social. El determinante del desarrollo no es el auge de la economía. Este último es apenas un medio para el otorgamiento de las libertades de los individuos que habitan en arreglos sociales. Es cierto que la acumulación de capital genere cierto confort (compra de beneficios) pero puede envolverse de cierta relatividad en escenarios culturales disímiles, ya que existen otros elementos que pueden influir en la trascendencia del beneficio y su relación en el tiempo.

Un síntoma que puede valorarse de manera positiva es el hecho del giro trascendental cuando una sociedad revisa sus oportunidades de mejoramiento con las armas del desarrollo económico. Revisando esta postura de manera inversa, la búsqueda de oportunidades empresariales que nacen en nociones e ideas emprendedoras busca alimentar las arcas de la sociedad, ya que advierten que es una manera de optimizar su estándar de vida. Pero el encontrar un contexto adverso, colmado de riqueza por el desarrollo económico de un territorio, pero donde la redistribución de esa riqueza no es equitativa, nos lleva a la deducción que la aquella comunidad no sostuvo un movimiento coordinado o no estaban de acuerdo con ciertas disposiciones de los agentes privados. Por tanto, no hay desarrollo. Ejemplos comunes de ellos se obtienen a lo largo de la costa Pacífica Colombiana con la explotación indiscriminada de oro. La destrucción del ecosistema, la pobreza y la injusticia social son las secuelas de la paradoja de la riqueza que fecunda pobreza extrema³⁸.

En Estados Unidos, la pérdida de la felicidad se acompaña paralelamente en el tiempo con el incremento del Producto Interno Bruto. Algunos estudios han estudiado el bienestar intangible de la gente, a lo que han llamado niveles o índices de felicidad. Por más abstracto y relativo que pueda ser calificada la felicidad, ella se toma como un estado del alma y de la mente, una forma de expresar los logros y el cumplimiento de sus expectativas, o de manifestar las desavenencias de la vida.

Algunos economistas creen que el dinero no hace la felicidad: *“que el PIB de los países puede crecer infinitamente y sus habitantes seguirán igual de miserables”*. Hace unos años, el columnista británico Richard Layard escribió uno de los textos fundacionales de las ciencias de la felicidad con la siguiente idea: *“No hay evidencia de que los países ricos son más felices que los pobres. Siempre y cuando no atengamos a países con ingresos de más de 15.000 dólares por habitante”*³⁹.

³⁷ Fernández, A. Tesis de grado. Distribución, crecimiento y desarrollo: Principales aportes teóricos que explican su interrelación. Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur. Buenos Aires, Argentina. 2002.

³⁸ Formichella, M. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. 2004.

³⁹ Tomado de: Expoknews. Información y noticias de Responsabilidad Social. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.expoknews.com/2010/05/14/pib-vs-indice-de-felicidad/>

No obstante, aquellos economistas más liberales, entusiasmados con los beneficios del crecimiento, han intentado argumentar lo contrario: *“que la felicidad de los países ricos sigue creciendo a medida que crece su economía”*. Algunos estudios señalaban que salir de la pobreza mejoraba la felicidad. Esto, para quienes el gran objetivo de una sociedad no debe ser la desigualdad sino la pobreza, se configuraba en un gran triunfo. Pero los datos también decían que una persona de buenos ingresos podía ser infeliz si a su lado vivían personas mucho más ricas, dando la razón a los intelectuales de izquierda para quienes la desigualdad provoca mucha infelicidad en las sociedades⁴⁰. Si nos detenemos un momento, esta infelicidad proveniente de relaciones comparativas de poder o de adquisición, explica, en parte, la impresionante agilidad por iniciar emprendimientos ilícitos que ofrecen exageradas rentabilidades en el corto plazo, pero con un amplio margen de incertidumbre.

Esta situación podría estar cambiando. Eduardo Lora, que coordinó junto a la economista estadounidense Carol Graham un estudio sobre *“Satisfacción con la vida”* en América Latina, dice que no ha visto el piso de Layard (los famosos 15.000 dólares anuales) en ningún sitio. “El bienestar económico influye en la felicidad, pero muy poquito”, dice el economista jefe del Banco Interamericano de Desarrollo. Para él *“Las creencias religiosas, la relación con los amigos, la estabilidad familiar, sentir confianza en los demás, dominar la envidia...Todas estas cosas influyen tanto en la felicidad como el nivel de ingresos”*⁴¹.

En el último estudio de Lora, los tres países más satisfechos en América Latina, en orden de ponderación fueron Costa Rica, Panamá y México. Chile y Uruguay, dos de los países con mayores ingresos de la región, y que normalmente reciben buenos puntajes por su infraestructura social, no se declaran especialmente felices: en el ranking continental de Lora figuran en los puestos 13 y 14, respectivamente⁴².

Uno de los conceptos más interesantes de los estudios de Lora es la *“Paradoja del crecimiento infeliz”*⁴³, según la cual la velocidad del crecimiento económico es con frecuencia inversamente proporcional a la felicidad de la población. Por ejemplo, algunos de los países que se declararon más felices entre 2001 y 2006, como Japón, México y Brasil, tuvieron crecimientos más bien modestos de sus economías por debajo de 2% anual.

⁴⁰ Tomado de: Expoknews. Información y noticias de Responsabilidad Social. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.expoknews.com/2010/05/14/pib-vs-indice-de-felicidad/>.

⁴¹ Graham C. & Lora E. Paradox and Perception: Measuring Quality of Life in America Latina. Interamerican Development Bank and Brookings Institution Press. 2009.

⁴² Tomado de: El Informador. En Latinoamérica, los más ricos no son los más felices: BID. Unión Editorialista S.A. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.informador.com.mx/internacional/2008/55471/6/en-latinoamerica-los-mas-ricos-no-son-los-mas-felices-bid.htm>

⁴³ Torres, A. Paradoja del Crecimiento Infeliz. Asociación de Egresados y Graduados de la Universidad católica del Perú. Diario El Comercio. [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://elcomercio.pe/edicionimpresa/html/2008-12-02/la-paradoja-crecimiento-infeliz.html>.

En India, Rumania y Rusia, donde el PIB creció hasta un 7% por año en el mismo periodo, la gente decía ser mucho menos feliz. *“Cuando la economía crece más rápido, la gente siente la presión por adaptarse”*, explica Lora. Otro problema son las expectativas: hay personas que se conforman con muy poco, y eso también distorsiona las estadísticas⁴⁴.

Sorprende para el caso Colombiano, que para un estudio del año 2003, realizado por un alianza entre la Cadena BBC, el diario The Guardian y el happy Planet Index, que mide y evalúa la percepción del bienestar asociado con la eficiencia ecológica y la expectativa de vida en cada país, que en lugar de encontrar de primero a Suiza, el puesto de honor lo ocupan las islas Vanuatu (en el Pacífico), seguidas por Colombia y luego Costa Rica. Estados Unidos aparece en el puesto 150 sobre un total de 178 países encuestados. Visto de otra manera: *“en el mundo hay 149 nacionalidades más felices que la estadounidense, y solo una más feliz que la colombiana”*⁴⁵.

1.2.3. ACTITUD EMPRENDEDORA Y DESARROLLO LOCAL.

Volviendo al análisis del emprendimiento y su relación desencadenante del desarrollo como un motor que enciende capacidades y acerca a las oportunidades, en la posibilidad en que se profieran buenos resultados, directamente se está favoreciendo procesos de desarrollo local⁴⁶. Ahora corresponde dilucidar el término de local. Albuquerque define el desarrollo local como la capacidad de abordar la problemática del atraso o el déficit social por medio de redefinir la función de los diferentes actores socioeconómicos locales superando las dificultades orgánicas al interior de ellas empleando como activo potencial los recursos endógenos en su parte aprovechable⁴⁷.

La idea del desarrollo pensado desde lo local lleva a replantear la el concepto de territorio, ya que cuando trazamos ejes transversales e intangibles como la cultura, la sociedad, la competencia profesional y técnica, los recursos de uso común (naturales), la vocación íntegra de las relaciones entre en entorno y fuera de él, no podemos definir que un territorio es un espacio literalmente delimitado, sino que se trata de: *“sino también una forma de vida determinada, una cultura establecida, una realidad social y económica específica y un medio ambiente definido (con ciertos recursos naturales y ciertas potencialidades productivas)”*⁴⁷. Luego de esta reflexión, suponemos que el desarrollo local es la ganancia paulatina de

⁴⁴ Tomado de: Expoknews. Información y noticias de Responsabilidad Social. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.expoknews.com/2010/05/14/pib-vs-indice-de-felicidad/>.

⁴⁵ Tomado de: Caracol Radio. Colombia, el segundo país más feliz del mundo. Grupo Prisa radio. [Publicado en línea]. 2009. Disponible en: <http://www.caracol.com.co/nota.aspx?id=783262>.

⁴⁶ Formichella, M. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. 2004.

⁴⁷ Albuquerque, Francisco. La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina. 1997.

beneficios, fortaleciendo la capacidad individual y comunitaria, explotando con responsabilidad y ética los valores que nos provee un territorio tangible e intangible.

Formichela establece una serie de correspondencias e inherencias del desarrollo local. Ella en su monografía “El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local” indica que: “...*el desarrollo local es humano, porque además del progreso material busca el progreso espiritual de los individuos particulares y de toda la comunidad. Es territorial, porque crece en un espacio que opera como unidad. También es multidimensional porque abarca diferentes esferas de la comunidad y es integrado, porque articula diferentes políticas y programas verticales y sectoriales. El desarrollo local es sistémico, porque supone la cooperación de actores y la conciliación de intereses de diferentes ámbitos. Es sustentable, porque se prolonga en el tiempo. Es institucionalizado, participativo, planificado y es innovador, especialmente porque innova en el modelo de gestión*”⁴³. Como se presenta bajo la óptica territorial local, buscamos un sinónimo ampliamente utilizado y es el *desarrollo endógeno*. En la intimidad de lo endógeno contamos con la existencia de cualidades o actitudes emprendedoras de individuos. Es un tema de educación y cultura.

1.2.4. CONTRIBUCIONES AL MARCO TEÓRICO DEL EMPRENDIMIENTO.

Como se mencionaba anteriormente, la palabra *emprendimiento* es una adaptación de la denominación francesa de *entrepreneur*. Fue introducida por primera vez en tratados económicos por Richard Cantillón a inicios del siglo XVIII. A pesar que no parezca como un concepto revolucionario para su época, su aporte es valioso e importante, más ahora que hace parte del vocabulario político, social y económico en la actualidad. Castillo define al emprendedor como el: “*agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto*”⁴⁸. La diferencia con otros agentes económicos está en la asimilación propia del riesgo y por tanto su éxito o fracaso en inseguro es fortuito. Por tanto su empeño debe preparar sistemas alternativos de ejecución favorable y reales.

Posteriormente, el economista francés Say realizó un atractivo aporte a la definición de Cantillón. Say afirmó que: “*el “entrepreneur” es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad*”⁴⁹. De lo cual se infiere que el éxito o el fracaso desde lo mínimo a lo máximo, aparte de ser una

⁴⁸ Castillo, A. Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. 1999.

⁴⁹ Burnett, D. The Supply of Entrepreneurship and Economic Development. Founder Technopreneurial.com. [Publicado en línea]. 2000. Disponible en: www.technopreneurial.com/articles/ed.asp.

labor de *titanes*, afecta directa e indirectamente a la sociedad que tienen intereses sobre la iniciativa de negocio. Como un aporte adicional, recalca que las ideas no pueden quedar simplemente como buenas intenciones en los sueños de aquellos que no se suben al tren del emprendimiento, sino que es inexcusable para un territorio la presencia de agentes pragmáticos, que no duden en la toma de decisiones. De otra forma, *más práctica y menos charla*.

Más adelante, otros economistas ingleses, entre ellos Adam Smith, dieron un pequeño brochazo al término emprendedor, llevándolo a una traducción poco adecuada: "*Business management*". Cabe aclarar que en la escuela clásica no encajaba el emprendimiento (lo encasilla en las fuerzas externas), ya que la el sistema económico es capaz de optimizar lo que existe, sin dar lugar a las dudas sobre su efectividad. Mill, también de origen inglés, recalcó las habilidades poco comunes de los emprendedores⁵⁰.

La introducción del término emprendedor desde la economía a la producción de bienes y servicios la introdujo formalmente Alfred Marshall a finales del siglo XVIII. Añade el factor organizacional a aquellos tradicionales que hablaban los tratados: tierra, trabajo y capital. Para él, la organización hace el trabajo de gerencia y coordinación de todas las fuerzas que se emplean para la producción. Bajo este orden de ideas, el emprendedor es un agente que se encuentra gestionando la organización con aptitudes propias del liderazgo y que es capaz de transmitir seguridad con decisiones prescritas en momentos difíciles de inseguridad. A pesar que se está hablando de individuos con ciertas capacidades excepcionales (como lo argumenta Mill), estas aptitudes pueden ser transmitidas, asimiladas y expuestas en procesos de aprendizaje práctico⁵⁰.

En su libro: "La Teoría de la Dinámica Económica", Joseph Schumpeter en el año 1911, retoma el concepto de Say y enuncia que un empresario innovador (emprendedor) presta desequilibrios económicos causados por la creatividad, a lo cual denominó: "*la destrucción creativa*"⁵¹. Declara que el emprendedor es capaz de desestabilizar los mercados lénticos. Lo expresa de la siguiente manera en su libro: "Capitalismo, socialismo y democracia" que "*La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.*"⁵².

Este autor otorga ciertas actividades que sugieren poca razonabilidad, ya que interfiere con el equilibrio que tanto se fundamentó en la economía clásica. Atreve a destacar las acciones emprendedoras como una forma arriesgada por entrar a romper el mercado dominado por algunos monopolios. Si las condiciones

⁵⁰ Burnett, D. The Supply of Entrepreneurship and Economic Development. Founder Technopreneurial.com. [Publicado en línea]. 2000. Disponible en: www.technopreneurial.com/articles/ed.asp.

⁵¹ Drucker, P. La Innovación y el empresario innovador. 1986.

⁵² Schumpeter, J. Capitalismo, socialismo y democracia. 1952.

son favorables, las ganancias pueden ser prominentes. A mayor riesgo, mayor ganancias o significativas pérdidas. Es un riesgo innato que los emprendedores asumen al momento de poner a rodar sus ideas en la arena feroz del sistema capitalista. La perfección del proceso de producción tras la innovación crea ambientes altamente competitivos dentro y entre las compañías, en un proceso infinito de retroalimentación y desarrollo. “*Sin la existencia de emprendedores que lleven a cabo innovaciones, la tasa de crecimiento estaría limitada al crecimiento de los factores de la producción y se dificultaría la generación de dicho proceso*”⁵³.

Diferentes pero complementarios aportes a la teoría del emprendimiento fueron realizadas por Ludwig con Mises e identifica tres características primarias que debe tener un individuo para ser calificado como emprendedor. La primera de ellas es que debe tener cualidades referidas a los evaluadores. Quiere decir, que es capaz de calcular y analizar beneficios y costos numéricos, y en base a su estudio descubre nuevas necesidades y problemas que son objeto de modificación en el proceso de producción. Siguiendo esta línea, en el futuro predice la relación con nuevos actores, al igual que *reencauchar* aliados antiguos para configurar positivamente sus estrategias.

La segunda característica impone la cualidad de empresario al emprendedor, como un actor promotor de decisiones y de utilizar factores de producción para transformarlos y colocarlos en el mercado. Y la tercera aduce la visión que el emprendedor tiene sobre el futuro, y por tanto, está en función de él. Lo anterior significa la aceptación frecuente de la incertidumbre⁵⁴.

Kirzner, a finales de la década de los 90's, explica que para entender la función empresarial se debe involucrar un elemento: *la acción individual humana*. Si no existe la perspicacia en la toma de decisiones, no se alcanzarían propósitos en la diferenciación de métodos y productos, y por tanto, la dinámica se conformaría en la monotonía. En este modo, cambia drásticamente el paradigma de la economía clásica, donde los racionales se toman en función de la eficiencia. Ahora, el empresario cambia su actitud pasiva y toma decisiones de giros radicales, buscando efectividad para fortalecer su oferta en el mismo u otros mercados, más ahora que los síntomas de la globalización advierte cambios inesperados en cortos lapsos de tiempo y lugar⁵⁵.

Peter Drucker, uno de los autores que ha hecho aportes significativos a este tema define al *entrepreneur* como un empresario que es innovador y al *entrepreneurship* como el empresariado que es innovador⁴⁸. Advierte la diferencia entre la apertura de nuevos negocios con un margen amplio de incertidumbre y un emprendimiento

⁵³ Tomado de: Formichella, M. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. 2004.

⁵⁴ Gunning, J. The idea of entrepreneur Role as Distinctly Human Action: A History of Progress. [Publicado en línea]. 2000. Disponible en: http://www.constitution.org/pd/gunning/subjecti/workpape/role_ent.htm.

⁵⁵ Kirzner, I. El empresario. Lecturas de Economía Política, Vol. I. Ed. Unión Editorial. Madrid, España. [Publicado en línea]. 1998. Disponible en: http://www.eumed.net/cursecon/textos/Kirzner_empresaio.pdf.

verdadero, cuya característica principal es la innovación⁵⁶. Entre otras consideraciones, el autor trae a colación un aspecto que fue mencionado en apartes anteriores: el emprendedor no adquiere estas destrezas por una simple relaciones de carácter o de personalidad, sino de un estilo propio de conducta. De tal forma que un individuo que logra formarse en la toma adecuada de decisiones puede llegar a ser un empresario innovador. Considera que la base del emprendimiento es teórica y no intuitiva. El emprendimiento resulta entonces un rasgo característico de un individuo o institución, pero no de personalidad⁵⁷. (Figura 4⁵⁸).

Basados en lo anterior, Drucker afianza sus conclusiones exponiendo que un empresario titubeante y amarrado a las *viejas costumbres* no podrá catalogarse como emprendedor, el cual vive en constante adaptación a los cambios bruscos del mercado, los que considera oportunidades potenciales de nuevos emprendimientos. Otra consideración de relevancia la hace cuando analiza que el concepto *entrepreneur* puede fijarse en otras esferas humanas, y no se reduce al espectro económico empresarial⁵⁹.

En la década de los 80's, el profesor de la Universidad de Harvard, Howard Stevenson, en sus estudios sobre la mentalidad y el espíritu emprendedor, concluye que el emprendimiento se basa más en oportunidades que en recursos⁶⁰. Se une a la teoría de Drucker al confirmar que crear empresa no siempre constituye la generación de un emprendimiento. Además de constituir una organización, está en constante movimiento generando mayor riqueza mediante cambios innovadores, que no solo se atañen al producto ofrecido, sino que puede responder a una cambio organizacional, nuevos o modificaciones en los procesos de producción, modificaciones en las estrategias de mercadeo, suscripción de alianzas estratégicas. La imitación, para Stevenson, no se considera esfuerzos innovadores⁶¹.

En su proceso por comprender a mayor profundidad la actitud emprendedora, Stevenson aclara las diferencias entre la *cultura administrativa* y la *cultura emprendedora*⁶². En la primera, el *ejecutivo exitoso* diseña su estrategia con elementos que controla, y por tanto su postura es estática. Se ciñe en la ejecución de pautas o códigos establecidos que no le permiten un mayor margen de maniobra. Por el contrario, la segunda el *emprendedor exitoso* busca nuevas

⁵⁶ Drucker, P. La Innovación y el empresario innovador. 1986.

⁵⁷ Formichella, M. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. 2004.

⁵⁸ Ver Figura 4. Definición Gráfica de los Negocios inclusivos. Página 370.

⁵⁹ Crissien, C. Investigando el Entrepreneurship Tras un Marco Teórico y su Aporte al Desarrollo Económico de Colombia. [Publicado en línea]. 2009. Disponible en: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/269/244>.

⁶⁰ Stevenson, H. Why the entrepreneurship has won!. [Publicado en línea]. 2000. Disponible en: www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf.

⁶¹ Castillo, A. Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. 1999.

⁶² Acs, Z & Armington, C. Entrepreneurship, Geography, and American Economic Growth. Cambridge University Press. 2006

estrategias para enfrentarse a algo que no se conoce el rumbo con exactitud, pero se tiene referencia alguna de su tendencia, por consiguiente, no controla las variables externas que emite el mercado⁶³. Por su característica dinámica, el emprendedor asume riesgos y se sale del común denominador de los gerentes de manera revolucionaria. Mientras en la primera la jerarquía y la autoridad se respetan, en la segunda se participa activamente en forma de redes, sin perder de vista la organización y el liderazgo^{64,65}.

La importancia del estudio del emprendimiento se ha incrementado en los últimos años. Stevenson recogió varias hipótesis posteriores al análisis del tema en varios países. Algunas de ellas son: 1) El emprendimiento se desarrolla en las comunidades donde existen recursos móviles; 2) El emprendimiento es importante cuando los miembros exitosos de una comunidad reinvierten sus excesos de capital en proyectos de otros miembros de la comunidad. Es decir que existe capital disponible; 3) El emprendimiento es próspero en comunidades en las cuales los éxitos de los miembros de la misma son celebrados por los demás miembros; y 4) El emprendimiento es significativo en comunidades en las que el cambio es visto como algo positivo⁶⁶.

En conjunto de la proposición de ideas y teorías en torno al término *entrepreneur*, Gifford Pinchot en el libro: "*Intrapreneuring*" quien acuña a las bondades del emprendedor el hecho que sueña y cumple sus objetivos haciendo realidad sus ideas, siempre innovando para obtener resultados⁶⁷. Seguidamente, hacia el año de 1999, aplica el nombre de *intrapreneurship*, para referirse al espíritu emprendedor de las empresas, o sea, el material humano emprendedor que labora en las grandes compañías. Esta dicotomía entre aquel que inicia una idea de negocio (y una empresa) y el que apoya en innovación y desarrollo al interior de una empresa ya constituida fue una acotación interesante por el autor. El segundo aporta su visión, compromiso, esfuerzo y creatividad con el fin de que la empresa o la entidad crezcan⁶⁸. Kundel también destacó esta la importancia de los intraemprendedores que se desenvuelven dentro de la empresa como empleados⁶⁹.

Hasta este punto, hemos conocido operaciones donde el sector privado apoya en la consecución de beneficios sociales a través de la inclusión social. Cuando

⁶³ Audretsch, D., Keilbach, M., & Lehmann, E. *Entrepreneurship and Economic Growth*. 2006.

⁶⁴ Baumol, W., Litan R., & Schramm, C., *Good Capitalism, Bad Capitalism*, New Haven. Yale University Press. 2007.

⁶⁵ Stevenson, H. Why the entrepreneurship has won! [Publicado en línea]. 2000. Disponible en: www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf.

⁶⁶ Tomado de: Formichella, M. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. 2004.

⁶⁷ Pinchot, G. *Innovation Through Intrapreneuring*. [Publicado en línea]. 1987. Disponible en: <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/InnovThruIntra.html>.

⁶⁸ Pinchot, G. What Intrapreneurs Can Do. [Publicado en línea]. 2003. Disponible en: www.pinchot.com/MainPages/SiteIndex.html

⁶⁹ Dehter, M. Factores para el Surgimiento del Emprendimiento: Enfoque de Identidades, la Intencionalidad, y la Actuación Emprendedoras. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: http://www.mariodehter.com/publi/factores_emprendedor.pdf.

involucramos a actores de la base de la pirámide como agentes proactivos e integradores de redes de valor los hacemos aliados del desarrollo. No obstante, para que ello ocurra, es importante la generación de la cultura o el *espíritu emprendedor*, para sacar un mayor provecho a este tipo de coaliciones, generando valor partiendo de la innovación gerencial en el transcurso de la red. Podríamos decir que se trata de un *intrapreneurship*, no en una compleja compañía unitaria, sino en una red compuesta de proveedores y consumidores que tiene como finalidad la producción de bienes y servicios. Pero no debemos olvidar que también existen emprendimientos de tipo social, que van ligados al crecimiento económico, y que en vínculo permanente con los anteriores apoyan al desarrollo local. También se han expuesto diferentes, pero convergentes, puntos de vista respecto al emprendimiento y el emprendedor.

Ahora se pretende conectar la Responsabilidad Social Empresarial con el Emprendimiento Empresarial y obtener un resultado de interés tangible en los territorios locales: *el Emprendimiento Social*.

1.3. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

La fundición de la práctica empresarial y el interés político del estado para derrotar los problemas generados por la desigualdad, debe iniciar acoplando la múltiple composición orgánica del ámbito territorial. Formichela le llama: "*Endogenización del proceso de emprendedorismo*", proponiendo la apuesta emprendedora local parte del conocimiento endógeno de las potencialidades que ofrece el territorio en un conjunto integral de características⁷⁰.

Estas potencialidades o *especificidades*, son las que le imprimen a cada territorio una imagen o *personalidad*. Ninguno de ellos, por más similares que sean en desde su geografía, su cultura, su biodiversidad, etc., son exactamente iguales, por lo cual, se debe actuar diferenciadamente en cada caso particular. Ahora bien, en la medida que se conocen las especificidades, retroalimentamos estos recursos con las capacidades emprendedoras de los individuos. En caso de la pertinencia entre el territorio y la actitud emprendedora, en otras palabras: no hay masa crítica para su desarrollo, la política de desarrollo local iniciará con la formación de esas competencias. Acordémonos que el emprendimiento se aprende, se practica y se materializa. La educación se configura como un pilar irremplazable en estos procesos (Figura 5⁷¹).

El fin último del emprendimiento y el negocio inclusivo es el beneficio social: *Emprendimiento social*. La localidad ofrece el nicho especial para que ello sobrevenga, por los motivos que se expresan como sigue: 1) los actores sociales

⁷⁰ Formichella, M. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. 2004.

⁷¹ Ver Figura 5. La educación en la generación del espíritu emprendedor en los ámbitos locales. Página 371.

locales conocen las necesidades propias y, por tanto, ellos son lo más indicados en tomar acciones para su solución; 2) Estudian y analizan las debilidades y fortalezas de su territorio como habitantes que siempre han estado en contacto con ellas; 3) Cuentan con la experiencia tradicional que les lega la cultura ancestral y que puede ser generador de innovación; 4) A pesar que cada uno de los actores representa intereses colectivos, el fin general de todos ellos es el de optimizar los estándares de vida.

Para iniciar con una definición, Patricia Matus, en un artículo titulado: “El Emprendimiento Social: Un Valor en Alza”, describe el emprendimiento social como: “...el emprendimiento social es un concepto del siglo XX para designar un fenómeno muy antiguo que tiene como objetivo resolver una necesidad social”. Para la autora, estos personajes representan un baluarte para las sociedades, ya que pueden ser motor generador de desarrollo en una región o un país. Tienen un efecto multiplicador contagioso, de tal forma que su actitud se impregna en otras personas que están a su alrededor. Puede ser un fenómeno muy abrasivo⁷².

Este tipo de emprendimientos son considerados como: *“la creación de una nueva frontera de la empresa, una revolución silenciosa”*⁷³. La nueva raza de este tipo de nuevas empresas innovadoras se configura como una solución a las consecuencias del modelo capitalista, el cual se moviliza bajo intereses lucrativos, descuidando la esfera social de sus consumidores. Además, se configuran como una respuesta a las limitaciones de los estados (regionales y locales) en la prestación de servicios sociales a las comunidades, en atención a aquellos más desfavorecidos.

Ahora entendemos que los asuntos sociales se transforman de acciones filantrópicas o de actividades públicas a acercamientos empresariales con espíritu emprendedor. Entonces, no se trata exclusivamente de generar valor económico, sino también, valor social. Céspedes caracteriza al emprendedor social por tener: *“el temperamento incansable, la visión, la determinación y los métodos pragmáticos y orientados a resultados de los emprendedores de negocios (que son capaces de transformar industrias enteras), con la metas y calidad ética de los granos reformadores sociales (que son capaces de lograr importantes adelantos en el campo social)”*⁷³.

Las condiciones que debe tener el emprendedor de negocios y el emprendedor social nos remite a las consignadas en las anotaciones anteriores: *“poseen visión, constancia, sentido de riesgo, liderazgo, capacidad para equivocarse y acertar y, sobre todo, determinación y orientación a resultados”*⁷³. La diferencia radica esencialmente en los productos obtenidos. Mientras el primero busca un bienestar económico, el segundo, aunque lo persigue, añade una motivación social, respeto por el medio ambiente y la aplicación de la ética en sus acciones. Visto de otra

⁷² Matus, P. El Emprendimiento Social: Un Valor en Alza”. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://serviciosocialipp.bligoo.com/content/view/182410/El-emprendimiento-social-un-valor-en-alza.html#content-top>.

⁷³ Céspedes, H. Emprendimiento Social y su Sustentabilidad. 2011.

manera, según Céspedes, los emprendedores sociales: *“innovan en algún producto o servicio que en su utilización transforma una realidad social”*⁷⁴. De acuerdo a lo expuesto anteriormente, esta definición se acopla con coherencia a la integración entre el emprendimiento en los negocios inclusivos, cuya intención es la de crear valores que incentiven beneficios transferidos a la comunidad.

1.3.1. OBJETIVOS DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

Para dilucidar la finalidad de un emprendimiento social, profundizaremos sobre los atributos que debe poseer un emprendedor social, que básicamente son dos: *“Una Idea Innovadora que produzca un cambio social significativo y una Visión Emprendedora a la hora de realizar sus proyectos”*⁷⁴.

Estas condiciones producen iniciativas de carácter social, cuyos cambios repercuten en el mejoramiento sensible de los índices de calidad de vida, teniendo en cuenta la reflexión cultural que graba la relatividad del término calidad. Esto es realizable siempre y cuando se generen o asignen recursos financieros, humanos, naturales y políticos, suficientes, y se inviertan con inteligencia y organización.

Algunos autores relegan el objetivo del emprendimiento social al beneficio social profundo, dejando de lado el beneficio económico. No obstante, el emprendedor es un gestor y ejecutor de recursos, por lo cual no se puede dividir en facto su estrecha relación. Céspedes resume que tanto los gobiernos, como las organizaciones sociales civiles y las compañías de negocios pueden implementar estrategias innovadoras que repercutan en el desarrollo social⁷⁴. En cualquier caso, para que pueda ser apuntado como emprendimiento de tipo social, sus actividades y resultados reflejan un *valor social en red*.

1.3.2. EL LIDERAZGO EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

Entendemos que el emprendedor ejerce un liderazgo positivo sobre su futuro y el de los que lo rodean. Ello lo logra a partir de la toma de decisiones. El emprendedor social es un actor que destina ideas y las convierte en disposiciones de inversión y acompañamiento, pero que son acogidas por su colectivo posterior a un proceso de legitimidad del mismo liderazgo. En un negocio que no abre sus puertas a esta filosofía, el empresario puede tener gobernabilidad sobre la mayoría de sus recursos. En un proyecto o negocio social, el control de las variables de éxito debe labrarse sobre el terreno de la confianza que adquiera el emprendedor de la comunidad. En un negocio inclusivo o alianza social estratégica se requieren al menos dos emprendedores (uno de la base y otro del sector empresarial) y ambos individuos deben responder a estas características.

⁷⁴ Céspedes, H. Emprendimiento Social y su Sustentabilidad. 2011.

Sin el beneplácito de la población, por más viable que resulte ser la iniciativa desde el punto de vista técnico, ésta se hundirá en lo profundo del fracaso⁷⁵.

En el liderazgo en los emprendimientos sociales se destacan “*la habilidad de los líderes para establecer marcos de trabajo, infundir valores y promover el compromiso de las organizaciones*”. En otras palabras, “*la tarea del líder consiste en impulsar transformaciones organizacionales que permitan el crecimiento y la consolidación de los emprendimientos sociales a lo largo del tiempo*”⁷⁶.

1.3.3. EL ROL DEL SECTOR PRIVADO EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

Por lo general, se ha asumido que las acciones sociales dependen del funcionamiento misional del estado, como redistribución de los recursos públicos acumulados y colectados, o de organizaciones sociales (no gubernamentales) que definen objetivos específicos en un diverso rango de enfoques sociales y ambientales. Si revisamos lo consignado en los párrafos anteriores, en la actualidad hemos incluido el emprendimiento (concepto de la empresa de ideas innovadoras) en la *cuestión social*, y esto implica directamente a las compañías que en su margen de maniobra operacional y misional se invita a que se comprometa y sea protagonista del desarrollo socioeconómico, sin llevar a detrimento su crecimiento de capital.

La lucha obrera por encontrar ética empresarial en sus empleadores, pudo haber marcado el inicio de la correspondencia de la empresa con la sociedad, cuando a finales del siglo XIX se encontraron documentos conciliados de ciertas empresas que daban cuanta de beneficios a sus trabajadores, posterior muchos eventos de rechazo y querellas por la libertad de expresión sindical. Por la misma época Andrew Carnegie, empresario escocés que emigro con sus padres a los Estados Unidos y quien llegó a ser el segundo hombre más rico del mundo de su época, escribió un artículo publicado en el “North American Review” titulado: “The Gospel of Wealth”, en el cual hacía referencia a los actos filantrópicos de sus empresas en la inversión de obras caritativas en diferentes partes del mundo. Para él, ello correspondía a prácticas responsables con la sociedad⁷⁷. A pesar de ser un hecho histórico significativo, la filantropía se convirtió en una estrategia de doble moral que las empresas utilizaban para ocultar el lado oscuro de sus operaciones.

Curiosamente, unos años más tarde, Thomas Watson, notable director de la IBM desde 1914, y quien poseía las características de un *intrapreneur*, llevó a esta

⁷⁵ Austin, J., et al. Gestión Efectiva de los Emprendimientos Sociales. Lecciones Extraídas de Empresas y organizaciones de la Sociedad Civil en Latinoamérica. Social Enterprise Knowledge Network. Banco Interamericano de Desarrollo. David Rockefeller Center for Latin American Studies Harvard University Washington, D.C., 2006

⁷⁶ Céspedes, H. Emprendimiento Social y su Sustentabilidad. 2011.

⁷⁷ Carnegie, A. The Gospel of Wealth. En: North American Review. 1889.

empresa a convertirse en una multinacional hacia los años 50's. Adoptó el lema "Paz del mundo con comercio mundial" y "El intercambio no solamente de mercancías y servicios, sino también de hombres y los métodos, las ideas y los ideales". Él se acercó aún más al entendimiento de la empresa como agente de cambio en las sociedades.

Medio siglo después, las empresas aportan con sus productos a la solvencia de problemas y necesidades de la sociedad consumidora, generan empleo y financian los servicios del estado hacia el público con el pago de impuestos, tasas y retribuciones. Pero ahora van aún más allá. Algunas de ellas han establecido alianzas con las instituciones públicas y las organizaciones sociales, con el objetivo mejorar el bienestar social. Es así que cuando se procrean escenarios donde prevalece el valor social, se añaden al grupo de las *empresas sociales*, con lo cual se pueden obtener algunos incentivos, como lo son: 1) Mayor atractivo para los consumidores; 2) mejor relación con los gobiernos respectivos; 3) desarrollo de nuevos productos; 4) conocimiento más profundo del mercado; 5) mayor éxito en la selección; 6) motivación y retención de empleados; entre otros, que indirectamente repercuten en el crecimiento económico y competitividad⁷⁸.

Sin embargo, la *verdadera empresa social* no podrá pretender atraer el mercado bajo la práctica utilitaria de su responsabilidad social, o simplemente realizar actividades altruistas o filantrópicas que solo acuden a problemáticas coyunturales y cuyos resultados no generan realmente el desarrollo sostenible, y muchas veces tampoco hay provecho a las utilidades de las empresas, salvo en los casos de exenciones de impuestos. El emprendimiento social deriva en estrategias empresariales, que Austin y colaboradores han denominado como *Alianzas Sociales Estratégicas*. Se trata de la creación de redes con actores heterogéneos, donde convergen actores públicos, privados y comunitarios, donde se hacen negocios desde el punto de vista equitativo, que genere ganancias a todos los actores relacionados⁷⁹.

En otras palabras, "...*estos procesos de colaboración o alianzas pueden ser entendidos como una unión de esfuerzos de empresas privadas y organizaciones del tercer sector, para promover acciones eficientes que viabilicen una mejora en la vida de la sociedad (en particular, la de los sectores más desfavorecidos), mediante una relación de intercambio, de la cual todas las partes obtengan valor*"⁸⁰.

Céspedes aclara la relación de las alianzas sociales estratégicas con los negocios inclusivos y el emprendimiento social, exponiendo que este esquema debe "...*generar inclusión social a través de la pertenencia de emprendimientos*"

⁷⁸ Tomado de: Céspedes, H. *Emprendimiento Social y su Sustentabilidad*. 2011.

⁷⁹ Austin, J., Herrero G. & Reficco, E. *La Nueva Ruta: Alianzas Sociales Estratégicas*". 2004.

⁸⁰ Tomado de: Licandro, O., et al. *Alianzas Sociales: un Instrumento para Potenciar la RSE en los Países del MERCOSUR y en Chile*. 2008. [Publicado en línea]. Disponible en: [http://www.inwent.org.br/doc/CSR/PAPER BASE I Foro RSE MERCOSUR Alianzas Sociales.p df](http://www.inwent.org.br/doc/CSR/PAPER_BASE_I_Foro_RSE_MERCOSUR_Alianzas_Sociales.pdf).

*productivos sociales que recuperen las capacidades y habilidades productivas de las personas, a la vez que constituyan sujetas productivos y creativos a través de lazos de cooperación*⁸¹. Coraggio, presenta a la *economía social* como originadora de sociedad y no sólo utilidades económicas”, porque genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades (en base territorial, étnica, social o cultural) y no está orientada por la ganancia y acumulación de capital sin límites. Además, porque vuelve a unir producción y re producción, al producir para satisfacer de manera más directa y mejor las necesidades acordadas como legítimas por la misma sociedad⁸².

Tras la recopilación de casos exitosos de alianzas sociales estratégicas, Austin desarrolló una matriz interesante, donde clasifica las acciones corporativas de responsabilidad social en tres etapas (filantrópica, transaccional e integrativa), y que puede ser una guía metodológica para aquellas organizaciones y compañías que quieran entrar en la dinámica de la inclusión. En la Tabla 3⁸³ se representan las características más importantes de estas etapas⁸⁴.

Ahora bien, no solo se trata de crear beneficios sociales, sino que éstos implican un modelo de producción de bienes y servicios, ya que se involucra a la sociedad como proveedores y/o distribuidores en un sistema cerrado que está reglado por una alianza estratégica. En este sentido también se refiere a la construcción o diseño de actividades tendientes a la competitividad, no solo vista desde el punto empresarial, sino que abarca la sostenibilidad local y el alcance de intereses comunes.

Para que podamos asegurar la competitividad del negocio inclusivo se hace muy necesario el establecimiento de un sistema de control de la calidad y de la gestión ambiental, dar valoración de la innovación y la creatividad, canales honestos y transparentes de negociación y pagos y una entera pertinencia con el producto y la red de valor. Para poder medir estas disposiciones, es preciso contar con sistemas de información eficientes que permitan tomar decisiones correctas y evaluar la funcionalidad y la misión de las alianzas, buscando siempre un ambiente multidireccional de la cooperación⁸¹.

Para entender conceptualmente el emprendimiento social, Austin y colaboradores se basaron en cuatro elementos generales de análisis (Figura 6⁸⁵): 1) *Propósito Primordial*: que consiste en “*crear valor para mejorar la sociedad*”. Este objetivo radica en el núcleo del marco conceptual y constituye el fin al que deben contribuir los demás elementos del mismo. Una mayor alineación de estos elementos con el propósito primordial, genera una mayor coherencia organizacional que contribuye

⁸¹ Céspedes, H. Emprendimiento Social y su Sustentabilidad. 2011

⁸² Coraggio, J. La Economía Social como Vía para otro Desarrollo Social. [Documento en línea]. 2002. Disponible en:

<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/La%20econom%C3%ADa%20social.pdf>.

⁸³ Ver Tabla 3. Etapas del establecimiento de Alianzas Sociales Estratégicas. Página 344.

⁸⁴ Austin, J. El Desafío de la Colaboración. Editorial Granica. 2003.

⁸⁵ Ver Figura 6. Marco Conceptual de los Emprendimientos Sociales. Página 372.

al desempeño superior; 2) *Factores de Integración*, que según la evidencia, nos ha enseñado que existen tres componentes que desempeñan la importante función de crear coherencia con el propósito primordial del emprendimiento. Estos componentes son Estrategia, Liderazgo y Cultura Organizacional; 3) *Mecanismos de Implementación* como las prácticas inteligentes en cinco áreas básicas de gestión resultan vitales para la implementación efectiva de la estrategia de emprendimiento social (Estructura y Procesos Organizacionales, Recursos Humanos, Financiamiento, Gobierno y Medición del Desempeño); y 4) *Las Fuerzas Contextuales*: sobre un contexto donde operan las organizaciones genera limitaciones y oportunidades. El desempeño de un emprendimiento social depende de la capacidad para comprender y adaptarse a la dinámica de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y demográficas⁸⁶.

1.3.4. RESPONSABILIDAD DEL ESTADO EN LA ECONOMÍA SOCIAL.

La generación de avientes propicios de negociación parten de la promoción y la reglamentación que emita el estado a través de reformas jurídicas que den facilidades y escenarios atractivos para la consolidación de las alianzas estrategias en negocios inclusivos pactados. Esto debe propiciarse desde el gobierno central y adaptarse a las necesidades local, lo cual implica una nueva cultura política ampliamente descentralizada e incrementar el control participativo de los recursos que se destinan para estos fines⁸⁷.

Abramovich se extiende en el papel de estado y enuncia que para evitar que las decisiones no terminen en bajo la lógica del capital y del poder político que se asocia a ella se debe: *“emprender una profunda transformación cultural, de los valores sobre la buena vida, el trabajo, la democracia y los límites de la legitimidad en el ejercicio del poder”*⁸⁸. Para que esto ocurra es definitiva la participación de democrática en los asuntos públicos, lo cual presenta cierta efectividad cuando se han creado bases críticas en las poblaciones que se expresan en los foros participativos a favor de la regulación de la que hemos denominado *economía social*⁸⁷.

En la implementación práctica de alianzas sociales que eventualmente ocurran al interior de un territorio local con gobernanza autónoma, el estado se configura como garante u obstaculizador de estos procesos. Una actitud neutral o pasiva redundaría en atrasos y posteriores fracasos, lo cual provoca pérdida en la confianza y de la persistencia de las partes interesadas. Una actitud proactiva facilita el acceso a recursos humanos, financieros, da credibilidad en los agentes de desarrollo y legitima la apuesta. De otra parte modela una imagen positiva del

⁸⁶ Austin, J., et al. Gestión Efectiva de los Emprendimientos Sociales. Lecciones Extraídas de Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil en Latinoamérica. 2006.

⁸⁷ Céspedes, H. Emprendimiento Social y su Sustentabilidad. 2011

⁸⁸ Abramovich, A. El Papel de los Emprendimientos Sociales”, Instituto del Conurbano/UNGS. Buenos Aires, Argentina. 2003

territorio, atrayendo nuevas propuestas, y por consiguiente, la inversión pública y privada.

Las Agencias de Desarrollo Económico Local, los Pactos Regionales de Competitividad y las Mesas Regionales de Cooperación entre localidades son algunas herramientas para el engranaje de las potencialidades locales y la prestación de una cooperación efectiva en los ámbitos regionales. Desde luego, es el estado que por su voluntad política de vincularse a estas asociaciones, un agente de cambio que busca beneficiar su territorio con las experiencias y los servicios que puedan ofrecerle sus análogos. La cooperación interlocal genera redes con otras organizaciones e incrementa su poder de negociación cuando se buscan apuestas regionales, ante los gobiernos centrales. Desde luego, no podemos subvalorar la incidencia de los demás agentes, que en conjunto engranan el motor del desarrollo regional, creándose un mayor impacto ante la opinión pública y política.

En los siguientes apartes teóricos revisaremos el estado actual de la apuesta pública en el territorio Colombiano, su ubicación a nivel de América Latina en aspectos vinculados a la generación de empresas y emprendimiento, revisaremos algunos casos específicos donde se han dado las circunstancias que describen alianzas sociales estrategias (negocios inclusivos y la documentación de los diferentes instrumentos que se han elaborado en búsqueda del desarrollo local y regional, y la disminución de la pobreza.

1.4. EL EMPRENDIMIENTO INNOVADOR EN COLOMBIA.

Poder establecer un diagnóstico sobre la realidad del emprendimiento en Colombia puede suponer una mirada muy general, ya que la disponibilidad de información detallada sobre el particular es muy escasa. De tal forma, que podríamos emplear algunos datos (nivel macro y micro) que nos pueden dar una idea sobre la realidad del desarrollo social y del autoempleo.

El entender la ruta más adecuada y afortunada para abordar el barco del emprendimiento, en exploración aventurera de la equidad, no es fácil ni predecible, más aún cuando hemos entendido que los cambios locales profieren un carácter adaptativo y flexible de las iniciativas de desarrollo local fundamentadas en el emprendimiento social. Vesga publicó un artículo en el Observatorio de Competitividad de la Universidad de los Andes, describe la importancia del estudio de la complejidad del emprendimiento en Colombia, dice que: *“...el problema es complejo, pues el emprendimiento y la innovación se realizan realmente en tres niveles: el nivel macro del país y el entorno, el nivel intermedio de las empresas y el nivel básico de los individuos”*. También afirma: *...estos tres niveles tienen que funcionar al mismo tiempo, pues cada uno de ellos se alimenta de los demás. Para lograr una sociedad más emprendedora, es necesario activar el potencial de las personas, las empresas y el contexto*

*macro*⁸⁹. Lo anterior puede ser aplicado como un marco teórico de referencia para el inicio del estudio del emprendimiento Colombiano, desde estos niveles: “*macro, meso y micro emprendimiento*”.

El mismo autor hace una profunda observación de cómo se debe abordar el emprendimiento en Colombia. Para Vesga, “...no tiene sentido hablar de una “*política pública para el emprendimiento y la innovación*”, sino de cómo se toman las decisiones de política en una economía del emprendimiento y la innovación”⁸⁰. De otra manera afirma que no existe la opción de no entrar a jugar en este juego global del emprendimiento social, sino que tanto las empresas como el estado deben tomar la mejor decisión posible al momento de participar como agentes del desarrollo local.

Siguiendo la interpretación de Vesga, se identificaron los elementos centrales para cada uno de los niveles del emprendimiento en el país. En el nivel macro (macroeconómico), las empresas (meso) y los individuos (micro) se deben enfrentar a los siguientes aspectos que les provee la situación nacional (Figura 7⁹⁰): 1) *El grado de desarrollo económico*, ya que se ha determinado que aquellos estados que presenta un producto interno *per capita* en niveles altos, tienen un mayor número de emprendimientos⁹¹; 2) *El tamaño de los mercados*, donde si el mercado es amplio (tanto interno como externo) existe una mayor probabilidad de contener empresas competitiva⁹²; 3) *La intensidad de la competencia*, si es más libre el entorno de la competencia y se presenta un ambiente favorable para las micro y pequeñas empresas frente a las grandes, más probabilidades de emprendimientos exitosos^{93, 94}; 4) *La prevalencia de la tecnología*, donde exista la posibilidad de accesos a fuentes de conocimientos a través de las tecnologías de la información, el ritmo de innovación será mayor⁹⁴; 5) *La diversidad demográfica*, con el entendido que corresponde a la variedad de culturas, etnias, grupos de edades, colectivos de pensamiento e ideologías, entre otros, se maximizarán las facultades de tener emprendimientos innovadores⁹⁵.

En el nivel meso de las organizaciones (empresas) las variables centrales son las siguientes: 1) *La estrategia empresarial*, cuando la innovación aparece como un propósito misional y organizacional en un lapso de tiempo amplio; 2) *Recursos y capacidades*, asegurando las capitalización del aseguramiento de la innovación en el largo plazo; 3) *Cultura organizacional*, pensando en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, con estructuras de plantillas planas, participación

⁸⁹ Vesga, R. Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué Nos Está Haciendo Falta? [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>.

⁹⁰ Ver Figura 7. Marco Conceptual de los Emprendimientos Sociales. Página 373.

⁹¹ De Torres Carbonell, Silvia. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2007. 2008.

⁹² World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2007-2008. [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://www.gcr.weforum.org/pages/analysis.aspx>.

⁹³ Wennekers, S., & Thurik, R. Linking Entrepreneurship and Economic Growth. 1999.

⁹⁴ Wennekers, S. Entrepreneurship at Country Level. Economic and Non-economic Determinants. Erasmus Research Institute of Management (ERIM). 2006

⁹⁵ Ewing Marion Kauffman Foundation. On the Road to an Entrepreneurial Economy: A Research and Policy Guide. 2007.

de los equipos de trabajo en fases interdisciplinarias y la evaluación, control y seguimiento de procesos de producción, al igual que el compromiso de la alta gerencia para la innovación; y 4) *Gobierno corporativo*, la sostenibilidad de las apuestas de innovación se dan cuando las decisiones son estructurales, más no cuando son coyunturales y promovidas por los individuos⁹⁶.

Como un nivel paralelo a las organizaciones empresariales se encuentran las universidades. Estas entidades tienen una función crítica en la generación y difusión de conocimiento para la innovación⁹⁷.

En el nivel micro de los individuos, los factores críticos para la presencia del emprendimiento son: 1) *El nivel educativo*, la presencia de ideas innovadoras será enorme siempre y cuando los niveles de educación sean elevados; 2) *El desarrollo de aptitudes*, en conjunto con la preparación académica, el profesionalismo aparece cuando se conjuga con la experiencia y el complemento de la educación técnica y tecnológica, juega un papel importante en la innovación local; 3) *La capacidad de visionar nuevas oportunidades*, donde el emprendedor es capaz de analizar su entorno, encontrar zonas de estrés y ofrecer soluciones para adaptarlas en beneficios⁹⁸; 4) *La no aversión al riesgo*, como se ha definido, el enfrentamiento ante la adversidad y la toma de decisiones en incertidumbre caracterizan al emprendedor; 5) *Un saneamiento psicológico*, como aquella personalidad que construye el emprendedor, como la creatividad, la perseverancia, el control, la iniciativa, el autocontrol, la apertura a nuevos paradigmas, entre otros⁹⁹.

1.4.1. APROXIMACIONES AL CASO COLOMBIANO.

Haciendo un estudio de los diferentes niveles del emprendimiento contextualizados anteriormente, se identifican las características actuales del emprendimiento en Colombia, al igual que los puntos críticos donde se debe prestar especial atención para su mejora. Este análisis se realiza con información disponible.

1.4.1.1. EL NIVEL MACROECONÓMICO.

En las dos últimas décadas América Latina se destaca en el panorama mundial como la región donde más se han generado nuevos emprendimientos (tenemos 4

⁹⁶ Grant, R. Contemporary Strategy Analysis. En: John Wiley & Sons. 2007.

⁹⁷ Tomado de: Vesga, R. Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué Nos Está Haciendo Falta? [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>.

⁹⁸ Wennekers, S. Entrepreneurship at Country Level. Economic and Non-economic Determinants. Erasmus Research Institute of Management (ERIM). 2006

⁹⁹ Acs, Z., & Szerb, L. Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy. 2007.

países entre los 12 más emprendedores del mundo, con empresas nacientes y nuevas) con proyectos de orden empresarial, social, cultural, ecológico, cultural e investigativo¹⁰⁰. En particular, la situación Colombiana puede ser comparada utilizando algunos trabajos que se han desarrollado en una escala internacional.

En primer lugar, se puede concluir que el país representa en la atmosfera continental una de las economías de relativa importancia en la región. En términos de crecimiento económico, el Producto Interno Bruto (PIB) nacional, en la escala latinoamericana se ubica dentro de las cinco más grandes, posterior de Brasil, México, Argentina y Venezuela. De acuerdo al tamaño del mercado, Colombia ocupa el puesto 30 en un estudio de 131 países analizados en el año 2007, y en América Latina está en el cuarto puesto¹⁰¹.

Pero las incongruencias aparecen con las estadísticas de competitividad. De acuerdo con el Global Competitiveness Report (GCR), Colombia ocupa el puesto 69 y en la región está en el quinto puesto, después de Chile, México, Costa Rica y el Salvador. En cuanto a su alistamiento para la tecnología (*technological readiness*) aparece en el puesto 76 y en materia de innovación se encuentra en la posición 72 entre los 131 países analizados¹⁰².

Siguiendo el análisis del GCR, el país demuestra cierta estabilidad en su economía y sobresale en las coberturas de salud y de educación, pero en aspectos como infraestructura (puesto 86), innovación (puesto 72), control al crimen organizado (puesto 126) y confianza en el sistema político y el gobierno (puesto 87) no presenta buenos resultados, y que se debe trabajar arduamente para el mejoramiento de estos indicadores. Es relevante el nivel de innovación, ya que nos ubica en los renglones traseros del emprendimiento¹⁰². Este hecho puede explicarse por la inversión en tecnología, ya que, como lo resumíamos en párrafos anteriores, esta representa es un insumo de la innovación.

El Departamento Nacional de Planeación destaca que la inversión del sector productivo en el desarrollo de tecnologías oscila entre el 15% y el 20% del total, mientras que en países como México y Brasil, estos porcentajes llegaron al 29.8% y el 39.8%, respectivamente, en el año 2003. El documento de política: "Visión Colombia II Centenario", relata que durante los años 2002 al 2004, en el país se expedieron 0.03 patentes por cada 100.000 habitantes, en Chile fueron 0.13 y en Argentina 0.53. El gasto de inversión pública en proyectos innovación y desarrollo tecnológico como porcentaje del PIB llegó al 0.37% en el año 2004, mientras que en Chile llegó al 0.65%, en Brasil al 0.93% y en Israel al 4.55% del PIB. Otro dato de reveladora preocupación es el número de investigadores, que en el país es de

¹⁰⁰ Monzalve, A. Emprendimiento Social: Modelo de Desarrollo Alternativo. Centro de Desarrollo Empresarial, Fundación de Educación Nueva América. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: www.cooprudea.com.

¹⁰¹ World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2007-2008. [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://www.gcr.weforum.org/pages/analysis.aspx>.

¹⁰² Tomado de: Vesga, R. Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué Nos Está Haciendo Falta? [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>.

109 por cada 100.000 habitantes (para el año 2003), mientras que en Chile fue de 444, en Brasil de 323 y en Corea del Sur de 3187. La recomendación de las agencias de desarrollo de carácter internacional es que se invierta, al menos, el 2% del PIB en investigación¹⁰³.

Pero el escenario futuro Colombiano permite vislumbrar mejores posiciones en el ámbito mundial, ya que se están tomando correctivos tras el rompimiento de barreras tradicionales. Una de ellas fue quebrantada por la misión de Ciencia y Tecnología en el año de 1993. Algunos índices muestran mejoría, como el número de doctorados ofertados, que se elevó de 32 en el año 2002 a 84 en el año 2007. Los grupos de investigación registrados en Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Investigación (COLCIENCIAS) ascendieron de 544 a 2057 en el mismo lapso de tiempo. La política de apoyo a los Centros de Investigación de Excelencia, que inició en el año 2004 ha permitido focalizar la investigación tecnológica¹⁰⁴.

1.4.1.2. EL NIVEL DE EMPRESAS.

En términos generales, el desarrollo empresarial enclavado en la tendencia emprendedora e innovadora está a tono con el nivel macroeconómico de país. Dicho de otra manera, las condiciones intrínsecas del territorio Colombiano no favorecen el desarrollo del emprendimiento social de una manera sostenible, a pesar de algunas cifras que pueden ser calificadas como alentadoras.

De acuerdo con el GCR, los factores asociados con la capacidad empresarial en Colombia, arrojan resultados aceptables. En el parámetro *Calidad de los proveedores locales de insumos*, el país está clasificado en el puesto 40, reflejando un buen desempeño en este aspecto, incrementando la media de competitividad, en general. No obstante, en *sofisticación de negocios* y en *innovación*, ocupan el puesto 65 y 72, respectivamente.¹⁰⁵

Para corroborar este raciocinio, otros estudios apoyan esta idea. Un estudio realizado por el Centro de Productividad del Pacífico entre 360 empresas manufactureras colombianas, se pudo identificar las prácticas de administración que se implementaron en las empresas entre los años de 1998 y 2003. Una de los aspectos concluyentes es un evidente mejoramiento en las técnicas para el mejoramiento de la calidad y de la gestión de clientes, más sin embargo, no se empleaban muchos recursos para el mejoramiento de diseños (prototipo) e

¹⁰³ Departamento Nacional de Planeación. *Visión Colombia II Bicentenario*. Ed. Planeta. [Publicado en línea]. 2005. Disponible en: <http://www.accionsocial.gov.co/documentos/Cooperacion%20Internacional/Vision2019.pdf>.

¹⁰⁴ Tomado de: Vesga, R. *Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué Nos Está Haciendo Falta?* [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>.

¹⁰⁵ World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2007-2008*. [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://www.gcr.weforum.org/pages/analysis.aspx>.

implementación de estrategia. “Así, por ejemplo, el análisis de satisfacción del cliente era utilizado por el 76% de las empresas en la muestra y la administración de calidad era utilizada por el 65% de las empresas. Sin embargo, un instrumento como el *balanced score card*, que permite medir la implementación de la estrategia, solamente era utilizado por el 24% de las empresas. El análisis de brechas del mercado, que permite entender dónde está el terreno más propicio para el lanzamiento de nuevos productos, solamente se utilizaba en el 28,7% de las empresas¹⁰⁶. De acuerdo con Bain y colaboradores, este efecto ocurre a nivel mundial, no es propio del caso Colombiano.

La preocupación nos dirige a investigar sobre los índices de innovación en las empresas, ya que hemos enunciado que no existen bases suficientes que generen necesidad o propensión a la creación y la salida de los estándares sicorrigidos del mercado. La segunda encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica, realizada en el año 2004, muestreó 6.172 empresas del sector industrial, y las clasificó en seis diferentes tipologías: innovadoras radicales, innovadoras incrementales, innovadoras organizacionales y comerciales, adecuadas tecnológicamente sin innovación y no innovadoras. Cabe aclarar que para la realización de esta encuesta, el tipo: *innovación radical*, guarda grandes diferencias con respecto a su definición en estándares internacionales, haciéndolo más básico para el caso de la encuesta. Es así como en este grupo se contabilizaron aquellas empresas que desarrollaron, al menos, un producto nuevo o haber invertido en patentes o licencias (no tiene que haber desarrollado una innovación radical en los términos en que la define la literatura). Sin embargo, de acuerdo con la encuesta, solamente el 8,3% de las empresas manufactureras colombianas podían entrar en esta clasificación. En el grupo siguiente *innovadoras incrementales*, se incluyeron aquellas empresas que hayan desarrollado una mejora o haber invertido en temas como el desarrollo de procesos de calidad. A pesar de que dista bastante de su definición en estándares internacionales, tan solo el 17% de la muestra lograron catalogarse en esta tipología¹⁰⁷.

Sin profundizar en el análisis integral de los resultados, los datos anteriores nos muestran una reducida capacidad de introducir mejoramiento innovadores en todo el esquema de operación, administración y gerencia de las empresas en Colombia. Dilucidando las causas de esta situación, podemos afirmar que no existe el propósito empresarial por incluir dentro de los planes de acción, el involucramiento de estrategias basadas en innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías en los diferentes sectores. Por otro lado, se evidencia la gran ruptura entre los diferentes niveles, donde el estado ubica pocos recursos para las iniciativas de investigación, algunas de ellas se quedan en los estantes de los centros de documentación, o simplemente, algunos proyectos se consideran como no financiables¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Vesga, R. Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué Nos Está Haciendo Falta? [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>

¹⁰⁷ Departamento Nacional de Planeación, Departamento Administrativo Nacional de Estadística & Colciencias (2003-2004). Segunda Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica. Bogotá. 2004.

Ante este panorama, el gobierno ha estado en constante reinención de las políticas de ciencia y tecnología. En la actualidad se pretende crear mecanismos suficientes para que la inversión privada refuerce los grupos de investigación en las universidades públicas, bajo el principio de la extensión y la replicabilidad del aprendizaje científico en el sector empresarial. No obstante, la propuesta ha tenido fuertes detractores, ya que lo entienden como una táctica de privatización de la educación superior pública en Colombia¹⁰⁸.

1.4.1.3. EL NIVEL DE INDIVIDUOS.

Los individuos se localizan en la base de la actividad del emprendimiento y la innovación empresarial. Es un eslabón de difícil acceso a la información, debido a los niveles altos de informalidad económica en el país. El Global Entrepreneurship Monitor, identifica la predisposición de los individuos de un país hacia la creación de empresas, y actualmente aplica sus instrumentos de medición en cerca de 45 países. Un aspecto substancial se halla en la intencionalidad de cálculo, ya que no pretende establecer el número de empresas creadas, sino el espíritu o la actitud emprendedora de los habitantes¹⁰⁹. Por tanto, se identifica la pretensión y el involucramiento de la población en actividades inherentes a la creación de empresas. Dentro de la investigación, se considera que un individuo ha creado una empresa cuando haya pagado más de tres meses de salarios a empleados, y se encuentra en un estado *naciente*, desde ese momento y los cuatro años posteriores a ello. Para el procesamiento de los datos, son estas empresas las que se circunscriben en la tasa de Nueva Actividad Empresarial (TEA)¹¹⁰.

Los resultados nos muestra la prevalencia del espíritu emprendedor del país, como una manera de afrontar las dificultades de acceso al capital, por parte de la gran masa de la población pobre. Colocándolo en otros términos, la base de la pirámide cuenta con una profusa necesidad de encontrar salida a su situación deplorable de vida. El indicador TEA Colombiano es uno de los más altos del mundo (22.7%), solamente superado por Perú. No se discrimina el tipo de actividad económica o la causa de la proliferación de nuevas empresas. Deducimos que el autoempleo es una respuesta a las limitaciones del mercado laboral. Las cifras pueden ser mucho más altas, debido a que la tasa de informalidad empresarial es elevada, aunque muchas de ellas sientan la

¹⁰⁸ Guerrero, R. Sobre la Reforma a la Educación Superior. En: Diario El Colombiano. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/S/sobre_la_reforma_a_la_educacion_superior/sobre_la_reforma_a_la_educacion_superior.asp?CodSeccion=219.

¹⁰⁹ Vesga, R. Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué Nos Está Haciendo Falta? [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>.

¹¹⁰ Arias, A, et al. Colombia 2007: Reporte de Resultados. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: www.gemconsortium.org/download.asp?fid=805.

necesidad de vincularse a la legalidad con el objeto de obtener algunos beneficios (Figura 8¹¹¹).

De otra parte, el GEM también emplea instrumento de medición de la capacidad emprendedora relacionada con la innovación. Se toman datos que revelan el grado en la novedad del producto ofrecido y de la competencia real a la que se enfrentan en el campo económico. Se establece que en las empresas nacientes existe un mayor nivel de innovación en contraste de aquellas ya establecidas, y por tanto, la competencia directa se reduce. Este indicador es de notable importancia en este documento, ya que apunta al engranaje de la base conceptual en este marco teórico.

En este aspecto, los resultados que arroja el estudio demuestran como el país retrocede dramáticamente, ubicándose séptimo en América Latina, después de Chile, Uruguay, Perú, Argentina, México y Ecuador, en contraste de una segunda TEA Colombiana en el ámbito regional. Ahora, nos lleva a la reflexión que el emprendimiento social en Colombia es poco efectivo, y ello se corrobora en las cifras de mortalidad neonatal empresarial¹¹². La Figura 9¹¹³ deja ver claramente que en todos los países participantes, el indicador de innovación es mayor en las empresas nuevas que en las establecidas, lo cual demuestra que las nuevas empresas son la fuente de innovación en el mercado.

El estudio nos demuestra una alta intención por la diversificación económica de los estratos bajos de la población, como adaptación al estrés provocado por el desempleo (que se ubica en tasas superiores al 10%). Pero, de otra parte, el componente innovador no se aplica ampliamente entre los empresarios, lo cual es preocupante ante los inminentes tratados de libre comercio que se están gestando con varios países. La base del desarrollo de emprendimientos sociales e innovadores, para el caso colombiano, se fortalece necesariamente con la aplicación de procesos de inclusión productiva a través de las que hemos denominado *alianzas sociales estratégicas*, para una eficiente y efectiva generación de valor en red, sin que se pretendan iniciativas aisladas e individuales que llevan a la consecución de este tipo de resultados.

1.4.2. INTERACCIÓN ENTRE LOS NIVELES DE EMPRENDIMIENTO.

Para Vesga, los resultados obtenidos en los tres niveles de emprendimiento en Colombia, manifiestan su condición de ser un *caldo de cultivo* adecuado para la

¹¹¹ Ver Figura 8. Proporción de la población que se encuentran en las distintas etapas de actividad empresarial para los 42 países, en el 2007, por grupos regionales de ingresos. Página 374.

¹¹² Vesga, R. Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué Nos Está Haciendo Falta? [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>.

¹¹³ Ver Figura 9. Combinación mercado-producto nuevo. Nivel de introducción de ofertas innovadoras por parte de las empresas nuevas o establecidas en cada uno de los países GEM. Página 375.

creación de territorios competitivos. Para este autor: *“...Colombia aparece como un país que es fuerte en cuanto a tamaño de su economía, es bastante sólido en su actividad empresarial y es particularmente activo en su tasa de creación de empresas. Sin embargo, definitivamente se rezaga en las clasificaciones tan pronto como el foco del análisis se desplaza hacia los temas relacionados con la innovación”*¹¹⁴.

Las posibilidades de éxito estarán en la participación decidida del nivel macro y empresarial en la interpretación de la dinámica innovadora en los mercados y su apuesta en la consolidación de la demanda interna y sus posibilidades de exportación. La base social, donde están los individuos, parece estar al tanto de las oportunidades que el sistema ofrece y demanda formación para estructurar sus iniciativas emprendedoras. He aquí el reto imperante de conectar estos tres niveles para la obtención de redes de valor, cuyo objetivo sea la mitigación de los impactos sociales por la pobreza, el resurgimiento del ámbito local como proveedor de individuos innovadores y su interrelación con los niveles regionales y nacionales de la empresa y el estado.

Los estudios de los factores institucionales en Colombia han sido ampliamente estudiados en las últimas dos décadas, en consulta a los procesos de apertura económica y de acceso a nuevos mercados bajo la figura de tratados o conciliaciones. En primer lugar, la educación técnica y profesional se ha consolidado en las grandes ciudades y localidades intermedias, convirtiéndose en nodos de conocimiento y de emprendimiento. Como lugar que sigue, la inversión extranjera ha aumentado, gracias a los balances de seguridad y de infraestructura. Y en tercer lugar, el país figura como proveedor de bienes y servicios de utilidad mundial, como es el caso de aquellos relacionados con el medio ambiente, la producción y la industria agropecuaria y las manufacturas culturales.

Sin lugar a dudas, la entrada de flujos de capital externo es un motivador directo del emprendimiento. La internacionalización de las empresas obliga a la delimitación de las responsabilidades corporativas e incentiva la concepción de redes para la operación local y regional. Pero este ha sido un cuello de botella, cuando se emiten los estados de calificación de riesgo de inversión. En el año 2008, la Asociación Latinoamericana de Capital de Riesgo (LAVCA, 2008) le entregó una calificación relativamente desfavorable al grado de inversión en Colombia. En esa oportunidad, el país ocupó el quinto puesto en América Latina como un lugar seguro para la capitalización externa.

El informe del LAVCA, destaca: *“...los desarrollos institucionales y regulatorios en el mercado de capitales, el mejor acceso que han logrado los fondos de inversión al país y la solidez del sistema judicial. Por su parte, el principal problema que ve esta entidad es la baja liquidez del mercado de capitales y las consiguientes dificultades que enfrentan los inversionistas para conseguir mecanismos de salida que les permitan monetizar las ganancias de sus inversiones”*¹¹⁴. Además, la

¹¹⁴ Tomado de: Vesga, R. Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué Nos Está Haciendo Falta? [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>.

transición de la contabilidad nacional no se ha puesto a punta con los estándares internacionales, y aún faltan desarrollos en derechos y deberes de accionistas minoritarios.

Para el año 2011, la calificadora de riesgo *Estándar & Poor's* le otorgó el grado de inversión al país. La firma elevó la calificación a la deuda de largo plazo de Colombia, al pasarla de BB+ a BBB-, en tanto que la deuda de corto plazo pasó de B a A3. Si seguimos la tendencia, en un análisis prospectivo encontraremos una mayor confianza en la inversión privada en proyectos locales y la apertura de nuevos mercados¹¹⁵.

En otros aspectos, tales como la generación de una cultura del emprendimiento social, las oportunidades de información y el ensamble de redes de cooperación, no se conocen a profundidad. En el mundo se ha observado el papel importante de la presencia de redes empresariales y su impacto en la innovación en las unidades de producción¹¹⁶. Lo anterior sugiere que un mejoramiento en los índices de innovación requiere urgentemente de una conexión empresarial en torno a la innovación y la incubación de nuevos conocimientos y de tecnología, donde se involucren pequeñas y medianas empresas. Hernández y colaboradores, en una investigación de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, donde llama a este estrato empresarial (pequeñas y medianas): *pymes gacelas*¹¹⁷ como aquellas de alto potencial de crecimiento, y encontraron que “...una de las mayores barreras a la innovación es la ausencia de interlocutores que enfrentan los empresarios que lideran estas empresas. La carencia de referentes y de recursos de red es uno de los factores que frenan las posibilidades de desarrollo de estas empresas”¹¹⁸.

Se entiende que la ausencia de interlocutores como agentes mediadores en una conexión. Las redes se componen de varias fibras interconectadas en nodos. En un sistema empresarial en red, los nodos nos advierte la presencia de una empresa (negocio). El nodo será más fuerte si dentro de él existen visos de novedad y creatividad. Las fibras interlocutoras serán frágiles o sólidas si existe el medio oportuno para que no caiga en estados de desintegración.

También se percibe un divorcio entre la *universidad* y la empresa, con un papel pasivo del sector estatal. El incremento en los grupos de investigación y de graduandos de maestrías y doctorados, al igual que el sinnúmero de publicaciones y productos se refleja de maneta marginal y vacía en desarrollos que son aplicados por empresas. La financiación a apuestas emprendedoras es muy deficiente. Los *capitales semilla* que el estado otorga a este tipo de alientos

¹¹⁵ Dinero.com. Calificación de S&P incentivará llegada de más inversión. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://www.dinero.com/actualidad/economia/calificacion-sp-incentivara-llegada-inversion_85523.aspx.

¹¹⁶ Rosenkpf, L., & Tushman, M. The Coevolution of Community Networks and Technology. 1998.

¹¹⁷ Portafolio.com.co. Pymes a volverse gacelas. Archivo El Tiempo.com. [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3100469>.

¹¹⁸ Tomado de: Vesga, R. Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué Nos Está Haciendo Falta? [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>.

empresariales no cubren las necesidades locales. La banca de primer piso no asume su responsabilidad social en la culminación efectiva de ideas de negocio, a pesar que los hacen tímidamente bajo la modalidad del *microcrédito*. La inversión externa (formal e informal) aún está diezmada, como relatábamos en los párrafos anteriores. Es clave la cooperación en redes, donde ella misma se autofinancie y cada grupo de interés admite sus propios riesgos económicos.

Los temas mencionados anteriormente sobre la conformación de redes que permiten el flujo de información y la consolidación de la confianza entre los individuos tienen un papel crucial en el desarrollo de la cultura emprendedora. Las investigaciones internacionales muestran en forma contundente que la pertenencia a redes es una característica central de los empresarios exitosos¹¹⁹.

1.5. RETOS DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN COLOMBIA.

Algunos autores^{120,121} reconocen las potencialidades y los riesgos que rodean los ingentes esfuerzos por declarar *zonas francas locales emprendedoras*. Monsalve aclara que el aproximadamente el 30% de la población económicamente activa se relaciona laboralmente con el sector público y la organización empresarial. Mientras el 70% restante se ubican en la selva de la independencia tratando de explorar oportunidades, algunos de ellos siguiendo el curso legal, mientras tanto (la gran mayoría), se refugian en las grutas del informalismo. En otra perspectiva, estos últimos se acumulan en la base de la pirámide, y por tanto, son *clientes virtuales* del emprendimiento social. El mismo autor enuncia que existen organizaciones sociales, que él las determina como “*solidarias*”, cuya estructura se centra en arreglos cooperativos para el consumo. Muchas de ellas se estructuran como Cooperativas Especializadas de Ahorro y Crédito y Fondos de empleados, las cuales encuentran en sus asociados el capital social y económico para satisfacer sus necesidades.

No obstante, ello no “...es suficiente para hacer los emprendimientos productivos generadores de valor social que necesita un país como Colombia de cara a las perentorias exigencias de la globalización”¹²⁰. Se ha pretendido vender a este tipo de organizaciones como un nodo de red empresarial y social, sin embargo, su carácter enfocado al consumo de bienes y servicios, no aclara una oportuna solución al déficit del engranaje productivo. Como se explicaba en los primeros apartes de este capítulo, estas actividades de orden financiero, solo se puede jerarquizar en negocios inclusivos de consumo.

¹¹⁹ Tomado de: Vesga, R. Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué Nos Está Haciendo Falta? [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>.

¹²⁰ Monsalve, A. Emprendimiento Social: Modelo de Desarrollo Alternativo. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: www.cooprudea.com.

¹²¹ Franco, J. Emprendimiento Colombiano: Potencial Creativo para el Desarrollo Nacional. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: www.sena.edu.co.

Para finalizar esta recopilación documental del marco teórico, se explorará brevemente la evolución histórica de la normatividad Colombiana en cuanto a la generación de un entorno favorable al emprendimiento social y los retos que supone la optimización de este instrumento en los próximos años.

1.5.1. REVISIÓN RETROSPECTIVA DE LA NORMATIVA NACIONAL RELATIVA AL EMPRENDIMIENTO.

Según las evidencias actuales, la conformación adecuada de estos pactos o arreglos sociales para la productividad se asienta sobre algunas bases del ordenamiento legislativo Colombiano. La historia del marco constitucional, en esta etapa de la social democracia y del estado de derecho, parte de la promulgación de la Carta Magna del año de 1991. Su artículo 53 consagra la expedición de un estatuto del trabajo y uno de sus principios mínimos fundamentales es la estabilidad del empleo¹²². Éste es uno de los retos más ambiciosos y difíciles de los gobiernos, gracias a que su dinámica de creación y sostenibilidad deriva, fundamentalmente, del crecimiento de la economía. Por tanto, el estado no ejerce total gobernabilidad sobre el mismo. Volvemos a reiterar que la función del estado es otorgar los mecanismos necesarios para un empleo digno, para nuestro caso: *un autoempleo digno*.

Como antecedente a este apartado constitucional se cuenta que a finales de los años 90's el país experimentó su más grande recesión en 70 años. En el frente macroeconómico, el déficit del sector público consolidado aumentó de 3,8% del PIB a mediados de la década de 1990 a 5,5% del PIB en 1999. En el frente social, la tasa histórica de desempleo se duplicó a finales de la década de 1990 y la pobreza urbana aumentó siete puntos porcentuales entre 1995 y 1999.

La recesión económica se vio acompañada por la intensificación del conflicto interno colombiano, el desplazamiento de cientos de miles de personas y un crecimiento general de la violencia y la inseguridad. Adicionalmente, la crisis interna y la globalización, pusieron en aprietos el sistema de Seguridad Social basado principalmente en los aportes de los trabajadores.

Observado escenarios futuros pesimistas, Se hizo evidente la necesidad de diseñar un Sistema Social de Riesgo e impulsar una Red de Apoyo Social. (Documento Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES 3144 de 2001¹²³ y 3187 de 2002¹²⁴). Simultáneamente, se genera la visión de los beneficios de orquestar esfuerzos estructurales con una acción integradora, llevó a

¹²² Presidencia de la República. Constitución Política de Colombia. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: web.presidencia.gov.co/constitucion/index.pdf.

¹²³ Departamento Nacional de Planeación (DNP). Creación del Sistema Social de Riesgo y Fondo de Protección Social. Documento CONPES 3144. Bogotá. 2001.

¹²⁴ Departamento Nacional de Planeación (DNP). Desarrollo Institucional del Sistema Social de Riesgo y del Fondo de Equilibrio y Protección Social. Documento CONPES 3187. Bogotá. 2002.

replantear el marco conceptual de la protección social, en un mundo con profundos cambios económicos y culturales.

Con respecto a los datos de empleo a finales de la década de los 90's, estos reflejaban una situación desalentadora: 1) Ingresaban anualmente a la fuerza laboral cerca de 370 mil personas por efecto del crecimiento de la población; 2) adicionalmente al crecimiento demográfico, desde 1998 la fuerza de trabajo creció más de 600 mil personas cada año; 3) el crecimiento promedio del empleo ha sido de 470.000 personas por año; y 4) este desequilibrio llevó al incremento de la tasa de desempleo de 12% en 1998 a 16% en junio de 2002. Desde entonces, la cifra de desempleo no ha descendido a la meta de *un dígito*¹²⁵ (Figura 10¹²⁶).

En el año 2002, el estado preocupado por el incremento en las tasas de desempleo y subempleo, promulga el documento CONPES 3199, como un lineamiento general de política del entonces Ministerio del Trabajo. Para ese entonces, resultaba particularmente preocupante el aumento de la tasa de desempleo de los jefes de hogar. Los índices de desempleo para este grupo, históricamente bajos, comenzaron a crecer levemente desde 1993, tendencia que se ha mantenido hasta el presente. La preocupación radicaba en que el salario de los jefes es la única fuente de ingresos de muchas familias. No sorprende, entonces, que la probabilidad de caer bajo la línea de pobreza aumenta sustancialmente cuando el jefe del hogar pierde su empleo¹²⁷.

Es en este documento donde se evidencia el papel apreciable de las pequeñas empresas como albergadores de nuevos empleados, preferiblemente, jefes de hogar. Lo anterior se soportaba sobre un subsidio temporal a las Pequeñas y medianas empresas cuya destinación era el pago de los aportes en seguridad social.

En ese mismo año, se realiza otro aporte trascendente en la política de empleo. Se trata de la Ley 789 del año 2002. Conceptualmente, se puede decir que esta Ley posee dos tipos de intervención sobre el desempleo: una coyuntural, asistencialista y de corto plazo, donde se generaron fondos destinados a los desempleados y planes de capacitación, recursos de crédito a la pequeña empresa y exención al pago de aportes parafiscales. De otra parte, y con una visión a futuro, decide la norma la vinculación de aprendices del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) con algunos incentivos económicos y tributarios para las empresas, al igual que la flexibilización del trabajo¹²⁸. Indirectamente, se recalca la oportunidad que suscita el desempleo para la consolidación de una estrategia

¹²⁵ Barrientos, M & Soria, C. IndexMundi. Cuadro de Datos Históricos Anuales. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=74&c=co&l=es>.

¹²⁶ Ver Figura 10. Comportamiento histórico del desempleo en Colombia. Página 376.

¹²⁷ Departamento Nacional de Planeación (DNP). Empleo: Un Reto de Cooperación. Documento CONPES 3199. Bogotá. 2002.

¹²⁸ Congreso de la República. Ley 789 de 2002. Por la cual se Dictan Normas para Apoyar el Empleo y Ampliar la Protección Social y se Modifican Algunos Artículos del Código Sustantivo de Trabajo. 2002.

nacional para el fortalecimiento empresarial, en ese entonces, basado en ayudas monetarias.

Siguiendo con este recuento normativo, en el año 2006, el Congreso de la República expide la Ley 1014, sobre el fomento a la cultura del emprendimiento, en la cual la define como el *“conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos de una organización, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos”*¹²⁹.

En otros aportes conceptuales, describe que esta cultura es el ambiente favorable para el emprendedor social, cuyo perfil es una *“persona con capacidad de innovar, generadora de bienes y servicios en forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva”*. Así llegamos a una significación más clara de lo que debe ser el emprendimiento social: *“Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza colectiva”*. El camino a la riqueza social, justa y equitativa es la búsqueda de oportunidades con visión global llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado, un riesgo calculado y cuyo resultado debe ser la creación de valor que beneficie a la empresa, a la economía y a la sociedad¹³⁰.

Estos aportes consagrados en los anaqueles del Congreso, dan muestra clara del paralelo convergente con las tendencias internacionales. Lo expresado en los apartados anteriores se configura como el resumen del presente capítulo: El emprendimiento es un comportamiento social, cuya célula es el individuo que construye un nivel empresarial en forma de redes de valor, y este a su vez alimenta la macroeconomía, que basa su actuar en la innovación y la ética, y cuyo objetivo principal es combatir los horrores de la pobreza creando riqueza colectiva.

1.5.2. PROYECCIÓN AL FUTURO.

Retomando nuevamente los tres niveles del emprendimiento social, el análisis permite identificar particularidades críticas para el desarrollo de modelos incluyentes, innovadores y competitivos en la economía capitalista. Como hemos observado, el país cuenta con una fuerza empresarial pujante y las cualidades de su territorio le ofrecen inigualables potenciales de desarrollo. No obstante, en el reconocimiento exhaustivo de cada uno de los niveles, en comparación con otras economías pares, el cae estrepitosamente en términos de innovación y sostenibilidad en el tiempo.

En resumen, una apuesta conjunto que aglutine la educación y el desarrollo investigativo, el acceso a fuentes de información a través de la interconectividad,

¹²⁹ Congreso de la República. Ley 1014 de 2006. De Fomento a la Cultura del Emprendimiento. 2006.

¹³⁰ Tomado de: Monsalve, A. Emprendimiento Social: Modelo de Desarrollo Alternativo. Centro de Desarrollo Empresarial, Fundación de Educación Nueva América. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: www.cooprudea.com.

el desarrollo de la infraestructura productiva (bastante obsoleta), el acercamiento a fuentes de financiación y la posibilidad de alianzas internas y externas (inversiones de capital de riesgo más que mera filantropía), reformarían el cauce de la competitividad local y regional, abriendo un delta de oportunidades de negocio.

A la luz de lo anterior, algunos puntos relevantes para avanzar en el desarrollo del capitalismo emprendedor en el país son los siguientes:

Atracción de Capital de riesgo, Fomento de las alianzas sociales estratégicas. Uno de los puntos críticos que bloquean el desarrollo de ideas nuevas es la ausencia de capital de riesgo. Es necesario identificar los verdaderos determinantes del problema, pues su persistencia sorprende en un momento en que Colombia disfruta de una abundancia de capitales que ingresan en busca de inversiones, y más ahora que los reportes internacionales la convierten un sitio atractivo. Un cuello de botella básico está en la ausencia de mecanismos de salida para los inversionistas y en la escasa cultura de evaluación de proyectos y valoración de empresas que tienen altos niveles de riesgo. Quienes tienen acceso a capital en Colombia prefieren comprometerlo en proyectos de construcción o en mercado de capitales o valores, por ejemplo, que en iniciativas de emprendimiento innovador basadas en la creación de conocimiento. Es necesario crear mecanismos de educación de los inversionistas e instrumentos que permitan hacer compatible el perfil de riesgo de los proyectos de innovación con los perfiles de riesgo de los inversionistas.

Si nos fijamos, lo anterior agrega el componente primario de empresas *ancla*, en negocios inclusivos. La inversión (en recursos técnicos y financieros) en planes de negocio emprendedores tiene mayor viabilidad si desde su concepción están acogidas en un modelo de proveeduría, con estándares de calidad socializados y el aclaramiento de las cuotas de responsabilidad entre las partes. El estado y las organizaciones sociales gestionan y acompañan estas alianzas, por lo cual el riesgo se aminora.

Diseño, construcción y mantenimiento (adaptación) de Redes de valor. La fabricación deliberada de redes de emprendedores con empresas *ancla* es un paso necesario para el desarrollo de estos proyectos. Las capacidades competitivas de las empresas de innovación dependen en forma crítica de los activos intangibles relacionados con el conocimiento, los cuales requieren de la existencia de redes efectivas para poder desarrollarse¹³¹.

La confianza es un insumo intangible que sirve de cemento en la edificación de dichas redes, y que no se consigue en el corto plazo. La red es un proceso de actores privados con ánimo de lucro, sin ánimo de pobreza. Los demás son integradores. En Colombia, y para el caso del emprendimiento social, la confianza se logra con resultados. Son pocos los ejemplos exitosos y por ello se genera

¹³¹ Tomado de: Vesga, R. Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué Nos Está Haciendo Falta? [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>

incertidumbre no solo en la inversión externa, sino en las perspectivas de la sociedad.

Desarrollo de Infraestructura. El desbloqueo de los sistemas de puertos y carreteras del país es esencial para el emprendimiento innovador. La conectividad en la topografía andina y el acceso a las zonas periféricas el Pacífico y la Amazonía son verdaderos retos de la ingeniería civil. Pero no solo podemos hablar de infraestructura de las comunicaciones, se trata de adecuar territorios locales competitivos, mediante la inversión en agua potable, saneamiento básico, salud y educación. En términos de telecomunicaciones y tecnologías de información se ha avanzado en esta década, pero se requiere acelerar el paso¹³².

Actores involucrados. Existe en Colombia una amplia gama de iniciativas y actores que están trabajando para que el país desarrolle una cultura empresarial más emprendedora y más innovadora. En ciertas áreas hay una gran concentración de esfuerzos, que quizás llevan a la redundancia, mientras que en otras hay vacíos que nadie está cubriendo. Resulta fundamental organizar estos esfuerzos para darles coherencia¹³². En todo caso, es inevitable concertar esfuerzos en el fortalecimiento de la *cultura emprendedora y cooperativa*.

Entonces, la redistribución coherente de actividades inicia con un ordenamiento económico, estipulado en las *potencialidades endógenas locales*, priorizando la apuesta productiva regional y sectorial, a tono de las perspectivas y las necesidades internas e internacionales.

Investigación y Desarrollo tecnológico. Es indispensable multiplicar los esfuerzos de investigación sobre los determinantes de las fuerzas que afectan el emprendimiento y la innovación en los tres diferentes niveles. Hay una concentración de esfuerzos en el tema macro y en las consideraciones de política pública, pero sabemos poco sobre los determinantes en los niveles de la empresa y el individuo. Es preciso redoblar los esfuerzos de investigación respecto a ellos y a la forma como los determinantes del emprendimiento y la innovación conecta con los otros dos niveles¹³².

Con este acercamiento teórico al emprendimiento social, la economía incluyente y la innovación empresarial, parte el estudio de una agenda local en el Municipio de Pacho, Departamento de Cundinamarca, que procurará el desarrollo de alternativas sostenibles, y convertir el territorio en un espacio competitivo para la inversión social, el crecimiento económico y la sostenibilidad ambiental.

¹³² Tomado de: Vesga, R. Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué Nos Está Haciendo Falta? [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>.

2. DESCRIPCIÓN Y GENERALIDADES DEL ÁREA DE ESTUDIO

2.1. INFORMACIÓN DEL TERRITORIO

2.1.1. CONTEXTO HISTÓRICO

El territorio de del actual Municipio de Pacho, en la época precolombina estuvo habitado por dos tribus aborígenes descendientes de los Chibchas: Los “*Rutes*” y los “*Gotaques*”. Sus gobernantes eran los *Uzaques* o Jefes militares quienes tenían el encargo de vigilar la frontera con las colonias. El último de ellos fue llamado “*Pacho*” cuyo nombre en su lengua Chibcha significa Padre Bueno, según Acosta Ortégón¹³³, palabra formada de “*pa*”, apócope de “*paba*”: padre y “*cho*”: bueno, “*Padre Bueno*” a quien los conquistadores españoles antepusieron el nombre de Diego. . El pueblo aborigen estaba en el sitio hoy llamado Boca de Monte, de donde se trasladó por causa de un incendio.

De acuerdo a los relatos históricos, este gobernante Uzaque fue un gran organizador de la economía, valeroso defensor de su pueblo y promotor de la paz en la región, a quien, en un comienzo, se atribuía la fundación del Municipio, en el año 1.624, en cooperación con aquellos primeros españoles, bajo el mando del encomendero “*Don Juan de Olmos*” en representación del fundador de la Ciudad de Santafé de Bogotá, “*Don Gonzalo Jiménez de Quesada*”.

Los primeros documentos que se conocen en relación al periodo de la conquista figuran en el año de 1.582. En esta época se generó un escenario belicoso entre los encomenderos de Zipaquirá “*Juan de Ortega*” y el de Pacho “*Juan de Olmos*”, hijo. Ante esta situación, la Real Audiencia envía una comisión en los primeros días del mes de Julio de ese mismo año. En desarrollo de la investigación histórica, recoge el informe de los encomenderos involucrados, así como también los testimonios de los curas doctrineros de las respectivas encomiendas¹³⁴.

Fueron muchos años en los cuales el vacío forjado por el olvido imprimió inseguridad en la fecha determinante en la cual se había fundado el Municipio. Se

¹³³ Wikipedia. Historia de Pacho. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Pacho>.

¹³⁴ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2008.

conocían muchos documentos de oidores y encomenderos, pero no se relataba, con exactitud, el momento histórico de creación institucional española.

En el año de 2003, tras la publicación del libro: *“Pacho, tierra de esperanza”* de los licenciados Luis Antonio Murcia y Ana Derly Prieto, estos autores describen los acontecimientos previos y posteriores al acto de fundación, y evidencian las pruebas documentales de este hecho. Según los archivos y registros de visitas que efectuaban los oidores en cumplimiento de sus funciones, el 22 de Agosto de 1.604 llegó al territorio muisca el Oidor Visitador *“Lorenzo Terrones”*, con el fin de inspeccionar la tierra, recibir información de los indígenas y del doctrinero. Como resultado de esta visita, se evidencio la necesidad de fundar un nuevo pueblo para trasladar a los habitantes a otro lugar. El auto de visitas de ese día, hacía referencia a la una visita anterior que había efectuado el Oidor *“Miguel de Ibarra”*, quien había mandado poblar o agrupar a toda la gente de Pacho en el Municipio de Zipaquirá, pero no se dio cumplimiento a esa orden por parte del señor Licenciado *“Luis Enríquez”*, oidor de la Real Audiencia. No se hizo visita ni reconocimiento del terreno en el año 1.600. De lo anterior, resulta un acto de fundación del Municipio de Pacho, por el Oidor *“Lorenzo Terrones”*, en compañía del Protector de Naturales y el doctrinero, el día 25 de Agosto de 1604, en el sitio denominado Cusatá¹³⁵.

Años más tarde (1638) el Municipio es trasladado por el oidor *“Don Gabriel de Carvajal”* por auto del 19 de octubre de 1638. En el año de 1710 fue reubicado al sitio de San Antonio, hacia la margen izquierda de río Rute, pero el caserío cayó nuevamente en llamas y la colonia se movilizó hacia el occidente el punto hoy llamado *“Barrio Antonio Nariño”*.

En 1778 se adjudicó la reconstrucción de la iglesia a *“Don Francisco González”*. En hechos que la historia no ha aclarado, a inicios del siglo XVIII el pueblo recae en la tragedia de una nueva conflagración y su formación urbana se asentó en el sitio que actualmente ocupa desde el 1807, año en que fue erigido en Municipio. En este proceso, el doctor *“Juan Gómez”* quien fue cura de entre los años de 1807 y 1852, fue protagonista principal de estos hechos.

“Don Manuel Núñez de Balboa”, corregidor del partido de los *Panches* y creador del Servicio de Correos de la Provincia de la Palma, el primero de diciembre de 1808 propuso establecer un estatuto para llevar el correo de Pacho a Zipaquirá, lo que fue aprobado. Se dice que el libertador *“Simón Bolívar”* estuvo en Pacho y se hospedó en la hacienda *“San Miguel”* y que en un libro de la casa cural dejó un escrito¹³⁶.

El Municipio se configuró como un actor participativo en varias luchas (independencia, guerras partidistas), en marcos de tiempos diferentes, a lo largo de la historia. En el siglo XVII fue inscrito en el *Movimiento de los Comuneros* con

¹³⁵ Prieto, A. & Murcia, L. Pacho: Tierra de Esperanza. Ed. Guadalupe. Bogotá, Colombia. 2003.

¹³⁶ Wikipedia. Historia de Pacho. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Pacho>.

un contingente de 400 hombres, organizado allí el 25 de mayo de 1781, bajo el mando del Capitán “*Javier Florido*”. Durante la revolución de 1876 en Pacho se formó una guerrilla comandada por *Martiniano Rodríguez, Alejandro Bustos, Rugarío Coronado y Rafael Forero* que el 22 de abril de 1872 por los lados de La Palma (Cundinamarca) combatió contra una tropa Gobiernista a la que derrotó. En la guerra de los Mil Días (1899–1902), una guerrilla liberal al mando de *Cornelio Correa; Leovigildo Hernández y Pedro Sánchez* se tomó al Municipio de Pacho y posesionada de la hacienda del General Cornelio Correa allí se reorganizó en tres escuadrones que a órdenes de los Generales *Ramón Neira y Soler Martínez* marcharon a Chiquinquirá para unirse a las tropas del General *Uribe Uribe*.

El 8 de marzo de 1889 se inauguró el hospital “*San Rafael*”, el primero en la Provincia del Rionegro, fundado por el Acuerdo del Concejo Municipal número 20 de 31 de mayo de 1981, promovido por *Isaías Luján, Luciano Barragán y Florentino Molano*¹³⁷.

Otros datos de relevancia histórica refiere al nacimiento de la primera Industria siderúrgica en América Latina, desde cuando en el año de 1814, el Inglés “*Don Jacobo Wiesner*” encontró y e inició actividades de exploración y explotación de yacimientos de Hierro y plomo para abastecer al ejército de *Don Antonio Nariño*. Estableció su fundición en un centro industrial que denominó *La Ferrería*, donde se elaboraron los rieles para el Ferrocarril de la Sabana y Girardot, al igual que otros productos. Desde ese entonces, varias familias de procedencia inglesa señalaron al Municipio en sus planes de explotación de minerales. Fue así como en el año de 1941, *Enrique Corradine* y sus familiares, descendientes de *Don Jacobo Wiesner*, se asociaron con el empresario *Eduardo Lleras Codazzi* y juntos hicieron resurgir esta industria en Cundinamarca. El titánico esfuerzo que implicaba la importación y transporte de Inglaterra por mar, luego por el río Magdalena y finalmente por el camino de herradura de Honda a La Pradera de las pesadas maquinarias fue compensado con los éxitos logrados por la compañía. En su momento la producción fue abundante en diferentes implementos de uso industrial, principalmente medidores de agua y cajas de hierro para el Acueducto y Alcantarillado de Bogotá¹³⁸.

Este territorio de tradición conservadora, ha sido inspiración de muchas obras de literatura y cuna de notables escritores como *Roberto Cortázar Toledo*, autor del libro titulado: “*Nuevo Lector colombiano*”, de educadores como *Agustín Nieto Caballero, Ana Francisca Lara, Clementina Fernández, Inés Suárez*, de ingeniosos chanceros como *Pedro Ávila y Pedro Lucio Barragán*.

Al amparo de su agradable clima y su ambiente idílico, floreció en estas tierras la copla, el gracejo, la famosa “*Chanza Pachuna*”, anécdotas, apodos y leyendas,

¹³⁷ Wikipedia. Historia de Pacho. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Pacho>.

¹³⁸ Eltiempo.com. Fin de Semana en Cundinamarca. Archivo Eltiempo.com, Suplementos Especiales. [Publicado en línea]. 2001. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-447297>.

cuyos personajes parecen escucharse cuando se recorren en horas de quietud las calles de la Ferrería y otros sectores antiguos evocadores de recuerdos¹³⁹.

2.1.2. CARACTERÍSTICAS ENDÓGENAS.

2.1.2.1. DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE TERRITORIAL.

El Municipio de Pacho tiene una superficie total jurisdiccional de aproximadamente 40.340,25 Hectáreas, las cuales se distribuyen de la siguiente manera: 1) El casco urbano del Municipio de Pacho ocupa una extensión aproximada de 360.79 Hectáreas, que corresponden al 0.89% del total del territorio municipal; 2) el casco urbano del Corregimiento de Pasuncha ocupa una extensión de 8.15 Hectáreas aproximadamente, que corresponden al 0.02% del total del territorio; 3) un área suburbana enmarcada dentro de las veredas Pajonales (88 hectáreas aproximadamente) y Cucharal (54.91 hectáreas aproximadamente) para un total de 142.91 hectáreas que corresponden al 0.35% del territorio municipal; y 4) la zona rural ocupa una extensión aproximada de 39.828,4 Hectáreas, que corresponden al 98,73% del total del territorio municipal¹⁴⁰ (Figura 11¹⁴¹).

2.1.2.2. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.

El Municipio de Pacho se encuentra localizado al Noroccidente del Departamento de Cundinamarca, República de Colombia y es Cabecera de la Provincia del Rionegro, de la cual hacen parte los Municipios de La Palma, Yacopí, El Peñón, Paime, Topaipí, Villagómez y San Cayetano.

Limita por el Norte con los Municipios de San Cayetano, Villagómez y Topaipí; por el Sur con los Municipios de Supatá y Subachoque; al Occidente con los Municipios de Vergara y el Peñón; y por el Oriente, con los Municipios de Zipaquirá, Tausa y Cogua.

Esta geolocalizado entre las coordenadas geográficas 5° 22" y 5° 8" de latitud Norte y los 74° 18" y 74° 4" de Longitud Oeste. Tiene una altitud media de 2.136 m.s.n.m., un rango altitudinal entre los 1.000 y los 3.700 m.s.n.m.; y el perímetro urbano a una altitud media de 1.790 m.s.n.m.¹⁴².

¹³⁹ Prieto, A. & Murcia, L. Pacho: Tierra de Esperanza. Ed. Guadalupe. Bogotá, Colombia. 2003.

¹⁴⁰ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

¹⁴¹ Ver Figura 11. Áreas consolidadas en el Municipal de Pacho. Página 377.

¹⁴² Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2007.

2.1.2.3. DIMENSIONES DE DESARROLLO.

2.1.2.3.1 GEOLOGÍA.

En este sistema se incluyen las características biofísicas que conforman un ecosistema y cumplen funciones de regulación ambiental. En el municipio se presentan diferentes formaciones de Terciario y del Cretáceo entre las que se pueden destacar las siguientes (Tabla 4¹⁴³):

Formación La Cira Se caracteriza por presentar un conjunto laminar arcilloso y superior arenoso compacto con roca madura, se presenta especialmente en las Subcuencas del Rio Veraguas, en un área de 1725.82 hectáreas equivalente al 22.16% de su extensión; Rio Patasía, en 2255.27 hectáreas para un 23.27% del área; Rio Batán, en 1635.25 hectáreas para un 26.10%; Rio Rute, en 774.47 y Rio Amarillo en 143.02 hectáreas que ocupan el 12.8% y 1.8% del área de las Subcuencas respectivamente. Con relación al área total del municipio de estudio, esta formación se presenta en 5964.51 hectáreas que corresponde al 13.49% del área total¹⁴⁴.

Formación Bogotá. Se caracteriza por presentar cuarzoarenitas de grano fino, intercalaciones de lodolitas y arcillolitas laminadas, comúnmente silicias consolidadas. Se encuentra localizada especialmente en la subcuenca del rio Rute en un área de 234.85 hectáreas, ocupando el 3.9% de su área y en menor proporción en la subcuenca del Rio Veraguas con 19.42 hectáreas ocupando solo el 0.25% del área. En total en el municipio aparece en 254.27 hectáreas para un 0.57% del área total¹⁴⁴.

Formación Villeta. Se caracteriza por presentar lutitas negras con blancos y niveles de caliza e intercalaciones de arenisca fina de bajo espesor. Se presentan en especial en la Quebrada Honda ocupando el 100% de su área, aparece también en las Subcuencas de los ríos Veraguas y Amarillo en un área de 2093.48 y 3453.01 hectáreas, ocupando el 26.88% y 44.42% respectivamente. Del total del municipio ocupa 12199.79 hectáreas que corresponde al 27.59% del total¹⁴⁴.

Formación Villeta Inferior. Presentan lutitas y limolitas negras con pirita y sulfuros; se encuentra en las Subcuencas de los ríos Rute en 2512.91 hectáreas (41.55%), Batán en 879.29 hectáreas (14.03%) y Veraguas en 107.95 hectáreas (1.4%), ocupando 3500.15 hectáreas para un 7.9% del total del municipio¹⁴⁴.

Formación Villeta Medio. Se caracteriza por limolitas, lutitas y arcillolitas grises claras a negras con secuencia calcárea, se encuentra especialmente en las Subcuencas Batán, Rute, Patasía y Veraguas ocupando un área de 3460.98 hectáreas que representa el 7.8% del total del municipio¹⁴⁴.

¹⁴³ Ver Tabla 4. Formaciones Geológicas por Subcuenca. Página 345.

¹⁴⁴ Tomado de: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Formación Cáqueza. Presenta areniscas consolidadas, limolitas, lulitas y arcillolitas, se encuentra presente en las Subcuencas de los ríos Batán y Patasia ocupando 1246.08 y 957.03 hectáreas respectivamente, para un total de 2203.11 hectáreas que corresponden al 4.9% del total¹⁴⁵.

2.1.2.3.2 CLIMA.

El Clima se caracteriza mediante el análisis de los parámetros de Precipitación Media (Distribución Temporal y Espacial), Temperaturas (Máximas, Medias y Mínimas), y en el caso de la Humedad Relativa, Brillo Solar, Evaporación y Nubosidad, se hace un análisis comparativo a partir de los registros obtenidos de la estación La Cabrera (Pacho) y la estación San Cayetano (San Cayetano) pertenecientes a un registro de 23 años, además incluye el cálculo de la Evapotranspiración Potencial (ETP) y el Balance Hídrico Climático, con información de las estaciones meteorológicas representativas para el municipio¹⁴⁵.

Precipitación. El municipio se halla rodeado por formaciones montañosas, la distribución y combinación de elementos y factores contribuyen a determinar los tipos de vegetación, suelos, erosión, los regímenes hidrológicos y en general las condiciones para los asentamientos humanos. La precipitación media anual es de 1670 mm y la media mensual es de 116.9 mm. El régimen de la precipitación en el municipio, está influenciado por la Zona de Convergencia Intertropical (ZCIT), la cual a su vez puede sufrir intensificaciones o atenuaciones en su efecto por el factor orográfico. Este fenómeno se pone de manifiesto por lo general en las áreas situadas hacia la parte montañosa, donde se registran los volúmenes más altos de precipitación¹⁴⁵.

Distribución Temporal. La distribución temporal de la precipitación es de tipo bimodal con un ligero descenso en los meses de febrero y junio. La temporada lluviosa empieza en abril y se prolonga hasta el mes de mayo con un segundo periodo que va de septiembre a noviembre. El periodo seco va de diciembre a marzo y de junio a agosto. Este último periodo se caracteriza por una disminución pronunciada de la precipitación. Los registros muestran que el periodo húmedo inicia con 215 mm en octubre y termina con 116 mm en febrero, después el otro empieza en 190 mm en abril y termina con 47 mm en junio (Figura 12¹⁴⁶).

En relación con la distribución porcentual de la precipitación es bastante uniforme en el periodo húmedo. Los valores máximos porcentuales se registraron en el mes de Octubre para la estación analizada, al igual que para el periodo seco el mes de Julio registro el más bajo valor. La precipitación porcentual acumulada, se puede observar que los meses lluviosos alcanzan cerca del 90% del total de precipitación anual¹⁴⁵.

¹⁴⁵ Tomado de: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

¹⁴⁶ Ver Figura 12. Distribución anual de la precipitación, Estación Hidrometeorológica La Cabrera. Página 378.

Temperatura. El elemento del clima se analizó con la estación de San Cayetano, debido a que en la estación La Cabrera no existe este tipo de información y es la más cercana al municipio; los registros de temperaturas máximas, medias y mínimas, se estimaron los valores a partir del Gradiente Vertical de Temperatura, el cual consiste en aumentar o disminuir la temperatura en 0,65 °C por cada 100 metros de altura. La temperatura media del aire presenta muy poca variación, los valores fluctúan entre 22.9°C y 25.1°C; en relación con las temperaturas máximas, estas varían entre 27.6°C y 25.0°C; en cuanto a las temperaturas mínimas se presentan variaciones más pronunciadas con registros que fluctúan entre 20.4°C en febrero con el más bajo y 23.2°C en septiembre como el más alto¹⁴⁷. El mes de Enero registra un descenso considerable, debido a que la capa de nubes presente es muy poca, ocasionando que el calor del día se devuelva a la atmósfera generando así y durante esta época la presencia de posibles heladas en la madrugada (Figura 13¹⁴⁸).

Brillo Solar. El registro heliográfico muestra que el periodo seco es el de mayor insolación en tanto que la temporada húmeda se caracteriza por presentar los valores más bajos. El mes de abril registra el valor más bajo, con 91 horas y el mes de enero el más alto con 161 horas (Figura 14¹⁴⁹).

Evaporación. Este parámetro registra niveles bajos durante el periodo húmedo correspondiente a 73.9 mm para el mes de abril y niveles altos durante el periodo seco para los meses de enero y julio con 105.4 y 956.6 mm respectivamente (Figura 15¹⁵⁰).

Nubosidad. La nubosidad registra periodos constantes y cortos durante el año, los cuales van aumentando a medida que se incrementa la precipitación, los meses de julio y agosto presentan valores de 5 octas, y los periodos de febrero a junio y septiembre a noviembre registran 6 octas, y los meses de diciembre y enero 5 octas (Figura 16¹⁵¹).

2.1.2.4. DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA.

La Jurisdicción Municipal incluye setenta 70 veredas, seis (6) sectores y el corregimiento de Pasuncha. El casco urbano del Municipio de pacho está conformado por 23 Barrios, incluyendo el centro urbano del Corregimiento de

¹⁴⁷ Tomado de: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

¹⁴⁸ Ver Figura 13. Distribución anual de la temperatura, Estación Hidrometeorológica San Cayetano. Página 379.

¹⁴⁹ Ver Figura 14. Distribución anual del brillo solar, Estación Hidrometeorológica San Cayetano. Página 380.

¹⁵⁰ Ver Figura 15. Distribución anual de la evaporación, Estación Hidrometeorológica San Cayetano. Página 381.

¹⁵¹ Ver Figura 16. Distribución anual de la nubosidad, Estación Hidrometeorológica La Cabrera. Página 382.

Pasuncha. La estructura política y administrativa se relaciona en la Tabla 5¹⁵² (Figuras 17¹⁵³ y 18¹⁵⁴)¹⁵⁵.

Debido a la extensión Municipal y con el objeto de facilitar la ejecución de la política ambiental y el manejo administrativo propiamente dicho de la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR)¹⁵⁶, el municipio se ha sectorizado en seis *Unidades de Manejo de Subcuenca* (UMSC) (Figura 19¹⁵⁷). Esta división aclara el movimiento y la dinámica de posibles *corredores ecológicos* (Figura 20¹⁵⁸), cuya unidad fundamental es el cuerpo de agua, que inicia desde los sitios de recarga y termina en las combinaciones aluviales aguas abajo¹⁵⁹ (Tabla 6¹⁶⁰).

2.1.2.5. CARACTERIZACIÓN ECOLÓGICA.

2.1.2.5.1. FLORA.

La importancia y significancia de la flora salta a la vista si se tiene en cuenta no solo el papel que desempeña este recurso como asimilador básico de la energía solar, constituyéndose así en productor primario de casi todos los ecosistemas, sino también sus importantes relaciones con el resto de componentes bióticos y abióticos del medio; la vegetación es estabilizadora de pendientes, retarda la erosión, influye en la cantidad y calidad del agua, mantiene microclimas locales, filtra la atmósfera, atenúa el ruido, es el hábitat de especies animales y embellece el paisaje regional¹⁵⁹.

Debido a estas circunstancias la vegetación siempre será un foco de interés y de estudio por ser un componente relevante del paisaje y por la cantidad de conocimientos sobre el medio natural que se puede inferir, siempre habrá una relación directa entre la vegetación y las condiciones ambientales de un sitio en particular dependiendo de si es reducida o está presente en grandes extensiones, su alto grado de conservación o deterioro¹⁵⁹.

¹⁵² Ver Tabla 5. División Política y Administrativa del Territorio Local. Página 346.

¹⁵³ Ver Figura 17. División política y administrativa del Municipio de Pacho. Página 383.

¹⁵⁴ Ver Figura 18. División política de la cabecera urbana del Municipio de Pacho. Página 384.

¹⁵⁵ Secretaría de Desarrollo Social. División Política Administrativa de la Zona Urbana. Pacho, Cundinamarca, 2010.

¹⁵⁶ La CAR tienen por objeto la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos sobre medio ambiente y recursos naturales renovables, así como el cumplimiento y oportuna aplicación a las disposiciones legales vigentes sobre su disposición, administración, manejo y aprovechamiento, conforme a las regulaciones, pautas y directrices expedidas por el Ministerio del Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (Ley 99 de 1993).

¹⁵⁷ Ver Figura 19. Unidades de Manejo de Subcuenca (UMSC) del Municipio de Pacho. Página 385.

¹⁵⁸ Ver Figura 20. Superficie Municipal clasificada en corredores ecológicos por subcuencas hidrográficas. Página 386.

¹⁵⁹ Tomado de: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

¹⁶⁰ Ver Tabla 6. División por Corredores Ecológicos Relativo a Subcuencas. Página 347.

Ahora revisaremos el estado actual de la vegetación del Municipio de Pacho en términos de su conservación o deterioro determinando los factores antrópicos que han incidido en su destrucción y definir la vegetación potencial que se debe establecer y manejar para garantizar su funcionalidad y permanencia. Además de determinar los diferentes tipos de vegetación o asociaciones vegetales presentes en la zona, basado en la clasificación de zonas de vida o formaciones vegetales de Holdrige¹⁶¹ y de acuerdo a la composición florística teniendo en cuenta las especies indicadoras como un patrón de diversidad de acuerdo al gradiente altitudinal¹⁶².

Las asociaciones presentes en la zona conforman el bioma principal de Bosque de Niebla o Selva andina cuya vegetación captura agua, neblina y la aporta al caudal de los ríos en proporción de hasta un 80% dejando el volumen restante a las lluvias. Se caracteriza por una gran diversidad de especies vegetales distribuidas en estratos arbóreos, arbustivos, herbáceos abundante presencia de epífitas, musgos, líquenes, orquídeas y quiches que llegan a cubrir completamente los troncos de los árboles. De lo anterior se deduce la gran importancia y valor de la vegetación que conforma el Bosque de Niebla o Selva andina, puesto que de la menor o mayor cobertura de esta será la menor o mayor disponibilidad de agua, la cantidad y calidad dentro del municipio. Por lo tanto es urgente el conocimiento del estado actual de estos bosques relictuales y otros tipos de vegetación para definir políticas de conservación, ampliación y manejo sostenible para garantizar la perpetuidad del recurso hídrico, la estabilidad climática y de los suelos¹⁶².

Según la clasificación de Zonas de Vida de Holdrige (1982) que utiliza elementos climáticos como la Biotemperatura media anual, la precipitación total anual, la altitud y especies vegetales indicadoras, se definen para la zona de estudio las siguientes formaciones vegetales: *Bosque Muy Húmedo Montano Bajo* y *Bosque Muy Húmedo Premontano*¹⁶².

Zona de Vida o Formación Vegetal de Bosque Muy Húmedo Montano Bajo. (Altitud 2200 - 3600 m.). En ella se ubican las Subcuencas de los ríos Batán, Rute y Patasía, y según la caracterización se encontraron tres asociaciones vegetales: Asociación de vegetación arbustiva - herbácea altoandina, Asociación de Bosque Natural Secundario Altoandino y Asociación de Bosque Natural Primario Altoandino muy intervenido, y que en su mayoría está compuesto por especies latifoliadas. Algunas especies identificadas en campo y por información secundaria están relacionadas en la Tabla 7¹⁶³.

¹⁶¹ Centro Científico Tropical de Costa Rica. Manual para la evaluación del impacto socioeconómico y ambiental de los desastres. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. [Publicado en línea]. 2010. Disponible en: http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/12707/lcmexg5e_TOMO_IVf.pdf.

¹⁶² Tomado de: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

¹⁶³ Ver Tabla 7. Especies Latifoliadas en la Zona de Vida o Formación Vegetal de Bosque Muy Húmedo Montano Bajo. Páginas 348.

Zona de Vida o Formación Vegetal Bosque Muy Húmedo Premontano. (Altitud 1200 - 2200 m.). Contempla las Subcuencas de los ríos Amarillo, Veraguas y la Quebrada Honda y según la caracterización de la vegetación se encontró solo una Asociación vegetal Arbustivo-herbácea subandina. Además hay un gran número de especies arbóreas que corresponden al Bosque secundario subandino y se hallan dispersas por toda la zona de acuerdo a observaciones. Su identificación se relaciona en la Tabla 8¹⁶⁴.

2.1.2.5.2. FAUNA.

Como se mencionó anteriormente en el estudio de vegetación se diferenciaron dos zonas de vida o formaciones vegetales. En cada una de estas se encontraron tres asociaciones vegetales, como son, bosque natural primario, bosque natural secundario y rastrojo. Asociado a estas se encontró la siguiente fauna:

Bosque Muy Húmedo Montano Bajo. El bosque que aún existe en el Municipio representa el único refugio de la poca fauna que aún sobrevive a la acción de hombre. La caza y la deforestación han sido las principales causas de disminución de la fauna, especies como el zorro son registradas por los habitantes pero al parecer están extintas; el soche aún es cazado con ayuda de perros y escopetas, otras especies con alta presión de caza son el fara que es considerado una plaga para las aves domésticas y para los cultivos de naranja, el runcho, el guache y el tinajo por su exquisita carne¹⁶⁵.

En cuanto a las aves, se referenciaron cerca de trece especies conocidas por la población, pero se pueden encontrar mucha más, debido a los hábitos migratorios, entre las más comunes están el chulo, la pava, la torcaza, golondrinas, mirlas, arrendajo, toche, azulejo, chupaflor. Estas especies consumen frutos especialmente de especies como *clusia Sp*, *nectandra Sp*, *myrica Sp*, *fucsia Sp*, *miconia Sp*. Más sin embargo, debido a las prácticas de deforestación, las aves han sido desplazadas hacia las partes altas del Municipio¹⁶⁵.

La movilidad de las especies de mamíferos abarca varias asociaciones vegetales que van desde el bosque natural primario hasta las áreas con cultivos misceláneas y el campo abierto como en el caso de las ardillas y el ratón¹⁶⁵.

Bosque Muy Húmedo Premontano. La fauna en esta zona de vida está casi extinta debido a la desaparición de gran parte del bosque. En algunos relictos de bosque secundario sobreviven especies como el fara o el runcho, la ardilla y el tinajo pero tienden a ser desplazados hacia las partes altas. Se encuentran varias especies de aves asociadas a los rastrojos y a las áreas misceláneas entre estas se encuentran algunas especies de golondrinas como son: *Cypseloides palicatus*, *Campylopterus falicatus* y varias especies de chupaflor (*Eriocremis vestitus*). La

¹⁶⁴ Ver Tabla 8. Bosque Secundario Subandino Zona de Vida o Formación Vegetal Bosque Muy Húmedo Premontano. Página 349.

¹⁶⁵ Tomado de: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

población ejerce una alta presión sobre la fauna, hay poca conciencia en la necesidad de conservarla, además se debe hacer una repoblación de especies faunísticas paralelo a la recuperación del bosque¹⁶⁶.

Asociación vegetal rastrojo. En ella se encuentra una menor cantidad de especies de mamíferos tales como el fara o el runcho, el cusumbo, ardilla y el curí. En cuanto a las aves predominan las golondrinas, varias especies de chupaflor, el aguardientero y el copetón. También se observa el chulo (*Coragyps atratus*)¹⁶⁶.

Áreas misceláneas. Se registraron rara vez mamíferos como el fara, el runcho, la ardilla y el ratón; información obtenida de la población; en cuanto a las aves se encuentra el chulo, la lechuza, golondrinas, tominejo y chupaflor. En campo abierto se observan ardillas y ratones; aves como la golondrina, la mirla, pechiamarillo y el chupaflor¹⁶⁶.

En lo referente a los anfibios y los invertebrados se presenta gran dificultad tanto en la consecución de información como en la observación; se puede citar algunas especies referenciadas por la población, estas son: serpientes como la talla X, voladora verde y cazadora; lagartos (*Anolis andinus*), culebras (*Atractus crassicaudus*) y ranas (*Hyla labialis*)¹⁶⁶.

La comunidad de mamíferos se encuentra representada por trece especies ubicadas en 6 órdenes. El orden Carnívora está conformado por tres familias (*Canidae* y *Mustelidae*) y tres especies (*Vrocyon cinereoargenteus*, *Speothos venaticus* y *Mustela frenata*). El orden *Rodentia* presenta una familia (*Cricetidae*) representada por dos especies (*Thomasomy aureus* y *Chylomys instans*). El orden *Artiodactyla* presenta una familia (*Cervidae*) con una especie (*Odocoileus virginianus*). El orden *Chiroptera* con una familia *Phillostomidae* y una especie (*Sturnira arthromos*). El orden *Marsupialia* representado por la familia *Didelphidae* y por la especie *Didelphis albiventis*. El orden *Lagomorfo* representado por una familia (*Leporidae*) y una especie (*Sylvivagus brasiliensis*). En la Tabla 9¹⁶⁷ se relacionan en forma cualitativa reportes de campo y la actualización de la información de las diversas especies de Mamíferos de la región¹⁶⁶.

Este grupo de aves está representado por trece especies, agrupadas en diez familias. Siendo este uno de los grupos mejor representados en el territorio nacional en cuanto a su diversidad, se observa que para la zona y por los datos obtenidos en campo comparados con los registrados por algunos autores que ha existido una disminución significativa de las especies en un lapso relativamente corto probablemente por migración de éstas hacia áreas menos intervenidas antrópicamente. La familia *Icteridae* es la que se encuentra mejor representada con tres especies (*Tangara microviridis*, *Cacicus sp* y *Cacicus leucoramphus*). La familia *Turdidae* es la segunda mejor representada con dos especies (*Tardus fuscater* y *Tardus serranus*). Las familias (*Occipitridae*, *Cracidae*, *Trochilidae*,

¹⁶⁶ Tomado de: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

¹⁶⁷ Ver Tabla 9. Zonas de Vida (formaciones vegetales) y su fauna asociada. Página 350.

Tiranidae, Columbridae, Hirundinidae, Fringillidae y Phaianidae) están representadas cada una por una sola especie (*Arpia arpia, Penelope montagnii, Colibri coruscans, Nothecercus julius, Notiechelidon murina, Zonotrichia capensis* y *Rinchortix sp*) respectivamente¹⁶⁸.

Los reptiles y anfibios es el grupo de fauna silvestre que presenta la diversidad más baja. Está representado básicamente por las serpientes. Cabe anotar que sus especies están seriamente amenazadas ya que la gente de la zona no repara en exterminar a los diferentes ofidios. Culturalmente, en el imaginario de los pobladores, ellas representan una amenaza potencialmente mortal, sin importar su taxonomía¹⁶⁸.

Adicionalmente se han identificado cinco especies con sus nombres comunes y de estos, cinco individuos fueron identificados con sus nombres científicos. Las especies *Spillotes pullantus, Bothrops atrox, Microrus isozomus* y *Salamanqueja sp*, fueron identificadas por la gente de la zona como Cazadora, Talla X, Cuatro narices, Coral y Salamanqueja, respectivamente¹⁶⁸.

2.1.2.6. USO ACTUAL Y OCUPACIÓN DEL TERRITORIO.

La actividad predominante en el municipio es la agropecuaria (Figura 21¹⁶⁹), es así como del total del área, se estima que 1604.15 hectáreas están dedicadas a la agricultura representadas en cultivos de papa y pequeños cultivos de hortalizas en la parte alta del municipio; cítricos, café y caña de azúcar en la parte media y baja del municipio. Se encuentran además algunos cultivos localizados de pequeña extensión tales como: maíz, yuca y plátano¹⁶⁸.

De otra parte un gran porcentaje del área 45.36% (20.059.54 hectáreas) se dedica a la ganadería extensiva, con pastos mejorados y especies tales como el kikuyo y braquiaria, con algún grado de tecnificación; un 2.3% (1.006.31 hectáreas) se encuentran cubiertas con rastrojos en diferentes estados de sucesión, el bosque natural secundario equivale al 11.46% representado en 5.070.36 hectáreas. Se encuentran también áreas con vegetación de subpáramo 1.14% (503.57 hectáreas) y afloramientos rocosos 1.46% (646.37 hectáreas), estas áreas están intervenidas por actividades antrópicas¹⁶⁸.

Finalmente se encuentran puntualizadas áreas mineras de carbón y de explotación de canteras de poca extensión; la actividad industrial está representada por la Polvorería Barragán (materia prima para la minería y la industria militar) y Tecnoingeniería (fábrica de partes para motores), ubicados ambos en el casco urbano. Los principales asentamientos humanos se localizan

¹⁶⁸ Tomado de: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

¹⁶⁹ Ver Figura 21. Mapa actual de uso del suelo del Municipio de Pacho. Página 387.

en la cabecera municipal y en el corregimiento de Pasuncha. La Figura 22¹⁷⁰ muestra el uso actual y la ocupación del territorio¹⁷¹.

En resumen, un gran porcentaje del Municipio se encuentra siendo utilizado para actividades agropecuarias (80.77% del área total), que no corresponden a la aptitud natural. Los conflictos por uso del suelo se cuantifican en aproximadamente 26647.32 hectáreas que representan el 60.26% del área total del Municipio¹⁷².

El suelo del Municipio de Pacho se clasifica en Urbano, suburbano y rural, de acuerdo al mapa de Clasificación del Suelo.

El Suelo Urbano lo conforman los terrenos e inmuebles localizados dentro del perímetro de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado. También forma parte del suelo urbano el perímetro de servicios del corregimiento de Pasuncha¹⁷³, como se muestra en la Figura 23¹⁷⁴.

Suelo de Expansión Urbana se determina de acuerdo al poco desarrollo actual del casco urbano, se hace necesario consolidar primero el área existente en cuanto se refiere a la red de servicios públicos (Acueducto, alcantarillado, aseo, electricidad, red telefónica), para permitir posteriormente la expansión del perímetro.

El suelo rural lo conforman los suelos que no tienen capacidad de ser urbanizados por oportunidad o por limitantes en sus características biofísicas.

Los suelos suburbanos se definen como aquellos en donde interactúa el suelo urbano y el rural y que pueden ser objeto de desarrollo con restricciones de uso, de intensidad y densidad de manera que se garantice el autoabastecimiento de servicios públicos domiciliarios. Se establece como área suburbana las zonas integradas por las veredas Pajonales y Cucharal, del que se exceptúa, el área que corresponde a la zona de protección y conservación del cerro de Capira.

Los sistemas estructurantes del territorio son aquellos que concretan el modelo de ocupación del territorio, articulando las relaciones entre las zonas urbanas y rurales, así como las distintas áreas que constituyen los suelos urbanos y de

¹⁷⁰ Ver Figura 22. Uso actual y ocupación del territorio en el Municipio de Pacho. Página 388.

¹⁷¹ Para el estudio del ordenamiento territorial, se tomó un área jurisdiccional del municipio de Pacho, de 40.340.25 hectáreas (Cartografía IGAC - Gobernación de Cundinamarca). El Valor de 44.214.74 hectáreas que aparece en este cuadro, corresponde a la cuenca alta del Rionegro, que incluye parte de las áreas de los ecosistemas compartidos con los municipios de Villagómez y El Peñón, por la necesidad de evaluar la totalidad de la mencionada cuenca, como un solo ecosistema.

¹⁷² Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2008.

¹⁷³ Tomado de: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

¹⁷⁴ Ver Figura 23. Mapa de servicios en la zona urbana del Corregimiento de Pasuncha. Página 389.

Consolidación urbana. Igualmente forman parte de estos sistemas aquellos que permiten la articulación del Municipio con su región.

El sistema ambiental estructurante en zona rural se refiere a los bosques primarios y secundarios de la parte alta del Municipio, las áreas de nacimientos y de captación de las principales corrientes hídricas del Municipio como son, nacimiento del río Batán, Río Patasía, Río Rute, Quebrada Honda, río Amarillo y río Veraguas, las rondas de todos los cauces y fuentes hídricas existentes en el Municipio; así mismo las cuchillas de Capira, el Tablón y el Tablazo, Páramo de Guerrero, como áreas de bosque protector y las áreas de afloramientos rocosos. Los nacederos y fuentes hídricas existentes dentro de la jurisdicción municipal y a través de las cuales se surten los acueductos veredales de otros Municipios, tendrán especial consideración para efectos de concertar ínter institucionalmente los planes de manejo para la protección y conservación de dichas fuentes de abastecimiento. También forman parte el cauce y la ronda del río Negro y las áreas señaladas como de alto riesgo y amenaza natural¹⁷⁵.

2.1.2.7 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS.

El Municipio de Pacho cuenta al 31 de Diciembre de 2007 con 26.809 habitantes. Al inicio del año 2004, año en que se encontraba el anterior SISBEN en funcionamiento la población ascendía a 31.822 personas. Comparativamente con la Pirámide Poblacional podemos ver las variaciones en cuanto a la tendencia de la población entre el año 2008 y 2004 respectivamente¹⁷⁶.

Comparando nuestra pirámide poblacional entre los años 2004 y 2008 (Figura 24¹⁷⁷), podemos establecer los cambios claros que se han dado en la tendencia de los diferentes grupos etéreos, por lo que vale la pena resaltar los siguientes: 1) la Pirámide del año 2004 se denomina *Pirámide de Población Joven* por su característica o forma expansiva, que es propia de asentamiento humanos con características propias del subdesarrollo, ya que en esta priman tasas de fecundidad demasiado altas; 2) la disminución de la base de la pirámide en el 2008, nos demuestra que tiene una tendencia de transición, lo que implica que la población está en una etapa en donde se ven disminuidas las tasas de fecundidad, apuntando a un claro desarrollo socioeconómico de la población; 3) la época de mayor expansión demográfica está situada entre los años 1994 y 1998, e inicia un leve descenso en el año 2000, pero su mayor control esta dado entre los años 2004 2.007, lo cual puede obedecer a una mayor cultura de la Planificación Familiar y el Control Natal; 4) en la Pirámide del año 2008, la mayor concentración de población está entre los grupos etarios comprendidos entre los 5

¹⁷⁵ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2008.

¹⁷⁶ Secretaría de Desarrollo Social. Bases de Datos del Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales (SISBEN). Pacho, Cundinamarca. 2011.

¹⁷⁷ Ver Figura 24. Pirámide población por sexo en el Municipio de Pacho. Página 390.

y 19 años, lo cual nos avoca a potencializar el capital humano a través del diseño de estrategias que permitan garantizar el acceso de estos menores a los servicios de salud, educación, recreación y restitución de derechos¹⁷⁸.

Es importante resaltar que este grupo poblacional es la fuente de desarrollo del Municipio, ya que es donde se concentra la fuerza laboral, económica y de desarrollo del Municipio.

2.1.2.7.1. DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO.

En el Municipio en la distribución poblacional por género, se presenta una mayor cantidad de mujeres, aunque el valor relativo no es muy representativo, ya que corresponde a totales como: 1) Hombres 13280, correspondiente al 49.58% y 2) Mujeres 13502, que corresponde al 50.42% del total de la población (Figura 25¹⁷⁹). Lo anterior implica que el *índice de masculinidad* es del 98.3%, lo que significa que por cada 100 mujeres existen 98.3 hombres¹⁷⁸.

La Distribución por género nos muestra que existe una mayor proporción de las mujeres en el área urbana frente a la de hombre; sin embargo en el área rural se presenta una mayor cantidad de hombres que de mujeres¹⁸⁰.

2.1.2.7.2. CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA POBLACIÓN.

En Colombia existe un instrumento que facilita la obtención de datos para evaluaciones socioeconómicas de la población. El Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales (SISBEN) se conforma por un conjunto de reglas, normas y procedimientos para obtener información socioeconómica confiable y actualizada de grupos específicos en todos los Departamentos, Distritos y Municipios del país. Lo que se busca con la información que arroja el sistema es focalizar el gasto público para de esta manera garantizar que el gasto social sea asignado a los grupos de población más pobres y vulnerables.

El objetivo central del SISBEN es establecer un mecanismo técnico, objetivo, equitativo y uniforme de selección de beneficiarios del gasto social para ser usado por las entidades territoriales. Mediante la aplicación de una encuesta, permite

¹⁷⁸ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2008.

¹⁷⁹ Ver Figura 25. Distribución de la población por género y zona de ocupación. Página 391.

¹⁸⁰ Secretaría de Desarrollo Social. Bases de Datos del Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales (SISBEN). Pacho, Cundinamarca. 2011.

identificar los posibles beneficiarios de programas sociales en las áreas de salud, educación, bienestar social, entre otras¹⁸¹.

Aplicando esta herramienta de información en la población del Municipio de Pacho, obtenemos que para el año 2008, el 86.22% de las familias se ubican en los niveles 1 y 2 del SISBEN. Es un indicador desfavorable, ya que se deduce que un amplio sector carece de beneficios sociales y económicos. Indirectamente, estos datos reflejan un incremento en el grado de pobreza, ya que la medición obtenida para el año 2004 fue del 85.37%¹⁸² (Tabla 10¹⁸³).

2.2. DIAGNÓSTICO SECTORIAL TERRITORIAL.

En las siguientes líneas se extiende la situación actual del Municipio en los diferentes sectores y dimensiones de desarrollo. Se aclara que el abordaje por áreas temáticas se emplea con el objeto de obtener una recopilación y análisis sistemático, el cual será de insumo para los capítulos siguientes de este trabajo final de Maestría.

A pesar que la metodología más indicada para el estudio de las localidades es la construcción de un diseño transversal, la disponibilidad de la información es escasa, ya que los instrumentos de colección y proceso de la misma, no han tenido el suficiente desarrollo, y por tanto se acude a algunos datos extraoficiales y percepciones personales, al tenor de subjetividad de agentes sociales que intervienen en el territorio a consideración.

2.2.1. ÁMBITO ECONÓMICO MUNICIPAL.

En términos generales, la economía se basa en la extracción primaria a través de la explotación del suelo y sus riquezas, de tal manera que la actividad agropecuaria ocupa el primer lugar en generación de riqueza, los cuales, al circular en el intercambio de bienes, alimentan los otros sectores económicos. De esta manera, el uso del suelo en el área rural, su distribución y las condiciones climáticas propias de cada zona, son el primer elemento a tener en cuenta al diseñar las políticas de desarrollo municipal¹⁸².

¹⁸¹ Instituto de Estudios Urbanos. Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales. Universidad Nacional de Colombia. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.redbogota.com/endatos/0100/0160/docs/SISBEN.pdf>

¹⁸² Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2008.

¹⁸³ Ver Tabla 10. Distribución de la población según el SISBEN (2004-2008). Página 351.

2.2.1.1. SECTOR AGRÍCOLA.

Dentro de los productos agrícolas que se destacan tenemos en su orden: 1) Permanentes: Café, Plátano, Cítricos, Caña de Azúcar, Cacao, Flores tropicales; 2) Semipermanentes: Tomate de árbol, Lulo, Mora y Fresa; y 3) Transitorios: Papa, Arveja, Frijol, Tomate de guiso, Pimentón, Ahuyama y Zanahoria¹⁸⁴.

El cultivo de café es la actividad agrícola más importante del Municipio, ya que es el producto con el área ocupada de más extensión territorial. Agrupa la mayor cantidad de unidades productivas localizadas a lo largo de cincuenta veredas productoras del grano, las cuales por sus condiciones de clima y suelo tienen una alta potencialidad. Éstas se encuentran localizadas desde la Cabecera Municipal y se extienden hacia los límites con los Municipios de la Provincias del Rionegro y del Gualivá. Se destacan aquellas ubicadas en el Corredor de Cerinza y las pertenecientes a la zona rural del Corregimiento de Pasuncha.

En la actualidad se cuenta con aproximadamente 1850 familias cafeteras y alrededor de otras 350 involucradas con el alquiler de mano de obra, y por tanto, dependen ciento por ciento de esta demanda de mano de obra.

A pesar de ser el cultivo con mayor participación en capital humano y de uso del suelo agrícola, no se cuenta con un nivel tecnológico competitivo, y ello lo dista de obtener la productividad lograda en otras regiones del País. El bajo rendimiento en la producción, obedece al tradicionalismo que conlleva a una conducta renuente en la implementación de paquetes tecnológicos, que son promovidos por el gremio cafetero¹⁸⁵, y que en general, se observa a lo amplio del sector agropecuario, y se configura en una barrera fuerte hacia el desarrollo de emprendimientos y de alianzas estratégicas.

La producción de cítricos en las zonas templadas del Municipio se convirtió, en la segunda mitad del siglo XX, en un bien agrícola reconocido nacionalmente por sus bondades organolépticas. No obstante, hoy en día este subsector demuestra una incoherencia en la praxis, debido a que los sistemas de producción se han vuelto obsoletos, y el elemento *árbol* padece las consecuencias del *olvido cultural*. Este hecho desvirtúa el potencial de la denominación de origen que en el pasado alcanzó actividad citrícola. Actualmente, este producto cayó en un rezago de baja importancia económica, una ganancia estacional anual (cosecha) y con pérdidas que alcanzan hasta el 70% en los flujos de caja¹⁸⁴.

Agrupando el número de árboles de naranja y otros cítricos, se estiman cerca de 700 hectáreas establecidas, de las cuales un 95% se manejan en forma silvestre, y otra acompaña a otros sistemas a manera de sombríos. Lamentablemente, un

¹⁸⁴ Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estadísticas Agropecuarias Municipales. Pacho, Cundinamarca. 2010.

¹⁸⁵ Comité de Cafeteros de Cundinamarca. Informe Anual de Asistencia Técnica al Gremio Cafetero. Pacho, Cundinamarca. 2008.

diferencial territorial que se había recabado en la memoria del consumidor, ha pasado a un oscuro segundo plano.

Otro cultivo agrícola tradicional es la Caña Panelera, materia prima para la agroindustria de la *panela* (empleado como endulzante). El comportamiento del mercado de este producto (competencia directa del azúcar) no permite confianza en la inversión, llevando a la pérdida de las áreas sembradas. Las pobres utilidades derivadas de ineficientes sistemas de producción y extracción y de una incontrolable fluctuación de precios (generalmente bajos), han provocado la desintegración económica de un sector rural que se había caracterizado por su apta capacidad en la industria panelera. De acuerdo a las estadísticas, aún se conservan cerca de noventa hectáreas plantadas, distribuidas en diez veredas¹⁸⁶.

Recientemente, con la introducción del *plátano* como sombrío en los cafetales, se han valorado las condiciones ambientales que favorecen su buen rendimiento. Sin embargo, el empleo de mínima tecnología en su producción, se ha interpuesto en la apuesta competitiva de esta actividad. A pesar de su demanda local y regional, son mínimos los volúmenes alcanzados, permitiendo el ingreso de producto proveniente de otras regiones del país, con precios elevados y el evidente maltrato que depende deficiente logística de transporte¹⁸⁶.

Gracias a la presencia de varios pisos térmicos, en las zonas altas se han desplegado algunos modelos productivos de frutales, hortalizas y verduras. Cultivos como el de mora, fresa, lulo, uchuva, gulupa y algunos otros caducifolios, representan una opción viable para la economía minifundista campesina. Afortunadamente, estos suelos se caracterizan por su disponibilidad de materia orgánica y la fuerte oferta de agua y de otros servicios ambientales y de la biodiversidad en zonas conservadas. En el caso particular de otros frutales como el tomate de árbol y la mora, en la última década se han establecido, en menor escala, cerca de 50 hectáreas de un potencial cercano de 4500 hectáreas, lo cual refleja su baja implementación con pequeñas incursiones en renovación tecnológica¹⁸⁷.

Algunos cultivos transitorios (*p.e.* la papa, el maíz, la arveja, el frijol, el tomate de guiso, el pimentón, entre otros), se desarrollan de manera continua, algunos de ellos implantados en tiempos y espacios específicos del calendario anual, de los cuales representa cierta relevancia el cultivo ancestral del maíz (*Sarasara* en lengua Quechua), cuyas siembras inician en los meses de agosto y septiembre. La papa en los meses de noviembre extendiéndose hasta enero. Otros transitorios se siembran en el transcurso del año, algunos de ellos como manejo de intersembras y descanso de suelo¹⁸⁶.

¹⁸⁶ Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estadísticas Agropecuarias Municipales. Pacho, Cundinamarca. 2010.

¹⁸⁷ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2008.

En los últimos años, y explotando las bondades del “*Biocomercio Sostenible*”¹⁸⁸, se han vinculado algunos bienes provenientes de la biodiversidad de los bosques primarios, como es el caso de las flores del platanillo (familia *Heliconiaceae*) y diferentes variedades de follajes, y cuyo mercado está creciendo en plataformas regionales e internacionales. Aún se requieren adelantos investigativos en la domesticación de especies y su aprovechamiento sostenible, pero se ha constituido en una opción interesante que apoya la conservación de áreas protegidas. En una aproximación, se cuentan con 40 hectáreas plantadas y 12 hectáreas en follajes tropicales¹⁸⁹.

Tras un esfuerzo interinstitucional por asociar un grupo de productores de *aloe vera* (sábila), en años anteriores se establecieron pequeñas parcelas, obteniéndose buenos resultados en rendimiento. Por ser una novedosa (para el territorio) alternativa generadora de desarrollo rural, aún no posee un nicho de mercado definido, a pesar de existir una demanda amplia nacional. El cuello de botella se localiza en su mediana transformación, ya que las inversiones suelen sobrepasar los presupuestos estimados. Lo interesante radica en la gran posibilidad de que estos productores (agremiados en la Asociación de Productores de Sábila de Pacho ASCUSAP) se integren en cadenas de valor regional, en el marco de algunas negociaciones con grandes empresas (caso de Unilever), pero aún falta un largo recorrido para el establecimiento concertado de la estrategia conjunta y los beneficios para las partes.

En otro espectro los cultivos tradicionales de que se destina al autoconsumo, cuyo propósito principal de autoabastecer la necesidad alimentaria de las familias, se identifican productos como el la yuca, el maíz, la arracacha, la ahuyama, la calabaza, la bellota, la Nupa, el Haba y las ciertas hortalizas menores como la acelga, la lechuga, el cilantro, la remolacha, entre otras. No obstante, muchos de estos cultivos generan excedentes que se consignan en ventas locales¹⁸⁹.

2.2.1.2. SECTOR PECUARIO.

A pesar de que este sector tiene a su disposición más de la mitad del área del suelo rural dedicado a la ganadería (y que a la vez es causante de la mayor parte de los conflictos del suelo), los promedios de los parámetros productivos y económicos no participan activamente en el crecimiento económico y en la generación de empleos. La forma extensiva de explotación ganadera, algunas plantas porcícolas y avícolas de mediana tecnificación y otros sistemas

¹⁸⁸ Se refiere al conjunto de actividades de recolección y/o producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa, bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica. Definición acordada por los programas de Biocomercio (PFT), la CAN, La Unctad y la CAF 2004 2. El término Biocomercio fue adoptado durante la conferencia de las partes del CDB en 1996.

¹⁸⁹ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2008.

artesanales de especies menores (p.e. cabras, ovejas, codornices, conejos, entre otros), constituyen la presencia pecuaria en el territorio.

En nuestros días, la ganadería bovina ocupa al menos 21000 hectáreas de las 40342 Hectáreas que tiene el territorio, en donde predomina el cultivo de praderas de poco agronómico, dependiendo únicamente de la calidad de suelos y de la disponibilidad de agua. Se caracteriza por su tendencia el *doble propósito*¹⁹⁰, algunas ajustadas a la producción de leche (zonas por encima de los 1800 m.s.n.m.) y otras con tendencia a la producción de carne (alturas menores a los 1600 m.s.n.m.). La prevalencia del minifundio en las áreas rurales lleva a considerar la inexistencia de grandes ganaderías. La carga animal¹⁹¹, en explotaciones pequeñas y medianas, medida en *Unidad Gran Ganado* por hectárea (UGG/Ha), no supera la cifra de 1, significando que se requiere una hectárea de pasto para mantener un animal de 450 kilogramos de peso.

Como resultado de la exploración de fuentes externas de información con metodologías de captura participativa con la comunidad, se identificaron algunas de las causas de ineficiencia del subsector ganadero. Una de ellas refiere a la importancia del mejoramiento genético, nuevas alternativas nutricionales, intensificación de la actividad en menores espacios, la conservación de productos y derivados. Pero una queja reiterada se consume en el difícil acceso a posibilidades de financiación.

Estudios locales de consumo y de los programas de vacunación obligatoria establecen un fuerte decrecimiento en la población porcina (estimado en un 60%, aproximadamente), descrito como la baja en el número de hembras y lechones, patrón que se presenta de forma generalizada en los pequeños productores en todo el país, obedeciendo a la inestabilidad en los precios pagados al productor¹⁹². De otra parte, los precios de los insumos (alimentación balanceada, droga veterinaria, productos de limpieza) no reparan en ir al alza. Además, el material genético empleado no responde a las exigencias actuales de consumo¹⁹³.

Dentro de la actividad avícola, la producción de huevos se ha concentrado en granjas medianas, desapareciendo los pequeños lotes productivos en las familias campesinas. El fenómeno de precios de insumos y de materia prima se repite en este subsector, perdiéndose el punto de equilibrio en aquellas explotaciones menores de 500 aves. Tampoco existen legibles canales de comercio, con una alta intermediación, lo cual desfavorece el sistema de precios. En contraste, la

¹⁹⁰ Este sistema se puede conceptuar como la crianza de ganado que produce tanto leche como carne para vender, donde parte de las vacas del hato se ordeñan parcialmente y el resto de la leche se deja para que la cría se alimente de la leche materna.

¹⁹¹ Define la cantidad y tipo de animales que pueden permanecer en una pradera sin alterar su sostenibilidad. Suele darse o en unidades grandes de ganado (UGG) o en kilogramos totales por unidad de área

¹⁹² Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). Estadísticas de los Ciclos de Vacunación contra Fiebre Aftosa y Peste Porcina Clásica. Pacho, Cundinamarca. 2010.

¹⁹³ Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estadísticas Agropecuarias Municipales. Pacho, Cundinamarca. 2010.

actividad de engorde de aves para la obtención de carne, aparece como una opción de seguridad alimentaria y los excedentes se ofrecen al mercado local. Las estadísticas demuestran la existencia de 21 unidades productivas desarrollando avicultura de engorde con un número mayor a 500 animales por ciclo, lo que indica escases de productos cárnicos extendidos a mercados más especializados.

El auge que sufrió la piscicultura en la última década del siglo XX, toleró un estancamiento, en algunos casos por abandono de su infraestructura construida, originada básicamente por los elevados costos que implica su mantenimiento y la problemática para la adquisición de alimentos concentrados en las etapas de iniciación, levante y engorde. A ello se agrega la dispendiosa tramitología ante las autoridades ambientales para obtener los permisos correspondientes para el aprovechamiento y posterior tratamiento de agua¹⁹⁴.

En términos generales, el territorio pone una gran oferta de servicios y bienes provenientes del medio natural, tal como lo visualizábamos en las características endógenas locales. La presencia de varios climas y microclimas, la alta disponibilidad del recurso suelo y agua, la prevalencia de algunos baluartes de flora y fauna silvestre y la exuberancia de los paisajes tropicales andinos, son elementos diferenciadores que le otorgan fortalezas a la estructura productiva agropecuaria. Entonces, los factores para la producción son externos a las aptitudes biofísicas territoriales. Resulta importante resaltar la falta de un alistamiento tecnológico moderno, menoscabado por un arraigo a técnicas tradicionales, sugiriendo aspectos culturales y sociológicos.

Lo anterior se ubica en línea con las apreciaciones del marco teórico, cuando afirmamos el poco desarrollo de la innovación, proveniente de iniciativas de investigación y su posterior transferencia en conocimientos. Entramos en el *círculo vicioso y poco virtuoso*, donde el crecimiento económico errático lleva a la consecución de pocos recursos de inversión.

La educación (formación en competencias para la producción), el acceso a sistemas especializados de información técnica y la investigación social participativa pueden configurar un nuevo escenario de desarrollo rural en el Municipio. Se trata de aislar los componentes que evitan el ingreso a la competitividad del sector y colocar arreglos prudentes para el establecimiento de alianzas sociales estratégicas.

La producción más limpia, las buenas prácticas de agricultura, la agricultura orgánica, el precio justo, son algunas herramientas que permiten cautivar la inversión externa, creando ambientes propicios para la articulación del sector primario con la transformación industrial y su posterior puesta en el mercado.

¹⁹⁴ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2008.

2.2.1.2. SECTOR COMERCIO Y SUS SERVICIOS ANEXOS.

La movilización del capital económico, que procede principalmente de las actividades agropecuarias, integra los intercambios comerciales de artículos necesarios y suntuosos, de manera que convierten a la intermediación comercial de bienes en la segunda actividad productiva y económica municipal¹⁹⁵.

Este tipo de actividades se centralizan en las zonas urbanas (90%), y se fortalece por la demanda de bienes y servicios que demandan otros Municipios que conforman la Provincia del Rionegro, gracias a la estratégica ubicación geográfica que tiene el municipio al ser paso obligado en única vía que conecta la ciudad de Bogotá con la región noroccidental del Departamento de Cundinamarca. La movilidad de personas y de productos está cubierta por cinco empresas, que prestan sus servicios al 92% del territorio, en rutas de relativa frecuencia, de acuerdo al estado de la malla vial y sus condiciones para el tránsito vehicular. Dos de ellas proporcionan servicios de conexión intermunicipal¹⁹⁶.

Los ingresos monetarios que nutren significativamente la actividad comercial, son los percibidos por las inversiones públicas de diferentes instituciones que actúan en el Municipio (funcionamiento e inversión), sin olvidar el pilar de ingresos percibidos por los sectores primarios. De acuerdo con un análisis de marcos de tiempo cortos, la actividad comercial ha permanecido estable y estática (lento crecimiento), lo cual se percibe en la infraestructura poco evolucionada del sector y el escaso incremento en el número de nuevos establecimientos de comercio. Como elemento curioso de discusión, las aglomeraciones comerciales (tipo *centro comercial*), no reflejan los resultados obtenidos en grandes e intermedias ciudades. La cultura del *granero* (almacén de venta de alimentos y comida animal) arraiga aspectos de compra en tiendas tradicionales. No se indica que este sea una conducta nociva, es más, puede ser utilizada como determinante en la personalidad territorial. El debate se centra en la poca visión para adecuar sus líneas de negocio y la penetración a nuevos mercados, a vanguardia de los tenores actuales¹⁹⁶.

La oferta de servicios técnicos y profesionales, bajo una óptica prospectiva, se ha incrementado positivamente. Es efecto de la masificación de las relaciones formativas con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el acercamiento semipresencial de algunas universidades y centros de educación superior. Hacemos precisión en términos a futuro, ya que la coyuntura actual demuestra un ascenso en los niveles de desempleo de mano de obra calificada. Sin embargo, y gracias a esta situación, han surgido muchas iniciativas empresariales relacionadas con las diferentes actividades educativas. La inconsistencia persiste por la desmesurada oferta de capacitación, sin alguna conexión con la vocación

¹⁹⁵ Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estado de la Economía Local. Pacho, Cundinamarca. 2008.

¹⁹⁶ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2008.

territorial o con el direccionamiento estratégico productivo del territorio local¹⁹⁷. El inventario de establecimientos comerciales que ofrecen bienes y servicios se sintetiza en el Tabla 11¹⁹⁸.

No obstante de no tener un crecimiento vertiginoso, el comercio ocupa a la mayoría de los pobladores urbanos, bien sea como propietarios, trabajadores o proveedores. El comercio de bienes agrícolas y pecuarios, se realizan en lugares focalizados (galería de mercado y plaza de ferias, respectivamente), constituyéndose el día sábado como el de mayor movimiento en la escala semanal. En ciertas épocas del año se promueven y realizan ferias comerciales y exposiciones, respondiendo a temáticas determinadas por organizaciones sociales y la administración pública municipal¹⁹⁸.

Esta mirada general nos lleva a una suposición indirecta: la balanza comercial municipal es negativa, ya que son muchos productos con valor agregado, que ingresan al círculo económico local, y la venta externa de productos endógenos se afecta por la calidad y los volúmenes ofertados. En otros términos, no se han creado plataformas eficaces para el *desembotellamiento* de la producción, disminuyendo la carga de intermediación hacia mercados objetivo. El comercio de bienes y servicios juega un papel protagónico en el equilibrio de las relaciones económicas tanto al interior, como a la periferia local. Caben fórmulas de alianzas sociales endógenas, supliendo necesidades locales, proyectando la incursión en redes más elaboradas después de alcanzar el apalancamiento financiero y social para avocarse en estas cruzadas.

2.2.1.3. SECTOR INDUSTRIAL.

A través del tiempo, el Municipio ha perdido su protagonismo histórico como precursor de la gran industria férrea, la configuración local de la creación de textiles y bebidas, la colocación de productos pirotécnicos para la industria militar, la fabricación de pinturas y colores, entre muchas otras más que han caído en el foso del olvido. Hoy en día, tan solo se conservan dos industrias de realce regional, una dedicada a la fabricación de piezas metálicas para elevadores (Tecnoingeniería S.A.) y otra en la transformación de minerales y la obtención de pólvora (Polvorería Barragán S.A.). Por sus activos, ellas entran en el grupo de medianas empresas, aunque el empleo directo generado no supera 22 familias beneficiarias directas¹⁹⁹.

¹⁹⁷ Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estado de la Economía Local. Pacho, Cundinamarca. 2008.

¹⁹⁸ Ver Tabla 11. Inventario de Establecimientos Comerciales en el Municipio de Pacho. Página 352.

¹⁹⁹ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2008.

Existen pequeñas empresas, muchas de ellas bajo el espectro de la informalidad, que han buscado sustento en técnicas artesanales de agroindustria (p.e. aperitivos de frutas, dulcería, artesanías, etc.), con grandes limitaciones técnicas y financieras, que en muchas ocasiones los lleva al cierre definitivo de la actividad²⁰⁰.

Al observar y analizar consideraciones anteriores, se describe sucintamente el pobre desempeño económico. Siguiendo la lógica, la pobreza es consecuente con la escasa generación de valor en la producción local. Sumado a ello, el nivel de transformación es prácticamente nulo, aprovechándose astutamente los altos niveles de intermediación presentes en las provincias de eminencia rural. Nos aproximamos aún más a la posible aplicabilidad de instrumentos para el emprendimiento innovador, siempre y cuando se actué conforme a la integralidad y la vocación territorial.

2.2.1.4. SECTOR TURISMO.

Son muchas las oportunidades que ofrece esta actividad concebida al interior de la oferta de servicios. Una de ellas, y que se resalta a cada momento cuando se investiga la percepción poblacional, es la cercanía del centro poblado más denso del país, y su área metropolitana extendida hacia el norte de la Sabana de Bogotá. Las bondades naturales ya descritas anteriormente, han movilizad algunos colectivos de turistas que persiguen nuevos destinos de finalidad ecológica.

Pero esta reflexión aparece como un *atractivo sofisma*, cuya realidad demuestra lo contrario. En primera medida, la infraestructura dedicada al turismo es muy incipiente. Con seis hoteles, once restaurantes y seis centros vacacionales, no es atractiva una opción de visita o descanso. Vale la pena decir que la planta física de muchos de estos establecimientos no se encuentra a la altura mínima de los estándares regionales de turismo (Tabla 12²⁰¹).

En la Tabla 13²⁰² se evidencia la capacidad máxima de ocupación, colocando en conjunto restaurantes, asaderos y centros vacacionales, y se pueden realizar las siguientes consideraciones: 1) A pesar que una capacidad media de 1500 personas al día puede ser suficiente, la logística humana y de requerimiento de equipos y elementos no puede acudir adecuadamente a esa magnitud de personas; 2) La batería total de unidades sanitarias no es suficiente para esa cantidad de personas (un baño para 40 personas aproximadamente)²⁰³.

²⁰⁰ Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estado de la Economía Local. Pacho, Cundinamarca. 2008.

²⁰¹ Ver Tabla 12. Disponibilidad máxima de la capacidad hotelera. Página 353.

²⁰² Ver Tabla 13. Dotación y capacidad máxima en establecimientos de alimentos. Página 354.

²⁰³ Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estado de la Economía Local. Pacho, Cundinamarca. 2008.

En un examen más a fondo, no existe un lazo directo entre la oferta turística local y el posible consumidor regional. En otras palabras, no se han desarrollado redes empresariales que engranen la oferta y la demanda. De otra parte, los posibles sitios de interés histórico se encuentran en estados críticos de deterioro, y aquellos de provecho natural se ubican en lugares remotos de difícil acceso.

Lo anterior sugiere adaptaciones a una dinámica turística más proactivas, pero allí encontramos otra situación: en realidad, es *inexistente una cultura local que promueva una actitud adecuada ante el visitante*. Como lo anuncia la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico del Municipio, todos los actores implicados: *“...deben formar parte activa del proceso que involucra a toda la comunidad, buscando, entre otras cosas, sistemas de socialización y capacitación en atención al turista, dar valor agregado a los productos ofrecidos, mejorando y recuperando la infraestructura, espacios públicos y la capacidad instalada turística, buscando elevar la asistencia de nuevos visitantes al Municipio”*²⁰⁴.

Aunque existe institucionalidad que aporta a la vinculación del territorio a la agenda turística departamental por medio de algunos eventos de considerable asistencia local (Aniversario de la Fundación del Municipio, Feria y exposiciones de razas Bovinas y Equinas, Reinado Departamental de la Naranja, y otros de menor envergadura), estos esfuerzos no retribuyen un bienestar social efectivo y la visita foránea es poca. Al contrario, se incrementan los casos de violencia y hurto, se genera una mayor cantidad de residuos sólidos no aprovechables y las rentas generadas aplican a empresas que no reportan actividades sociales en el Municipio²⁰⁵.

Para culminar el estudio de la dimensión económica, observando con detenimiento el contexto actual, existen grandes posibilidades de mejora (oportunidades), que en este documento toman matices de problemas, pero que reparado con otra óptica, se aclaran algunos cuestionamientos. Uno de ellos tiene que ver con la vocación territorial, inundada de beneficios ambientales. Este es considerado un bastión que no se ha aprovechado, al contrario, está siendo objeto de impactos ambientales irremediables. Todos los territorios poseen potencialidades turísticas inexploradas. El marketing territorial se fundamente en la publicidad de la imagen local, en muchos aspectos, pero con énfasis en sus aspectos innovadores que crean nuevos valores intangibles. Encontramos los elementos necesarios para construir nuevas *enramadas* de transformación y distribución, con el apoyo y suscripción de alianzas sociales estratégicas, la concreción de negocios inclusivos y la promoción de nuevos emprendimientos. *Para revolucionar el motor de la economía y el desarrollo social, hay que engranar los piñones e incrementar la fuerza. El trabajo duro está en saberlos colocar.*

²⁰⁴ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2008.

²⁰⁵ En el Municipio se creó una Junta de Ferias y Fiestas, cuya funcionalidad se remite en la organización de eventos en el marco de estas festividades que se celebran anualmente a finales del mes de Julio.

2.2.2. SEMBLANTE SOCIAL.

2.2.2.1. EDUCACIÓN.

De acuerdo con los datos de población obtenidos de SISBEN a 31 de Diciembre de 2007, la población entre los 5 y 17 años del Municipio, es de 7279 niños y jóvenes, cifra que al ser comparada con la información arrojada por el consolidado de matrículas del Departamento de Cundinamarca para ese mismo año, muestra que la población matriculada fue de 6789 alumnos. Lo anterior permite establecer que la Cobertura en educación es del 93,27% y un déficit de cubrimiento equivalente al 6,73%²⁰⁶.

En la Tabla 14²⁰⁷ se puede observar que el déficit de cobertura en educación, se acentúa en la zona rural, mientras que en el área urbana, es superior al 100%, respecto a la población en edad escolar es esta zona²⁰⁸.

En los cursos de preescolar se presenta el mayor déficit de cobertura, explicado por la ausencia de conciencia de los padres sobre la importancia de la preparación previa al ingreso a los niveles de básica primaria. Se trata de hábitos tradicionales, ya que la educación pública no ofrece estos grados hasta hace apenas unos años atrás. Con respecto a la educación básica primaria, se rescata que la cobertura del área urbana supera el 100% y en el área rural se acerca al 98%, lo que nos permite concluir que la tendencia de la población estudiantil es aprobar, como mínimo, las etapas de la básica primaria, disminuyendo a futuro las tasas de analfabetismo²⁰⁹.

Pasando al estrato de la secundaria y básica media, sus parámetros reflejan que su cobertura en el área urbana supera el 100%, por cuanto existe desplazamiento de menores del área rural al casco urbano, en efecto flotante, mientras en el área rural, aunque se refleja un porcentaje bajo, este se compensa con el excedente urbano, debido al fenómeno del desplazamiento²¹⁰. En total, son cuatro instituciones educativas rurales que prestan el servicio de educación básica media y secundaria, cuya jurisdicción no alcanzan a responder la demanda de las 72 veredas. Por tanto, muchos estudiantes se desplazan hacia los Colegios urbanos en busca de instrucción académica.

²⁰⁶ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2008.

²⁰⁷ Ver Tabla 14. Déficit de la cobertura de educación por edades y niveles educativos. Página 355.

²⁰⁸ Secretaría Departamental de Educación. Anuario Departamental de Estadísticas. Bogotá, Colombia. 2007.

²⁰⁹ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2008.

²¹⁰ Secretaría Departamental de Educación. Anuario Departamental de Estadísticas. Bogotá, Colombia. 2007.

El estado, a través de algunos programas asistenciales para el ingreso y permanencia en la educación básica, se ha buscado facilitar el acceso al Sistema Educativo Oficial a la totalidad de la población e incentivar su continuidad, en procura de disminuir los índices de Deserción Escolar. Para ello, ha implementado dos estrategias coyunturales: 1) la primera se afianza en subsidios al transporte de estudiantes rurales, con los cuales se benefician cerca de 1247 estudiantes cada año; 2) la segunda, fundamentados en estudios nutricionales, que revelan bajas de talla y peso en estudiantes de básica primaria, se brindan auxilios para la operación de *restaurantes escolares*, administrados por las *Juntas de Padres de Familia*. En el año 2007, se beneficiaron 5980 educandos, a quienes se les garantizaron 106 días de alimentación al año. Durante el ese mismo año, y con el propósito de mejorar la situación nutricional de la población infantil más vulnerable, y siguiendo los parámetros y lineamientos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, entregaron *refrigerios reforzados* a 1372 niños de los niveles 1 y 2 del SISBEN, asegurando 43 días del año²¹¹.

La dotación escolar de equipos de cómputo, al día de hoy, ha amparado la totalidad de los establecimientos educativos. Sin embargo, no todos de ellos cuentan con conectividad de internet. Aunque se han adecuado salas de sistemas con acceso a redes virtuales en la mayoría de los colegios y escuelas urbanas, aquellos establecimientos rurales no corren con la misma suerte. Esta situación se explica por los altos costos de conexión y sostenimiento de canales de banda ancha en aquellas veredas donde las condiciones topográficas y las distancias no ofrecen las condiciones aptas para acceder a redes inalámbricas, acudiendo, necesariamente, a la señal satelital (alto costo, baja calidad). En la Tabla 15²¹² se relaciona el inventario de las sedes físicas de las instituciones educativas, por sectores de ocupación y niveles de enseñanza básica²¹³.

Siguiendo el recorrido hasta la formación técnica y profesional, encontramos deficiencias en los sistemas de acceso a la educación superior. De acuerdo a los datos obtenidos en las instituciones de educación básica media y secundaria, solo el 5% de los graduandos del grado once logran arribar a un centro de educación formal de educación profesional, lo cual les obliga a migrar a la ciudad de Bogotá o a algunas localidades intermedias. Algunas universidades (Universidad del Tolima) ofrecen programas de pregrado y posgrado con metodologías semipresenciales, pero algunos programas ofrecidos no son atractivos a la población objetivo, o se desvían de la perspectiva regional de desarrollo²¹⁴.

Entonces, aparece la alternativa de hacer parte de las filas del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que cuenta con instalaciones propias y propuestas de

²¹¹ Secretaría de Desarrollo Social. Bases de Datos del Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales (SISBEN). Pacho, Cundinamarca. 2008.

²¹² Ver Tabla 15. . Inventario de la Infraestructura Educativa en el Municipio de Pacho. Página 356.

²¹³ Secretaría Departamental de Educación. Anuario Departamental de Estadísticas. Bogotá, Colombia. 2007.

²¹⁴ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2008.

ampliación y construcción de un *TecnoParque*²¹⁵. El SENA ofrece carreras técnicas y tecnológicas, al igual que cursos largos y cortos en áreas específicas del conocimiento tecnológico. No obstante a la acogida de aprendices y los bajos costos a que ellos incurren, no se ha encontrado el rumbo donde se encuentre la formación por competencias y la realidad laboral. La tasa de colocación de empleo es muy baja y los programas ofrecidos no reportan características claras que motiven la aparición de nuevos emprendimientos. En tal sentido, muchos de sus egresados, pese a sus conocimientos teóricos y prácticos, no disfrutaban la satisfacción personal de actuar en nichos específicos del mercado empresarial. Dicho de otra manera, hay buenos marinos, pero embarcados a la deriva²¹⁶.

Como se mencionaba en algunos apartes del marco teórico del presente trabajo, la educación se constituye en un soporte preciso, que rodea al *círculo virtuoso* del emprendimiento. Además, también enunciaban los estudios comparativos, que es posible encontrar un mayor número de iniciativas innovadoras en aquellas poblaciones donde la preparación académica y tecnológica se suma a la investigación y la curiosidad. Por ello, esta dimensión revela nuevos hallazgos. Uno de ellos es la necesidad prioritaria de la educación.

Los individuos iletrados son menos, y las enormes las ganas por obtener nuevos y especializados conocimientos, a la luz de las competencias y la innovación. Sin embargo, su alcance aparece lejos de las posibilidades de aquellos que se unen a la base piramidal. Los estudiantes que poseen los medios para sacar provecho de sus capacidades intelectuales, desde muy temprano se convierten en desertores, y el territorio permite la *fuga de capital* humano, que más tarde, se envuelve en la dinámica vertiginosa de la ciudad.

Tal vez, la llamada *guía vocacional* no existe o no es congruente. Cada año nacen nuevos bachilleres sin rumbo fijo, *llevados a la suerte, al azar, o a lo que llegue*. Y cuando eso ocurre, el territorio padece de la misma enfermedad. La educación debe ser el norte del desarrollo local, por medio de la dirección estratégica de mentes innovadoras, que empleen los frutos propios del territorio y sean capaces de consagrar negocios con otros actores empresariales y establecer lazos de cooperación con la sociedad y el estado. Para que la localidad sea atractiva, no solo para *los de afuera*, sino también a *los de adentro*, se obliga considerar pautas que asumen los territorios competitivos, y una de ellas es la ofrecer un alto nivel formativo (técnico y profesional), basado en la vocación territorial, fundada en la realidad global, y que contenga un espíritu extraterrenal, en lo local.

²¹⁵ El portafolio de servicios de un TecnoParque incluye sensibilizaciones, actividades de aprendizaje, acompañamiento al desarrollo de proyectos, centro de conocimiento, banco de requerimientos y banco de proyectos. Las áreas tecnológicas en las que se enfoca son: tecnologías virtuales, electrónica, diseño de producto, biotecnología, agroindustria y apoyo empresarial. Disponible en: <http://www.sena.edu.co/Portal/Servicios+a+Aprendices/Red+TecnoParque+Colombia/>

²¹⁶ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2008.

2.2.2.2. SALUD.

El ordenamiento funcional del estado en materia de salud a nivel municipal, paradójicamente recae sobre los hombros del Departamento. Unos argumentan que los Municipios no cuentan con los recursos suficientes para el sostenimiento de unidades médicas de alto costo. Pero si somos coherentes con el discurso plausible de la descentralización, la dirección de la salud pública local requiere del conocimiento propio del territorio. Los Municipios priorizan los programas del Plan de Atención Básica (PAB)²¹⁷, en sus planes anuales de acción, pero se desarticulan totalmente de las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS)²¹⁸.

En el municipio yace el Hospital San Rafael (cuya fundación se detalla en la primera parte del presente capítulo), y se configura como la IPS que alberga la mayor demanda de servicios de prevención y curación. Su administración depende, de manera mayoritaria, de la Secretaría de Salud del Departamento de Cundinamarca. Esta institución, tiene un nivel II de Atención y algunos servicios del nivel III, lo que le permite atender no solo a la población de nuestro Municipio, sino también a los habitantes de los otros Municipios de la Provincia²¹⁹. Las Instituciones de carácter privado prestan atención de nivel I.

En los últimos años, el Departamento de Cundinamarca ha realizado importantes inversiones, en aras de ampliar y mejorar la planta física del Hospital San Rafael, lo cual ha permitido mejorar la calidad del servicio e incluir servicios adicionales. En la actualidad se cuenta con salas de cirugía completamente remodeladas, áreas de urgencias ampliadas, nuevos consultorio para consulta externa, entre otros. En la Tabla 16²²⁰ se muestra la evolución histórica de la capacidad y del personal asistencial desde el año de 1985²²¹.

Llama la atención el número de profesionales que atiende la demanda poblacional de salud. La atención personalizada y colectiva pierde calidad, cuando se deben atender más personas, con la misma base asistencial. Este déficit, es provocado por la falta de recursos económicos y la crisis fiscal nacional de la mayoría de las Instituciones prestadoras de servicios de salud de carácter público. La anterior situación, sumada a los lineamientos fijados por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Protección Social, redundan en una baja calidad en la atención médica, debido al poco tiempo que el profesional le puede dedicar al paciente, ya

²¹⁷ El Plan de Atención Básica reúne un conjunto de actividades, intervenciones y procedimientos, de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, vigilancia en salud pública y control de factores de riesgo dirigidos a la población.

²¹⁸ Las Instituciones prestadoras de salud (IPS) son los hospitales, clínicas, laboratorios, consultorios, etc. que prestan el servicio de salud. Pueden ser públicas o privadas.

²¹⁹ Fuente: Secretaría de Desarrollo Social. Plan de Atención Básica Municipal. Pacho, Cundinamarca, 2008.

²²⁰ Ver Tabla 16. Relación histórica de la capacidad instalada y del personal técnico y profesional del Hospital San Rafael de Pacho y del Puesto de Salud de Pasunchá. Página 357.

²²¹ Hospital San Rafael de Pacho. Información histórica del hospital. Secretaría de Salud de Cundinamarca. Pacho, Cundinamarca. 2008.

que la estrategia actual está enfocada a la producción masiva del servicio, convirtiendo esta actividad altruista, en un negocio capitalizado por las Empresas Prestadoras de Salud (EPS)²²².

El alcance a una cobertura total es responsabilidad Municipal, y es una meta constante en los desafíos programáticos en los ejercicios de planificación. En Colombia existen dos tipos de regímenes del sistema para la afiliación a los servicios de salud: 1) el *régimen contributivo* es el sistema mediante el cual todas las personas vinculadas a través de contrato de trabajo, los servidores públicos, los pensionados y jubilados y los trabajadores independientes con capacidad de pago, hacen un aporte mensual (cotización), pagando directamente a las EPS lo correspondiente según la ley y 2) el *régimen subsidiado* acoge a la población sin empleo, contrato de trabajo o ingresos económicos, es decir, considerada pobre y vulnerable, quienes no tiene capacidad de pago que les permita cotizar al sistema (ingreso menor a dos salarios mínimos legales vigentes). Esta población recibe subsidios totales o parciales, los cuales se financian con dos fuentes: las transferencias de la nación a los departamentos y municipios y el Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA), que a su vez se nutre con una contribución equivalente a un punto de la cotización de los trabajadores del régimen contributivo que ganen más de cuatro salarios mínimos, y de aportes de la nación²²³. La selección y asignación de subsidios, la hacen las entidades ejecutoras de programas sociales del Estado, en este caso el Municipio, a partir de la información de la base consolidada y certificada por el Departamento Nacional de planeación (DNP) y los otros instrumentos de focalización que utiliza el respectivo programa como el SISBEN.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos en la construcción de la caracterización territorial, dábamos cuenta de la gran proporción poblacional que se ubica en los niveles I y II del SISBEN²²⁴. Cerca del 75% de los habitantes afiliados están inscritos en régimen subsidiado y otros como vinculados (Figura 26²²⁵). El Municipio, a través de la depuración constante de la bases de datos de aseguramiento y del SISBEN, ha optimizado la disponibilidad de cupos, disminuyendo la duplicidad de beneficiarios, eliminando multiafiliaciones y retirando personas fallecidas. Es la única forma de aumentar la cobertura, debido a que los incrementos presupuestales dispuestos por el gobierno central a través del Sistema General de Participaciones, han sido muy tímidos²²⁶.

²²² Las Empresas Promotoras de Salud (EPS) están encargadas de organizar y garantizar la prestación de los servicios de salud que se encuentran en el Plan Obligatorio de Salud. Para ello contratan la prestación de los servicios de salud con las IPS.

²²³ Wikipedia. Sistema de Salud en Colombia. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_salud_en_Colombia#Plan_de_Atenci.C3.B3n_B.C3.A1sica.

²²⁴ Se encuentran bajo la denominación de vinculados aquellas personas a quienes se les ha realizado la encuesta SISBEN pero que aún no han obtenido un cupo para pertenecer al régimen subsidiado y tiene prelación para ser atendidos en la red pública de servicios de salud.

²²⁵ Ver Figura 26. Cobertura y niveles de afiliación a los diferentes regímenes de salud. Página 392.

²²⁶ Secretaría de Desarrollo Social. Plan de Atención Básica Municipal. Pacho, Cundinamarca, 2008.

El perfil epidemiológico en el ámbito local señala algunas consideraciones sustanciales para un análisis integro de competitividad territorial. La casuística de patologías más comunes en menores de cuatro años registradas en el Hospital San Rafael de Pacho revela que los problemas de origen respiratorio siguen marcando la mayor fuente de morbilidad, lo que se incrementa por la variación en los regímenes de lluvia y cambios climáticos. De la misma manera se deducen in adecuadas condiciones nutricionales y de hábitos alimentarios, debido inadecuadas prácticas en el sustento neonatal (lactancia materna exclusiva hasta los seis meses y complementaria adecuada hasta los dos años. Sistema de Vigilancia Epidemiológica Alimentaria y Nutricional (SISVAN)²²⁷.

En un segundo estrato de edad, menores entre uno a cuatro años, se evidencia un aumento en el riesgo desnutrición avanzada, situación que se origina por no encontrarse aún en el sistema escolar y no aplicar hábitos saludables en la alimentación. En el área rural, la alta incidencia del síndrome de Enfermedad Diarreica Aguda corresponde a la irregularidad en los sistemas de potabilización del agua. Entre los cuatro y los catorce años, el perfil mantiene una tendencia similar al grupo anterior. No obstante, se constata una disminución en el grado de desnutrición, gracias a la incursión permanente en los sistemas escolares, y por tanto, son sujetos de programas de seguridad alimentaria para la infancia (Restaurante escolar y refrigerio reforzado)²²⁸.

En línea con las manifestaciones conductuales de inadecuadas costumbres alimentarias y la sensibilidad hacia la práctica de estilos de vida saludables, la población contenida entre los 15 a los 44 años y los 45 a 59 años, presenta un patrón común en la alta morbilidad de hipertensión arterial y enfermedades asociadas a los efectos del sedentarismo y el estrés cotidiano (Gastritis, cefalea, lumbago). Después de los 60 años, la principal causa de visita médica es la hipertensión esencial primaria, con una morbilidad superior al 50%, seguida de la gastritis y la artrosis no especificada²²⁹.

Como podemos ver en la Tabla 17²³⁰, la Hipertensión es la mayor causa de morbilidad del Municipio seguido por la parasitosis intestinal y la rinofaringitis no especificada¹⁸⁸. De lo anterior se argumentan estrategias de prevención y control, para mitigar los efectos sociales, económicos y ambientales de la curación. Podemos definirla como la eficiencia sanitaria del territorio, y ello se establece con la definición de alternativas para la instalación de hábitos saludables dentro de los patrones culturales.

²²⁷ El SISVAN es un mecanismo de carácter técnico constituido por instituciones públicas, privadas o autónomas que tiene por finalidad fomentar el establecimiento y desarrollo de la vigilancia alimentaria y nutricional vinculada a la política de seguridad alimentaria.

²²⁸ Hospital San Rafael de Pacho. Estadísticas del Sistema Municipal de Salud. Secretaría de Salud. Gobernación de Cundinamarca. 2009.

²²⁹ Hospital San Rafael de Pacho. Estadísticas del Sistema Municipal de Salud. Secretaría de Salud. Gobernación de Cundinamarca. 2009.

²³⁰ Ver Tabla 17. Número de casos atendidos en consulta externa en el Hospital San Rafael de Pacho. Página 358.

De otra parte, revisando las tasas de mortalidad, se destaca que en la población entre 0 a 14 es nulo el porcentaje de casos fatales (acorde a los objetivos y lineamientos Nacionales, Departamentales y Municipales). Como es de esperar, las tres primeras etiologías de muerte son aquellas relacionadas con patologías asociadas al sistema circulatorio: 1) Insuficiencia respiratorio con tromboembolia; 2) choque cardiogénico y 3) Infarto de miocardio (Tabla 18²³¹).

2.2.2.3. SALUD MENTAL Y VULNERABILIDAD.

Esta dimensión del desarrollo social, partiendo de una base mental sana, ha sido estudiada en profundidad desde el año 2004, al observarse un incremento en la casuística de adicciones algún agente químico que pudiese *degenerar* las condiciones normales de vida.

Tomando la información suministrada por el Diagnóstico de Salud Mental del Municipio de Pacho, elaborado en el año 2004, se encontró la siguiente distribución de reporte de problemáticas en las mesas de trabajo organizadas para la obtención de datos: 1) El 100% de las mesas de trabajo reportaron el alcoholismo, como principal situación de anormalidad social; 2) para el 92% de los encuestados, el tabaquismo representa una aguda casuística; 3) la violencia intrafamiliar (82%) y el abuso sexual (58%) evidencia desarreglos sociales al interior de las familias; 4) el embarazo en mujeres menores de edad y las prácticas sexuales prematuras, son reportados en al menos un 50% de las mesas de trabajo; 5) el consumo de drogas psicoactivas aparece anotada en el 33% de la muestra; 6) el abandono familiar y la prostitución es iterada en una cuarta parte de la población (25%). Finalmente, actitud negativa, agresividad, intolerancia, pérdida de valores, materialismo y promiscuidad son declaradas en el 8% de los encuestados²³².

Recabando en este interesante estudio, encontramos un dato que puede ser de interés en el desarrollo del presente documento, y es pérdida de la capacidad de negociación en la población joven. Como una primera consecuencia, se observa un incremento en los casos de violencia (en todas sus formas). Según Pascagaza, (Psicólogo, autor del estudio), la población posee pocas facilidades para llegar a concesos, y es por ello que para la resolución de conflictos se recurre a acciones impetuosas. Adicionalmente, el autor hace referencia a que esta condición genera represamientos en la cultura asociativa local (Figura 27²³³). Para él, la mortalidad de empresas asociativas y cooperativas es reflejo de la escaza capacidad de llegar acuerdos dentro y fuera de las empresas¹⁸⁹. Y este hallazgo es referenciado

²³¹ Ver Tabla 18. Casuística de mortalidad por grupos de edad en el Municipio de Pacho. Página 359.

²³² Secretaría de Desarrollo Social. Diagnóstico de Salud Mental. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca, 2004.

²³³ Ver Figura 27. Estudio de los factores de segundo orden en la población de 4 a 16 años. Página 393.

por la Corporación Latinobarómetro, la cual en su informe del año 2010, afirma que la región de América Latina presenta los niveles más bajos de *confianza interpersonal*²³⁴. Para nuestro caso, Colombia ocupa el puesto noveno entre 19 países, donde solo el 20% de la población no confía en los demás²³⁵. La media en América Latina es de 20%, donde el país de una mayor puntuación es República Dominicana (31%) (Figura 28²³⁶).

Existen otros parámetros que generan incertidumbre. Uno de ellos incursiona en el campo vocacional de esta población. De acuerdo al autor, resultados de la prueba de Wartegg²³⁷, demuestran que existe un manejo inadecuado de la educación y la formación en el campo de *proyecto de vida*. En su escala de 1 a 100, este se ubica en 35.4 puntos. Esta observación reafirma la teoría de la falta vocacional del territorio, donde los emprendedores no tienen rumbo a razón de una escasa caracterización potencia territorial. Muestra de ello es la intención heterogénea de ingresar a estudios superiores, lo cual puede significar la pobre especificidad de las relaciones entre la academia y la necesidad empresarial estructural (Figura 29²³⁸). No podríamos pasar por alto la alternativa del suicidio, como una salida a la pérdida del rumbo y de las expectativas personales. Al menos, el 27.2% de los jóvenes han contemplado el suicidio como una opción de *vida*, paradójicamente. De este grupo, el 11.3% lo han intentado alguna vez, algunos con infortunados desenlaces²³⁹. Para el año 2006, la autoestima de los jóvenes se describió como muy baja (40.5%) y baja (30.2%). Solo el 4% manifiesta tener una autoestima muy alta²⁴⁰.

En el año 2006, en una muestra de 485 familias, donde se analizaron algunos parámetros de niñez y calidad de vida, se encontró que la composición familiar conformada el padre, la madre y los hijos está en un 67.4%, mientras los hogares en cabeza de mujeres se acercó al 18%, prevaleciendo la unidad familiar nuclear. Frente a problemas como violencia intrafamiliar y alcoholismo, se pudo establecer que el 39.5% de los padres consume habitualmente bebidas alcohólicas, sin

²³⁴ La confianza interpersonal es un indicador diseñado por Ronald Inglehart en el marco del Estudio Mundial de Valores, con el cual ha podido probar que hay una relación entre el grado de desarrollo de los países y el nivel de confianza.

²³⁵ Corporación Latinobarómetro. Informe 2010. Banco de Datos en Línea. [Publicado en línea]. Santiago de Chile, Chile. 2010. Disponible en: <http://www.latinobarometro.org/latino/LATContenidos.jsp>.

²³⁶ Ver Figura 28. Índices de Confianza Interpersonal en los países de América Latina y el Caribe. Evolución histórica 2003-2008 en Colombia. Página 394.

²³⁷ El Test ideado por Erik Wartegg en 1940 y adaptado por C. Biedma y Pedro D. Alfonso en 1960 es un instrumento proyectivo ya que conjuga una multiplicidad de recursos gráficos, que en las distintas técnicas no siempre pueden verse integrados, a excepción de la Técnica del Dibujo Libre que es también altamente proyectiva. Adaptado de: <http://www.angelfire.com/ak/psicologia/wartegg.html>.

²³⁸ Ver Figura 29. Intereses vocacionales en alumnos de grado once de básica secundaria, en el año 2007. Página 395.

²³⁹ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

²⁴⁰ Secretaría de Desarrollo Social. Diagnóstico de Salud Mental. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca, 2004.

desconocer que la proporción de consumo del padre, madre e hijo representa una tasa del 13.1%.

Otro aspecto que representa matices de preocupación es el aumento en los casos de maternidad y paternidad en adolescente. Los diagnósticos actuales sobre la adolescencia detallan que el 15% de la población menor a 16 años asume una vida sexualmente activa. Lo alarmante describe que de esta magnitud, solo el 59.2% emplean siempre medidas de protección, mientras el 27.6% lo hace ocasionalmente, y el 13.5 nunca utilizan sistemas anticonceptivos. Indagando sobre estos resultados, la aparición de embarazos no deseados precisamente acontece en las jóvenes menores de 19 años (Figura 30²⁴¹), y se relaciona directamente con aquella proporción de parejas que nunca u ocasionalmente utilizan medidas de prevención²⁴².

Frente al consumo de sustancias psicoactivas, el porcentaje que manifestó haber consumido droga corresponde al 6.2%. No obstante, y analizando este valor en relación con la población, implica que casi 30 menores han consumido algún tipo de droga. Se da por descontado que no todos los encuestados aceptan sus adicciones por miedo al señalamiento social. Lo que se sabe es que este tipo de situaciones tienen un efecto *dominó*, como la adopción de otros menores a modelos negativos²⁴³.

El centro de atención al adolescente del Hospital San Rafael de Pacho, entrega información que da testimonio de los anteriores problemas. Dentro de sus estadísticas correspondientes al año 2005, se evidencia una tasa elevada corresponde a problemas por déficit en habilidades escolares (46%) principalmente en población menor de 10 años, seguido por déficit en atención y comunicación (42%); en orden de importancia, se encuentra atención por maltrato y abuso sexual, intento de suicidio, depresión mayor y esquizofrenia²⁴⁴ (Tabla 19²⁴⁵).

Para el estudio integral de las circunstancias que ofrece el territorio para el alcance de las políticas de beneficio socioeconómico, es vital el conocimiento del estado del capital más importante: *el capital humano*. Este es el colectivo protagonista que utiliza la democracia como elementos decisivo de su futuro. Cuando nos referimos a un *emprendedor innovador y social*, nos estamos dirigiendo a una persona, con capacidades y aptitudes moldeadas a esta cualidad

²⁴¹ Ver Figura 30. Casos de embarazos no deseados en la población infantil y juvenil para el año 2007. Página 396.

²⁴² Secretaría de Desarrollo Social. Plan de Atención Básica Municipal. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca, 2008.

²⁴³ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

²⁴⁴ Fuente: Hospital San Rafael de Pacho. Estadísticas del Sistema Municipal de Salud. Secretaría de Salud. Gobernación de Cundinamarca. 2009.

²⁴⁵ Ver Tabla 19. Morbilidad en Salud Mental registrada por el Hospital San Rafael de Pacho. Página 360.

mental. Por tanto, esta fase del diagnóstico fundamenta las actividades de formación del ser humano.

Ante los datos recogidos en los apartados anteriores, es trascendental la adecuación y puesta en marcha de programas que optimicen la capacidad y la utilidad del recurso humano territorial. Observamos como los sueños de muchos jóvenes se ahogan en la perplejidad de la situación que les demuestra el entorno. Se revierten al bote de residuos muchas cualidades que no se descubren ni desarrollan, al igual que no logran *encajar* en la no deducible vocación territorial. *No existe emprendimiento si la no hay salud mental*. La visión debe ser suficientemente clara y abierta para encarar los desafíos de la globalización. Si no se controla la mente, difícilmente se convertirán situaciones adversas en oportunidades, y por ende, la cobrará innovación ni desarrollo social.

2.2.2.4. ACTIVIDADES DE OCIO Y EMPLEO DEL TIEMPO LIBRE.

La oferta de servicios para el ocio y la buena ocupación del tiempo libre obedecen a los vacíos sociales que revierten en los problemas acertados en el capítulo anterior. La institucionalidad se representa bajo una figura descentralizada, que interviene, a través de escuelas de formación (deporte y arte) y eventos municipales y regionales, la creación de hábitos saludables.

En los apartados conceptuales del presente trabajo, concebimos que un territorio competitivo no se medía solamente sobre la base del crecimiento económico, sino que las oportunidades y beneficios que éste le ofrece a sus habitantes, tras estrategias de redistribución de la riqueza, tiene un mayor peso de calificación. No obstante, en la mayoría de los Municipios Colombianos relegan en sus prioridades de inversión, la toma de beneficios sociales que tiene el arte, la recreación, el ocio y el deporte. Son las llamadas *cenicientas públicas*.

Y la realidad del Municipio de Pacho no escapa a esta trágica realidad. La inversión pública se dirige a comunidades y poblaciones específicas, con bajas tasas de cobertura. A ejemplo de ello, de los 6189 niños y jóvenes a quienes se les destina una serie de actividades deportivas y recreativas, tan solo 2011 de este colectivo, es decir, el 32% aproximadamente, accede a estos programas²⁴⁶. Cuando cuestionamos sobre este horizonte, la respuesta parece enfocarse en la ausencia de la *disponibilidad presupuestal* que financie la formación y la práctica de nuevos hábitos en el tiempo libre.

Los establecimientos privados de esparcimiento ofrecen servicios poco diversificados, y donde por lo general, se incita al consumo de sustancias

²⁴⁶ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

adictivas, como el alcohol y el tabaco²⁴⁷. Como otro descriptivo adicional, se acentúa la deficiencia de infraestructura para el deporte y el arte. No existen parques interactivos o escenarios apropiados para la exposición de actividades culturales. En algunos casos, los escenarios deportivos son subutilizados, esperando pasivamente la organización de torneos y campeonatos, que tienen una alta estacionalidad al año y tiempos muertos prolongados. Este es el caso específico del estadio municipal, donde su uso es muy restringido. Otros de ellos son objeto de hechos vandálicos, convirtiéndolos en *agujeros sin fondo* de repetitiva readecuación.

Por asignación de la misión que ha otorgado el gobierno a las Cajas de Compensación Familiar²⁴⁸ en Colombia, pareciera que este derecho fundamental que es deber estatal, ha sido *endosado* a otros actores, que invierten el dinero de sus afiliados. Lamentablemente, en el Municipio no hay asiento de alguna de estas organizaciones, debido a la poca afiliación de trabajadores, desprendiéndose de una pobre dinámica en la generación de empleos formales. En consecuencia, no existen espacios adecuados para disfrutar sanamente el tiempo disponible en familia y sociedad.

Otro condicionante que deprime el pobre alcance de las estrategias de esparcimiento, es la dificultosa movilización de los habitantes rurales, hacia los espacios de ocio, que se concentran en el entramado urbano municipal. En cada vereda o núcleo veredal no existen operaciones deportivas o culturales continuadas, y en sus establecimientos educativos no se ofrecen alternativas de expresión artística o deportiva por insuficiencia de personal con facultades idóneas específicas²⁴⁸.

Las actividades artísticas han convocado varios estados de ánimo y diversas percepciones. Por un lado, la experiencia y dedicación de *maestros* en conjunto de la dedicación de aprendices, han conducido al reconocimiento regional del municipio en el rescate de las tradiciones artísticas del Departamento de Cundinamarca. En este grupo se escuchan voces de satisfacción y aliento al convertirse en embajadores de las capacidades territoriales y su compromiso con el rescate de los valores culturales del territorio. El lado oscuro advierte que esta oportunidad solamente está a la merced de unos pocos *privilegiados urbanos*, excluyendo muchos otros con capacidades similares. Algunos opinan que se trata de una justa entre la *excelencia* y la *cobertura*, pero ¿Que pasaría donde se fecunde un nuevo escenario con ambas condiciones en paralelo desarrollo? Un fenómeno similar se percibe con la utilización de la infraestructura para la lectura y la investigación. En los últimos cinco años se han construido dos bibliotecas públicas en la zona urbana, después de movilizar arrestos para obtener recursos

²⁴⁷ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

²⁴⁸ Hoy en día, las Cajas de Compensación ofrecen una gran gama de beneficios en materia de seguridad social a sus afiliados. Las nuevas áreas en que han incursionado las Cajas de Compensación son: vivienda, cultura, salud, capacitación, recreación, desarrollo personal y perfeccionamiento.

de apoyo a través de la cooperación internacional y regional²⁴⁹. Sin embargo, su actual ubicación coadyuva indirectamente al ensanchamiento de la desigualdad en oportunidades y acceso a la información escrita y virtual.

AL final, damos cuenta de varios enclaves: 1) no hay infraestructura suficiente y disponible, al alcance efectivo de la población; 2) se ha estratificado la intervención e inversión en los sectores urbanos locales; 3) lo anterior obedece a los escasos recursos financieros que la administración Municipal puede destinar para suplir estas necesidades; y 4) por lo general, estos aspectos no son relevantes para la inversión pública departamental y nacional, por poseer un somero valor político. En palabras un poco más informales, lo que vemos a través de estas líneas es que tenemos una población de personas, con una escasa visión de su futuro, dependiente de una deprimente perspectiva económica, de malos hábitos de vida, diminutas alternativas de educación especializada, y exiguas formas para el entretenimiento. Los pesimistas señalan un incremento en la deserción del *capital humano*. Los emprendedores descubren proyectos de vida.

2.2.3. INFRAESTRUCTURA BÁSICA.

2.2.3.1. SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS.

Una adecuada y eficiente prestación de servicios básicos para los colectivos humanos, es una necesidad básica, muchas veces insatisfecha, pero que condicionan el desarrollo local y el crecimiento económico. Como lo fijábamos en párrafos antepuestos, la buena prestación de un servicio público alberga la profilaxis que contrarresta la presentación de efectos secundarios, como la enfermedad, la desinformación, la infelicidad, etc. En otras palabras, es decisivo en la medición de la calidad de vida y la pobreza.

2.2.3.1.1. SUMINISTRO DE AGUA POTABLE.

La responsabilidad en la potabilización y distribución del agua para consumo humano en la zona urbana, recae sobre la Empresa de Servicios Públicos de Pacho S.A. (de carácter mixto), y la Asociación de Usuarios del Acueducto de la Ramada, Llano de la Hacienda y Pajonales (de naturaleza privada asociativa). Ambas empresas reportan coberturas sobresalientes, y cuentan con sistemas completos y eficientes para el proceso de tratamiento del agua. Sin embargo, es imperante que se amplíe la oferta del servicio a zonas adyacentes, la optimización de sus redes de distribución, la obtención de equipos y elementos de laboratorio

²⁴⁹ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

para el control de la calidad del agua y la capacitación del personal técnico, operativo y administrativo²⁵⁰.

La Cobertura del servicio de acueducto en el sector urbano es del 100% y cuenta con 3132 suscriptores, de los cuales 3025 tienen micro medición (cobertura aproximada del 97%). La Empresa de Servicios Públicos de Pacho S.A., presta el servicio a 3236 suscriptores (97% del total), mientras la Asociación de Usuarios del Acueducto de la Ramada, Llano de la Hacienda y Pajonales llega a 104 suscriptores (Aproximadamente 3%).

Las fuentes hídricas que abastecen a los dos prestadores del servicio de acueducto, están dispuestas a un alto riesgo de contaminación y constantemente su viabilidad es amenazada por el desarrollo de actividades agropecuarias en áreas aledañas a la captación. Otras actividades antrópicas como la tala indiscriminada de árboles en zonas de protección ecológica, la explotación de minas de carbón, la utilización de agroquímicos, la deficiente disposición de los excrementos de semovientes y la contaminación por aguas residuales y residuos sólidos domésticos, generan impactos ambientales negativos en las áreas de conservación de las fuentes administradoras de agua, llevando lentamente a la pérdida del recurso²⁵¹.

Las redes de distribución están conformadas por 23 kilómetros de tubería de diámetros diferentes. La continuidad del servicio es afectada por los daños frecuentes en algunos sectores haciendo inminente la renovación de aproximadamente 6000 metros de tubería, que por sus materiales (asbesto, cemento y hierro fundido), antigüedad y desgaste requieren recurrentes reparaciones²⁵¹.

En fuerte contraste, la situación de los acueductos rurales se califica como muy crítica. La mayoría de veredas cuentan con un sistema básico de distribución de agua, sin sistemas de potabilización. Estos son administrados por asociaciones de usuarios, algunos de ellos operan de manera informal, lo que les impide la gestión de nuevos recursos financieros para construir sistemas eficientes de tratamiento, y para optimizar, ampliar y/o renovar las redes existentes. En la mayoría de los casos, los medios de captaciones son artesanales, las redes de distribución se realiza a través de mangueras y obras civiles construidas con especificaciones anacrónicas, sin la capacidad técnica que demanda el servicio²⁵¹.

La propuesta de la nación para resolver esta problemática, planteó la creación de unidades ejecutoras Departamentales, que confeccionen macroproyectos regionales y adecuen la oferta rural del servicio. El Departamento de

²⁵⁰ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

²⁵¹ Fuente: Empresa de Servicios Públicos de Pacho S.A. Estado Actual del Sistema de Acueducto y alcantarillado de Pacho. Pacho, Cundinamarca. 2010.

Cundinamarca creó la entidad Empresas Públicas de Cundinamarca²⁵², que se financia con aportes municipales destinados a la inversión con recursos de destinación específica (agua potable y saneamiento básico) tras la suscripción de convenios por 20 años. Esta medida controversial supone la pérdida de la gobernabilidad de los asuntos públicos locales por parte de las Alcaldías Municipales, y una alta vulnerabilidad de corrupción.

2.2.3.1.2. SANEAMIENTO BÁSICO.

El sistema de alcantarillado urbano se opera a través de una red combinada (*aguas lluvias y aguas negras*), la cual posee una longitud aproximada de 27.6 kilómetros, en tubería de gres y concreto, 394 pozos de inspección y 17 emisarios que vierten las aguas servidas a los ríos y quebradas del casco urbano, sin ningún tipo de tratamiento previo²⁵³.

Debido a que se trata de un sistema combinado, en temporada de lluvias se presentan problemas asociados a la colmatación del conjunto, ya que los pozos de inspección se rebozan, vaciando las aguas contaminadas sobre vías transitables. La cuantiosa financiación para la separación de las redes no asiste una pronta solución. La cobertura actual de alcantarillado urbano se aproxima al 80%²⁵⁴.

La disposición de las aguas residuales de las habitaciones rurales se efectúa con el llenado de *pozos sépticos*, cuyo buen funcionamiento depende de la descomposición biológica al interior de los mismos. Como se trata de un sistema simple, al momento de llenado, es ineludible la edificación de un nuevo pozo. Fallas en su construcción lleva al escurriendo de lixiviados, que aguas abajo contaminan fuentes hídricas subterráneas y superficiales. Un ineficaz tratamiento recae sobre la población en forma de enfermedades parasitarias y la proliferación de plagas vectores de patógenos. No existen datos cuantitativos sobre este aspecto²⁵⁴. La regulación en términos de calidad de agua pos tratamiento de actividades pecuarias intensivas, está a cargo de la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR), la cual otorga permisos de vertimientos de aguas residuales, teniendo en cuenta parámetros de entrega a fuentes superficiales, posterior a un sistema de tratamiento previamente aceptado por esta entidad.

²⁵² Empresas Públicas de Cundinamarca S.A., fue constituida por la Gobernación de Cundinamarca, posterior a la publicación de la Ordenanza No. 004 de abril de 2008 de la Asamblea Departamental, la cual facultó al Gobernador de Cundinamarca para constituir la y comprometer recursos anuales, hasta por 50.000 millones de pesos, durante un periodo de hasta 20 años. Disponible en: <http://www.epc.com.co/boletin-prensa.html>.

²⁵³ Fuente: Empresa de Servicios Públicos de Pacho S.A. Estado Actual del Sistema de Acueducto y alcantarillado de Pacho. Pacho, Cundinamarca. 2010.

²⁵⁴ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

2.2.3.1.3. SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

En el Municipio operan dos empresas distribuidoras y comercializadoras de Energía eléctrica: 1) Distribuidora Eléctrica de Cundinamarca S.A., que presta el servicio a 2350 usuarios y tiene una cobertura urbana del 3% y del 55% en el área rural; y 2) la Empresa de Energía de Cundinamarca que al día de hoy atiende 5572 usuarios, que corresponde al 97% del total de usuarios que habitan el casco urbano y el 45% del área rural²⁵⁵.

La normalidad más habitual en servicio es la inestabilidad del voltaje y la frecuente suspensión del servicio, Deteriorando los electrodomésticos y disminuyendo su vida útil. Los cortes inesperados de energía repercuten en la prestación de muchos otros servicios y en la producción de bienes²⁵⁶.

Este hecho es una limitante crítica para la receptividad y creación de empresas y sus alianzas con socios estratégicos. Un territorio que confíe en sus potencialidades de desarrollo debe proveer de los servicios básicos, así estos sean ofrecidos y/o comercializados por entes de carácter privado. Para que las propuestas de inclusión sean atractivas a la inversión externa, y la masa crítica de emprendedoras observen posibilidades viables para el desarrollo de sus ideas de negocio, se deben corregir estas fallas que irrumpen en la seguridad de la inversión y en la imagen local.

2.2.3.1.4. COMUNICACIONES TELEFÓNICAS Y SERVICIOS INFORMÁTICOS.

Otro factor determinante es el acceso eficiente a los servicios de informática y de telecomunicaciones. La telefonía fija, actualmente es ofrecida por Colombia Telecomunicaciones (TELECOM). De una forma lúgubre, día a día es significativa la inconformidad de los usuarios, debido a los elevados costos y la pésima calidad del servicio. A pesar del desmesuro en la cancelación masiva de líneas de teléfono, la empresa prestadora del servicio no atiende oportunamente las inquietudes y los cuestionamientos, y ni siquiera cuenta con una oficina que reciba las quejas y reclamos.

²⁵⁵ En febrero de 2009 el Gobierno Nacional culmina el proceso de enajenación de sus acciones en la Empresa de Energía de Cundinamarca. La Empresa Energía de Bogotá y su participada CODENSA crean la Distribuidora Eléctrica de Cundinamarca S.A. ESP (DECSA), controlada por EEB y con el 51% de las acciones ordinarias, empresa que, en asocio con la Gobernación de Cundinamarca, adquiere las acciones de la nación en EEC (en la actualidad DECAS posee EL 82,4% de las acciones de EEC). Disponible en: <http://www.eec.com.co/quienes.htm>.

²⁵⁶ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

Esta central telefónica tiene una capacidad de 3200 usuarios, pero hoy solo cuenta con 1800 usuarios activos. La creciente necesidad por obtener un buen servicio ha sido suplida por las empresas de telefonía móvil, cuyas ponderaciones extraoficiales indican que en el territorio existen 18000 teléfonos celulares (0.7 móviles por habitante). Recordemos que en Colombia, la tenencia y el uso de la telefonía móvil se han intensificado de una manera considerable en los últimos diez años.

Hasta hace poco tiempo, la infraestructura de conexión internet dependía únicamente del acceso vía satelital. En el último lustro, el internet móvil, la banda ancha de fibra óptica y las conexiones inalámbricas han señalado nuevas alternativas de conectividad a precios más bajos²⁵⁷. No obstante, aún se avizora una merma en la demanda debido principalmente al *analfabetismo informático* que habita en la vida de muchas personas, sobretodo rangos de edad adulta y ancianos. Los jóvenes, clientes asiduos de los establecimientos de internet a costo, atienden masivamente a su uso, pero se excluye del beneficio la población rural.

En la Figura 31²⁵⁸ se señalan las coberturas de los servicios de acueducto, saneamiento básico y energía eléctrica en el Municipio.

2.2.3.2. CONECTIVIDAD VIAL Y TRANSPORTE.

La movilidad interna y la conectividad externa son definitivas a la hora de diseñar una estrategia de desarrollo, enfocada en generación de negocios innovadores. Necesariamente, el mundo de hoy requiere gran versatilidad en todas las operaciones. Las redes virtuales y las telecomunicaciones han acercado las distancias físicas, y la logística se ha encargado de los detalles de envío y entrega de productos y servicios. No obstante, para el caso de estudio, se ha compuesto una premisa fundada en hallazgos: la potencialidad natural del Municipio de Pacho es la base del desarrollo económico y social. En neto, hablamos de bienes físicos, aunque la red de apoyo pudiese ser operada en ámbitos virtuales, no presenciales e intangibles.

Desde esta óptica, la movilidad al interior del territorio y su efectiva comunicación física (terrestre o aérea) con el exterior, es substancial en el diseño de redes de valor, donde la distribución y el transporte de materiales hacen parte esencial del ciclo de producción.

La malla vial urbana tiene una longitud aproximada de 39 kilómetros. En la actualidad, alrededor de 12 kilómetros se encuentran pendientes por pavimentar.

²⁵⁷ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

²⁵⁸ Ver Figura 31. Tasas de cobertura de servicios públicos en el Municipio de Pacho. Página 397.

Dada las condiciones topográficas de la zona urbana, la presencia de altos niveles de humedad edáfica en algunos sectores y la dificultad en la consecución de alquileres de maquinaria apropiada para realizar pavimentaciones en mezcla densa en Caliente, se ha analizado la posibilidad de realizar pavimentaciones en concreto hidráulico. De todas formas, la capacidad financiera del Municipio no permite la adecuación del total de las vías vehiculares y los espacios peatonales anexos a ellas²⁵⁹.

En relación con las vías rurales, se cuentan con aproximadamente 608 kilómetros de carreteras (no pavimentadas) para mantenimiento, rehabilitación, ampliación y construcción de obras como alcantarillas, cintas en concreto, y en general, las demás que se requieren para asegurar el buen estado y la transitabilidad de éstas. Adicional a lo anterior, muchos puentes rurales requieren de carácter inmediato mantenimiento, reparación y reconstrucción. Sin embargo, el panorama es desalentador al momento de asignar recursos, ya que el déficit presupuestal se ha calculado en alrededor de 50000 millones de pesos colombianos (COP), para todas las obras viales pendientes, y el presupuesto anual para todo el sector no supera los 370 millones de pesos colombianos (COP)²⁶⁰. El parque de maquinaria pesada que se destina en la adecuación y mantenimiento de vías, se encuentra en regular estado de funcionamiento, en razón a su antigüedad y los elevados costos de reparación²⁶⁰.

Otros problemas acentuados son relativos al ordenamiento vial, principalmente en las el sector urbano. Esta condición se presenta por la carencia de rutas que permitan el desembotellamiento de algunos sectores y al evidente deterioro en el que se encuentra una gran proporción de estas calzadas. Igual situación encontramos con la señalización existente en el perímetro urbano, ya que esta es deficiente y planificada con poca coherencia. La señalización de vías rurales es nula. La ineficiencia del tráfico local se profundiza por otra variedad de ingredientes. Uno de ellos es la huida ciudadana a las normas y los códigos de tránsito. Este fenómeno es tradicional en la sociedad Colombiana, y por ello se han tomado medidas fuertes frente a contravenciones y delitos de tránsito. El otro, y que es muy evidente en el caso Municipal es la escasez de zonas de aparcamiento (públicos y privados), lo cual genera desorden en el estacionamiento vehicular y obstaculización de vías en días de profunda afluencia y horas pico²⁶¹.

Por las razones expuestas anteriormente, se requiere la elaboración de un estudio técnico, en donde se consideren, entre otras alternativas, construcción de obras civiles, apertura de nuevas vías vehiculares y peatonales con su respectiva señalización, ubicación de posibles zonas de parqueo, entre otras consideraciones.

²⁵⁹ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

²⁶⁰ Fuente: Almacén Municipal. Relación y Estados de Inventario Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2008.

²⁶¹ Secretaría de Tránsito y Transporte. Plan Municipal de Tránsito y Transporte. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2009.

El servicio de transporte local de pasajeros está enfundado por dos empresas privadas: 1) Cooperativa de Transportadores de Pacho Ltda.; y 2) Transportes Diego Pacho Ltda. La cobertura se acerca al 95% del total del territorio rural, mientras en la integridad del área urbana, donde el servicio se presta a través de *expresos puntuales*. El uso de bicicleta es mínimo gracias a la topografía del terreno. En general, el cumplimiento estricto de horarios, rutas y frecuencias, eventualmente se ve afectada por el estado físico de algunas vías terciarias²⁶².

De acuerdo con los reportes de auditoria elaborados por la Secretaría de Tránsito y Transporte, el regular estado del parque automotor de las empresas prestadoras del Servicio de transporte, supone riesgos adscritos al incremento de la accidentalidad y el retraso temporal de rutas y encomiendas²⁶³.

Los costos asociados al transporte de personas y de carga, superan los promedios nacionales. Algunos datos comparativos nos permiten aseverar que mientras el transporte de una tonelada de carga entre la Ciudad de Bogotá hacia el puerto de Santa Marta, tiene un valor de 45000 pesos colombianos (COP) por tonelada, el traslado de la misma tonelada en un recorrido interveredal o en dirección al área urbana, puede llegar a costar 70000 pesos colombianos (COP). Un pasaje terrestre entre la ciudad de Bogotá y el municipio de Pacho (88 kilómetros aproximadamente) tiene un costo promedio de 11000 pesos colombianos (COP), al tanto que un pasaje entre la vereda el Florido y el centro urbano (distancia promedio de 25 kilómetros) oscila entre los 8000 a los 10000 pesos colombianos (COP)²⁶⁴. El auge de nuevos mecanismos de transportes ilegales e informales, como el denominado *mototaxismo*, es una motivado perversa para contrarrestar los efectos anteriormente enunciados. La informalidad conduce a la delincuencia, realidad que ya se ha documentado en casos puntuales por las autoridades judiciales.

Esta desproporción absurda distrae la inversión y se pierden elementos propios de la atracción de nuevos negocios. Esta problemática se constituye por tres razones: 1) poca demanda del servicio debido a una limitada productividad rural; 2) estado de la infraestructura vial; y 3) Poca competencia en el sector. Este contexto debe corregirse en aras de encontrar posibilidades de desarrollo sostenible. El reto del control, la inversión y la promoción estatal hacia el equilibrio económico en todos los nodos de las redes de valor, inicia vinculando aspectos competitivos en la misma, y ello debe obedecer a estrategias de reducción de costos y mejoramiento de la calidad. En este escenario, las posibilidades de finiquitar alianzas sociales estratégicas, son ilusorias.

²⁶² Teniendo en cuenta la definición del Instituto Nacional de Vías (INVIAS), las vías terciarias son aquellas que unen las cabeceras municipales con sus veredas, o unen veredas entre sí.

²⁶³ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

²⁶⁴ Garay, J. Incidencia de los Costos de Transporte en la Competitividad. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/indice.htm>.

2.2.3.3. SECTOR HABITACIONAL.

La política de vivienda social afronta grandes retos por el profundo déficit estimado de manera cuantitativa (correspondiente al número de hogares sin vivienda²⁶⁵), e insuficiencia cualitativa (número de viviendas susceptibles a mejoramiento, Figura 32²⁶⁶). Generalmente, la apuesta del gobierno local se acuesta sobre la posibilidad de construcción de nuevas residencias, bajo la figura de Viviendas de Interés Social²⁶⁷.

En el Municipio ha aumentado la población urbana a valores muy elevados en los últimos años, producto del desplazamiento y al crecimiento demográfico. La prolongación de este estado insalubre agudizará la carencia de vivienda propia, y la sostenibilidad del suministro de servicios públicos se verá comprometida en el tiempo²⁶⁸. La Secretaria de Planeación y Obras Públicas informa que en el presente no existen estudios específicos que describan objetivamente la necesidad de vivienda nueva, o de la cantidad que se deben incluir en los planes de mejoramiento.

Revisados los datos consignados en la Figura 32, los resultados son axiomáticos: el 14% de la población requiere un techo propio. Sumado a esta parvedad, se deben adjuntar a aquellos hogares que tienen sus viviendas construida en zonas de alto riesgo por fenómenos naturales (*p.e.* deslizamientos, inundaciones, avalanchas, etc.), las cuales, por derecho propio, tienen que reubicarse²⁶⁹ (Figura 33²⁷⁰). En sumas inexactas, la necesidad aumenta a más de 2200 residencias, y los espacios de urbanización en el suelo de expansión urbana no alcanzarían para albergar esta magnitud²⁶⁹.

Hasta el momento hemos graficado un pequeña radiografía con un saldo negativo en la carga habitacional, y la falta de control y evaluación en la expedición de licencias de construcción. Pero otro parámetro que descubre una realidad desalentadora, es la tenencia de la propiedad, en este caso, vivienda propia. La mayor parte de las familias y hogares que cohabitan en el Municipio, son sujeto de arrendamientos o similares²⁷¹. Las estadísticas señalan que tan solo el 42% de la

²⁶⁵ Información suministrada por la Oficina Regional de Catastro y las bases de datos del SISBEN Municipal. 2011

²⁶⁶ Ver Figura 32. Déficit cuantitativo de vivienda nueva en el Municipio de Pacho. Página 398.

²⁶⁷ Las viviendas de interés social (según el artículo 44 Modificado por la Ley 388 de 1997 Art. 91) son aquellas que se desarrollen para garantizar el derecho a la vivienda de los hogares de menores ingresos.

²⁶⁸ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

²⁶⁹ Comité Local para la Prevención y Atención de Desastres. Plan Local de Emergencia y Contingencia (PLEC). Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

²⁷⁰ Ver Figura 33. Número de viviendas ubicadas en zonas de alto riesgo. Página 399.

²⁷¹ Secretaría de Desarrollo Social. Bases de Datos del Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales (SISBEN). Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2008.

población posee casa propia (Figura 34²⁷²). Este hecho sugiere una necesidad básica insatisfecha, que declina las posibilidades de mejores condiciones de vida. La premisa suele parecer básica y sencilla: una persona con limitado acceso a los bienes servicios básicos vitales, condicionara su existencia al día a día, sin una proyección definida.

2.2.4. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y RECURSOS NATURALES.

La ubicación natural del Municipio al interior de la cordillera oriental de los Andes Colombiano, le otorga una condición propia, que lo privilegia en diversidad climática y ecosistémica, de la cual se deriva una inmensa biodiversidad biológica, que no es común entre los territorios locales en el país. La mayor reserva biótica del paisaje natural se localiza a una altura 3680 metros sobre el nivel del mar, donde se encuentra el cordón del Páramo de Guerrero, que se moviliza en límites de los Municipios de Pacho, Subachoque, Supatá, Cogua, Tausa y San Cayetano. Diciéndolo en otros términos, es un patrimonio compartido. No obstante, es un patrimonio que hemos gastado sin clemencia, y ahora se observa con preocupación las secuelas de la intervención agrícola sobre las negras y fértiles tierras, características propias de este ecosistema. Atentar contra las *fábricas de agua*, que vierten el recurso en los acueductos, es un *suicidio colectivo* de la humanidad.

La actividad reguladora y los bienes y servicios ambientales ofrecidos por el Páramo de Guerrero, orientaron la formulación del Plan Básico de Ordenamiento Territorial en aspectos concretos de restricción del uso del suelo en la zona propia y de influencia, a través del estudio denominado Distrito de Manejo Integrado, el cual en su momento se proyectó, pero que después de 10 años, aún no se ha elaborado. De esta situación se han aprovechado empresas mineras de carbón, productores agrícolas de papa y ganaderos de razas vacunas. El panorama comparativo en tiempo y espacio es preocupante. Los impactos ambientales asociados a ecosistemas de bosque primario son contaminación y disminución del recurso agua, pérdida de la funcionalidad natural del suelo, emisiones de gases y material particulado al recurso aire, y extinción de la biodiversidad. Todo lo anterior es provocado por acciones antrópicas indiscriminadas, que sobrepasan el límite de asimilación de la naturaleza²⁷³. De no detener este avance voraz, en menos de 10 años se compromete el suministro de agua para los pobladores urbanos del Municipio²⁷⁴.

²⁷² Ver Figura 34. Tenencia de la Propiedad (vivienda). Página 400.

²⁷³ En la naturaleza, el proceso de asimilación está regido por leyes objetivas, que en el campo abiótico son esencialmente físico-químicas, basadas en el principio de conservación y transformación de la materia, y en el campo biótico son básicamente biológicas, fundadas en el principio de selección natural de las especies. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-siglo-xxi-desarrollo-sociedad/ley-suprema-naturaleza>.

²⁷⁴ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

Las manifestaciones locales del *calentamiento global* sin demostrativas de sus efectos de capacidad destructora. La intensificación de las precipitaciones ha redundado en la pérdida de suelo por acción de lavado, y movimientos en masa que inciden en la maximización de los riesgos. En las épocas secas, las temperaturas pueden llegar a picos que se acercan a 35°C. Cada año, son varios los incendios forestales que son atendidos por los cuerpos de atención de emergencias (Bomberos, Defensa Civil).

La poca disposición del sector agropecuario para la introducción de estrategias de ecoeficiencia (producción más limpia), y la resistencia al cambio tecnológico proceden al tardo desgaste de las materias primas naturales de la producción, el consumo exagerado de recursos, la pérdida de insumos y subproductos por ineficiencias en los procesos y procedimientos, y elevados costos de producción. Investigando algunas cifras, la certificación de fincas en Buenas Prácticas de Agricultura en Global GAP²⁷⁵, solo suman 35 predios (de las cuales, el 63% son tierras destinadas al café), y el 20% a la producción de flores tropicales²⁷⁶. La ecoetiqueta de producción ecológica²⁷⁷ solo se ha gestionado para 20 predios (Ecocert y Sello Ecológico Colombiano).

Ante la pérdida de zonas de importancia para la recarga hídrica de los cuerpos de agua, se han ejecutado proyectos de *reforestación*, con la intención proactiva propietarios, recuperando algunas áreas de afloramiento de agua, al igual que la compra de predios en áreas estratégicas, los cuales se destinan a la consolidación del sistema de parques y reserva naturales, A la fecha se han adquirido 570 hectáreas, con el apoyo financiero de la Secretaria de Ambiente y Hábitat de la Gobernación de Cundinamarca y la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR)²⁷⁸.

En la parte media y baja (hacia el noroccidente, 1650 y 1150 m.s.n.m., respectivamente) del Municipio, aún se encuentran pequeñas zonas con vegetación nativa (áreas relictuales de bosque primario), principalmente en nacimientos de agua, rondas de cuerpos hídricos y áreas de pendientes extremas. En límites con los Municipios de Villa Gómez y Topaipí, se ubican bosques naturales montanos y amplias áreas en rastrojo que se convierte en protección natural de nacimientos de agua.

²⁷⁵ GlobalGAP es un conjunto de normas internacionalmente reconocidas sobre las buenas prácticas agrícolas, ganaderas y de acuicultura. Para los consumidores y distribuidores, el certificado GlobalGAP es una garantía de que los alimentos cumplen con los niveles establecidos de calidad y seguridad, y de que se han elaborado siguiendo criterios de sostenibilidad, respetando la seguridad, higiene y bienestar de los trabajadores, el medio ambiente y el respeto hacia los animales. Disponible en: www.bureauveritas.es.

²⁷⁶ Asociación Nacional de Comercio Exterior. Informe Final Convenio SADE 020 de 2007. Gobernación de Cundinamarca. Bogotá, Colombia. 2010.

²⁷⁷ La producción ecológica es un sistema para cultivar una explotación agrícola autónoma basada en la utilización óptima de los recursos naturales, sin emplear productos químicos de síntesis u organismos genéticamente modificados (OGMs). Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura_ecol%C3%B3gica.

²⁷⁸ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

2.2.4.1. PREVENCIÓN DE RIESGOS Y ATENCIÓN DE DESASTRES.

Teniendo en cuenta que el Plan Básico de Ordenamiento Territorial no identificó la totalidad de las zonas de inestabilidad, gracias a la imposibilidad económica de contratar la elaboración de estudios técnicos que nos permitan identificar estas zonas, es muy importante mencionar que por la ubicación geográfica y topografía, existe una mayor vulnerabilidad a fenómenos de inestabilidad por deslizamientos e inundaciones, especialmente en la zona urbana²⁷⁹.

Como se mencionaba en la separata anterior, en los últimos años el clima ha variado de forma inusual, lo que genera cambios abruptos en la altura y volúmenes de caudales y comportamientos hidrológicos inesperados como represamientos y *desmadres*. Las zonas de alto riesgo que implican reubicación de viviendas han sido estudiadas por el Comité Local para la Prevención y Atención de Desastres, sin embargo, existen dos circunstancias que impiden tomar iniciativas radicales para dar solución definitiva a esta situación. Ambas redundan en la inexistencia de los soportes técnicos suficientes y la poca probabilidad financiera para las actividades de reubicación.

En las Figuras 35²⁸⁰ y 36²⁸¹, se observa la localización de los puntos de ocurrencia de deslizamientos e inundaciones en la jurisdicción de la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR) y en el Municipio de Pacho²⁸².

2.2.4.2. TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES URBANAS.

En términos de calidad de agua, la contaminación por afluentes de aguas negras a las quebradas la Ferrería y al río Rute, es la mayor afectación causada al medio ambiente, en específico al recurso agua, debido a la ausencia de un sistema integrado de tratamiento de agua. A pesar que se elaboró el “Plan de Manejo de Vertimientos”, donde se establecen compromisos a corto, mediano y largo plazo para la mitigación de los impactos ambientales ocasionados por saneamiento básico, las inversiones necesarias para poder cumplir con todos los objetivos a cargo del Municipio, comprometen a largo plazo su total ejecución²⁷⁹.

²⁷⁹ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

²⁸⁰ Ver Figura 35. Puntos de ocurrencia de deslizamiento en la Jurisdicción CAR y en el Municipio de Pacho, en el periodo de 1997 y 2008. Página 401.

²⁸¹ Ver Figura 36. Puntos de ocurrencia de inundaciones en la Jurisdicción CAR en el periodo de 1997 y 2008. Página 402.

²⁸² Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR) Plan de Acción para la Atención de la Emergencia y la Mitigación de sus efectos (PAAEME). [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.car.gov.co/?idcategoria=15942>.

En el año 2007, se elaboraron los estudios y diseños de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR), la cual tiene un valor estimado de 3000 millones de pesos colombianos (COP), proyectando su construcción en el sector de la Dorada (2 kilómetros de la zona urbana. aproximadamente). Sin embargo, la comunidad de este sector se ha opuesto radicalmente a que se construyan obras. Hasta el momento no se han adelantado actividades de conciliación al respecto, atendiendo las sugerencias del diseñador y la viabilidad (aunque no la mejor) de tecnología de *final de tubo*²⁸³.

2.2.4.3. APROVECHAMIENTO Y DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS.

La gestión de los residuos sólidos urbanos, desde el barrido de calles, recolección y transporte a los sitios de disposición final y/o aprovechamiento, la realiza la Empresa de Servicios Públicos de Pacho. La cobertura del servicio en estas zonas alcanza el 100%²⁸⁴.

El Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS), adoptado en el año 2006, plantea que el aprovechamiento y tratamiento que debe hacerse a los residuos sólidos orgánicos debe realizarse a través de un proceso de compostaje, e indica que la separación de estos residuos debe realizarse desde la misma fuente, para lograr un óptimo aprovechamiento. Teniendo en cuenta que del 100% de los residuos, el 70% son de carácter orgánico, el municipio ha construido la primera fase de la Planta de Aprovechamiento de Residuos Sólidos Orgánicos, en la vereda Monte Verde, buscando que estos residuos recirculen en nuevos ciclos de producción agropecuaria, como fertilizantes de síntesis natural.

Siguiendo con datos obtenidos en diferentes caracterizaciones, el 20% corresponde a materiales reciclables, los cuales son clasificados y comercializados por recicladores particulares agremiados, y el 10% restante corresponde a materiales inorgánicos no aprovechables, los cuales son dispuestos en el relleno sanitario de Nuevo Mondoñedo²⁸⁵.

El escenario anterior, que es el ideal (o meta proyectada a 10 años de acuerdo al PGIRS), no se cumple a cabalidad. Hoy por hoy, solamente se incorpora a la práctica del compostaje el 15% de los residuos recolectados. La diferencia se envía para su disposición final, con un recorrido de 300 kilómetros cada dos días, presentando ineficiencias operativas y económicas y una empinada huella de

²⁸³ Las Tecnologías de Final de Tubo es una forma de tratar las ya formadas emisiones y residuos al final de una línea de producción que necesita equipo específico y causa demanda adicional de energía y materiales. Disponible en: <http://www.lineadecreditoambiental.org/html/glosario.html>.

²⁸⁴ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

²⁸⁵ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan de gestión Integral de Residuos Sólidos de Pacho. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2006.

carbono. Desde este punto de vista, una limitante se distingue en la baja capacidad transportadora del vehículo compactador, de deficiente capacidad de recolección y con alta frecuencia de problemas mecánicos, situación que eleva aún más los costos de prestación del servicio²⁸⁶.

Otro problema causado por la ausencia de planes de disposición en las zonas rurales, es la contaminación por sustancias químicas empleadas en la producción, y el desecho de sus empaques. La legislación obliga a que las fábricas productoras de estos compuestos diseñen estrategias para la recolección y posterior incineración de los envases de sus productos, de lo cual, se perciben tímidos adelantos en fincas con producción de papa, como resultado a algunos programas de la Federación Colombiana de Productores de Papa (FEDEPAPA)²⁸⁷.

En resumen, una de las fortalezas y factor decisivo de diferencia e innovación en el territorio es su riqueza ambiental. Los insumos naturales a la producción (recursos naturales) se encuentran en proporciones ideales a la demanda y ocupación de la tierra. Pero este activo puede perderse si no se actúa adecuadamente. Se trata de protección y prevención, sobre la mitigación y la curación. Lo más triste es recorrer algunas pasajes, donde se evidencia la culminación de actividades humanas y el despojo de tierras áridas y desoladas, y saber que día a día se destruyen ecosistemas completos en el mundo, depredando no solo recursos, sino personas. Si queremos emprendedores que se sientan pertenencia por su tierra, es necesaria la conservación de los recursos vitales. La clave de la investigación, el desarrollo de tecnologías y la innovación puede estar enclaustrada en los secretos de la biodiversidad andina, muchas veces patentada por multinacionales rapaces, y desconocida por quienes sobre ella habitan.

²⁸⁶ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

²⁸⁷ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan de gestión Integral de Residuos Sólidos de Pacho. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2006.

3. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE CONTEXTO

En este capítulo se analizarán los datos consignados en la caracterización territorial de una manera esquemática, siguiendo la estructura de los instrumentos técnicos que se emplean para estratificación y priorización de problemas. En las líneas procedentes, se ha configurado una breve reseña conceptual acerca de la definición, el desarrollo y las expectativas internacionales y regionales respecto a la construcción de redes sociales estratégicas o de negocios inclusivos, atribuyendo a la base de la pirámide un perfil proactivo, tanto en la producción, como en la distribución y consumo. Todo ello se explica en respuesta a los asuntos territoriales que se han descrito con cierto grado de detalle en el anterior capítulo.

Ahora, profundizaremos en el estudio local, distribuyendo las cargas positivas y negativas, las cualidades y defectos, en una exploración real, aproximando la situación actual y llevándola a escenarios de auténtico desarrollo, en torno a la disposición mundial por acabar la pobreza (ONU), incrementar los rasgos de competitividad local y la navegación por la tendencia global, cada día más acentuada en su aspecto socioeconómico.

En primera medida, adaptaremos la información disponible en una matriz de organización, teniendo en cuenta la metodología de matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). Una vez hayamos acreditado cada uno de los aspectos en cada ponderación (negativas o positiva, interna o externa), procederemos a clasificar los hallazgos negativos internos (cuya gobernabilidad depende directamente del ámbito local) en ejes y áreas o temáticas. Como paso seguido se identificarán de aquellos agentes o actores interesados en la intervención de cada uno de los problemas estandarizados, para al final ordenar en prioridad aquellas necesidades de mayor impacto sobre la competitividad y el bienestar socioeconómico del territorio.

3.1. ANÁLISIS DE VARIABLES DEL TERRITORIO (DOFA).

La matriz “DOFA” es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a

los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo: 1) *las estrategias "FO"* o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende; 2) *las estrategias "DO"* son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno; 3) *las estrategias "FA"* son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema y 4) *las estrategias "DA"* permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas²⁸⁸.

3.1.1. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

3.1.1.1. FORTALEZAS.

- El Municipio tiene un reconocido protagonismo histórico, desde la época precolombina, hasta la construcción de la República, como cuna de la primera siderúrgica de América Latina.
- Se conocen los orígenes históricos de su fundación, con la recopilación e investigación de documentos.
- El centro histórico aún posee algunas estructuras como balcones, puertas en madera, techos de barro, típicos de estilo republicano y

3.1.1.2. DEBILIDADES.

- Un gran porcentaje de las actividades agropecuarias se destinan para autoconsumo, son pocos los productos que se envían al mercado regional.
- El 80.77% del área total del municipio se utiliza para actividades agropecuarias, que no corresponden a su aptitud natural.
- Producción Agropecuaria extensiva, con un pobre grado de tecnificación y bajos parámetros de producción.
- El auge del narcotráfico en los años

²⁸⁸ Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales. Planeación Estratégica Territorial. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm.

<p>colonial.</p> <ul style="list-style-type: none">• El Municipio se ubica al noroccidente del Departamento de Cundinamarca, a solo 88 Kilómetros de la Capital de la República, el centro de consumo más importante del país.• Existen extensiones representativas de bosque natural primario y secundario, rastrojos y vegetación de páramo.• El Municipio posee la zona más importante de recarga hídrica del Rio Negro, con 6 cuencas principales y más de 400 microcuencas a lo largo de su territorio.• El territorio posee una altitud media de 2.136 m.s.n.m., un rango altitudinal entre los 1.000 y los 3.700 m.s.n.m., lo que le permite tener en su territorio varios pisos térmicos y climas que favorecen la diversificación económica y cultural.• Se identifican varios ecosistemas estratégicos de importancia local y regional, como el Páramo de Guerrero, la Cuchilla de Capira, la Cuchilla de El Tablón y El Tablazo, y el corredor biológico del Rio Negro.• De acuerdo con los estudios demográficos, la disminución de la base piramidal de la población tiene una tendencia de transición, lo que implica que la población está en una etapa en donde se ven disminuidas las tasas de fecundidad.• El café representa el renglón más importante de la economía, apoyado por la Gestión del Comité Departamental de cafeteros de Cundinamarca.• Productores agrícolas están incursionando en Biocomercio Sostenible con la producción y comercialización de flores y follajes tropicales, propios de la	<p>80's significó para el territorio del Municipio de Pacho, cambios negativos profundos en su dinámica de desarrollo regional, los cuales aún se sienten en la actualidad.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se han perdido muchas áreas de reserva forestal y de recarga hídrica a razón de la deforestación con fines comerciales madereros o para ampliar la frontera agropecuaria.• Disminución del número de especies de fauna (algunas ya extintas) en los bosques húmedo montano bajo y premontano.• De acuerdo con el Plan de Ordenamiento Municipal, los conflictos por uso del suelo se cuantifican en aproximadamente 26647.32 Ha que representan el 60.26% del área total del Municipio.• Las áreas cubiertas con bosques son relictuales y fraccionadas ocupando tan solo un 11.46% de la superficie total.• Déficit de espacio público en cerca de 8.2 Hectáreas (Espacio mínimo por habitante: 15 metros cuadrados).• Los estudios demográficos también demuestran un gran rango de población joven, que es propia de asentamiento humanos con características propias del subdesarrollo, con tasas altas de deserción en la edad productiva.• Cerca del 86% de la población se encuentra en los niveles 1 y 2 del SISBEN, lo cual denota un gran porcentaje de pobreza por NBI.• El Centro de Acopio de la Naranja, no opera hace 20 años atrás.• Mal estado de las vías de comunicación interveredal.• La ganadería bovina presenta bajos parámetros de producción, con una carga animal inferior a un bovino por hectárea, y una producción
---	---

biodiversidad andina.

- Se ha intensificado la cría de peces en estanque en pequeñas fincas.
- El comercio es la principal fuente de ingresos municipales, el cual se concentra en un 90% en la zona urbana.
- El servicio de transporte público municipal tiene un cobertura del 100% a las zonas de posible acceso en el Municipio.
- La Alcaldía Municipal otorga ayudas monetarias para el traslado y la alimentación estudiantil en edades tempranas.
- Se cuentan con las instalaciones y el capital humano para atender a la población mentalmente discapacitada del municipio.
- El Servicio Nacional de Aprendizaje ofrece servicios educativos gratuitos en niveles técnico y tecnológico con énfasis en producción Agropecuaria, ambiental, turística y administrativa.
- Existe un hospital de carácter regional, con un nivel de atención II y III, lo cual permite atender casos de cierta complejidad médica.
- La cobertura en salud es del 100%, de los cuales la población son salud subsidiada representa el 57.61% del total de los habitantes.
- La ludoteca presta sus servicios de recreación, esparcimiento y aprendizaje de la población infantil.
- La mortalidad infantil se ha cuantificado en un 0%.
- El porcentaje de mortalidad materna es del 0%.
- La Alcaldía Municipal tiene programas que se encaminan en la importancia de definir un proyecto de vida en la población juvenil.
- El Ancianato Municipal alberga a cerca de 40 adultos mayores y se financia de aportes, donaciones y promedio de 6 litros por vaca al día.
- Se ha afianzado una cultura *paternalista* y *subvencionista* en la población, lo cual ha permitido el crecimiento de la pobreza.
- Bajo poder de negociación acompaña una tasa elevada de mortalidad empresarial en modelos asociativos.
- La Plaza de Mercado ofrece servicios precarios, con una infraestructura no adecuada.
- El matadero municipal no ofrece las condiciones necesarias para su normal funcionamiento, el cual tendrá que cerrarse a finales del año 2011.
- Poca diversificación de actividades económicas en los sectores rurales.
- Alto nivel de desempleo (15%) y subempleo (85%).
- Cierre paulatino de algunas industrias metalúrgicas y agroindustriales.
- No existe una infraestructura turística adecuada.
- El déficit en Educación básica en el municipio es del 6,73%, siendo el sector rural el más afectado.
- Las escuelas rurales y urbanas no tienen mantenimiento constante, es escasa su seguridad.
- La mayoría de las escuelas no poseen salas de sistemas y/o computadores.
- Tasa de analfabetismo superior al 8%, siendo las zonas rurales las de mayor índice.
- Escaso acceso a las tecnologías modernas de la información virtual, debido a la pobre infraestructura, lo cual es más acentuado en las áreas rurales.
- No existen instituciones de educación superior universitaria en el Municipio, que presten servicios

transferencias locales.

- La seguridad ciudadana (orden público) se ha restablecido después de la incursión de los grupos armados al margen de la ley.
- Operan cuatro escuelas deportivas que prestan servicios a 2011 niños y jóvenes entre deportistas y aficionados.
- La piscina municipal, de propiedad del estado local, presta servicios de recreación y deporte.
- Funcionan cuatro escuelas de formación artística, una banda y conservatorio municipal, al igual que un centro de historia.
- Existen tres bibliotecas municipales, con apoyo virtual de las redes de bibliotecas.
- El servicio de acueducto en la zona urbana es del 100%, con agua potable apta para el consumo humano. El servicio de alcantarillado alcanza el 80%.
- La cobertura de energía eléctrica en la zona urbana es del 100%.
- El 93% de las familias que habitan el municipio cuentan con al menos una línea de telefonía móvil.
- La Alcaldía Municipal obtiene algunos tubos de 24 y 36 pulgadas por medio de autoabastecimiento, generando algunos puestos laborales.
- La Alcaldía Municipal cuenta con un buen parque automotor de maquinaria pesada con aceptable estado.
- Todavía existe una gran variedad de flora y fauna gracias a la diversidad ecosistémica.
- Existe una planta para el tratamiento de residuos sólidos, con una capacidad de 300 toneladas mensuales de residuos orgánicos.
- Un 40% de la población urbana

presenciales.

- No existe instrucción en educación física y artística en las escuelas oficiales.
 - La mayoría de las personas discapacitadas viven en las zonas más alejadas del centro poblado, con condiciones socioeconómicas lamentables.
 - Existe un déficit de profesionales de salud ocasionado por la falta de recursos económicos y de la crisis fiscal de las Instituciones prestadoras de Servicios de Salud.
 - En la población infantil se presenta un alto grado de morbilidad de enfermedades respiratorias e intestinales que se causan por deficiencia en la práctica de hábitos saludables, la mala calidad del agua y alimentación inadecuada.
 - En la población joven y adulta la hipertensión es la primera casuística de enfermedad, básicamente por presencia de un mayor sedentarismo y alimentación no saludable.
 - El Consumo de bebidas (85%), de tabaco (56%) y de drogas psicoactivas (8%) en un porcentaje muy alto en la población joven.
 - Baja talla y detrimento en el crecimiento de los niños, sobretodo en la edad escolar por malos hábitos de alimentación y una baja cobertura de lactancia materna.
 - El maltrato y el abuso infantil se consideran la primera y segunda casuística de violencia familiar.
 - Cerca del 17% de los hogares están conformados por madre-hijo, lo que evidencia un incremento en los casos de madres cabeza de hogar.
 - El 40% de las madres gestantes corresponde a jóvenes entre los 14 a los 19 años.
-

- realiza separación en la fuente de residuos en dos categorías: orgánicos e inorgánicos.
- Se ha conformado el Comité Local para la Prevención y Atención de Desastres (CLOPAD) y se ha diseñado el Plan local de Emergencia y Contingencia (PLEC).
 - El índice de homicidios, de lesiones personal y de muertes por accidentes de tránsito han disminuido drásticamente.
 - Gracias a la política fiscal, el municipio se encuentra en el ranking de las mejores organizaciones en la utilización eficiente de sus recursos.
 - La información institucional se publica en su website, en coordinación con el programa nacional Gobierno en Línea.
- Al menos un 27.2% de los jóvenes han pensado el suicidio como una opción y el 11.3% lo han intentado alguna vez.
 - El 40.5% y el 30.2% de los jóvenes tienen muy baja y baja autoestima respectivamente.
 - El 42% de los niños son forzados a realizar trabajos sin ninguna o poca remuneración.
 - El Hospital Regional cuenta con escaso personal para prestar servicios de salud mental hacia la población. Las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) no cuentan con servicio de salud mental ni prestan actividades extramurales.
 - El 90% de los adultos mayores se ven abocados al abandono social y familiar quedando desprotegidos.
 - El 87% de los tenedores de tierra no tienen títulos o documentos públicos que les acredite la pertenencia.
 - Inexistencia de escenarios deportivos para cubrir el vasto de la población y los existentes presentan deterioro en su estructura.
 - La casa de la cultura presenta deficiencias en su distribución e infraestructura.
 - Se evidencia la pérdida paulatina de monumentos y lugares históricos.
 - Limitado acceso a las actividades de formación y exposición artística en las zonas rurales.
 - Olvido las costumbres ancestrales y de la riqueza cultural de la historia municipal.
 - Deterioro (40 años de construcción) de la red de aducción (2.500 metros de tubería) desde la bocatoma hasta la planta de tratamiento de agua potable.
 - La conducción de agua domiciliaria se ve afectada por la antigüedad de
-

los 23 Kilómetros de redes en asbesto-cemento y hierro fundido.

- La cobertura de agua en la zona rural escasamente alcanza el 35%, ninguno de ellos ofrece agua potabilizada.
 - El municipio no tiene separadas las redes de aguas lluvias a las aguas contaminadas ni tampoco posee una planta de tratamiento de estas, por lo cual se vierten directamente sobre el cauce del Rio Negro.
 - En la zona rural, el 65% de las familias no poseen un sistema adecuado para la gestión de las aguas residuales domésticas.
 - El déficit de cobertura de energía eléctrica en la zona rural llega al 12%.
 - Las líneas telefónicas fijas de la empresa TELECOM han sido canceladas en un 45%, debido a problemas con el servicio.
 - La inversión aproximada para la adecuación de las vías urbanas es de 8.200 millones de pesos colombianos (COP). El Municipio solamente tiene una capacidad presupuestal anual para este propósito de solo 179 millones de pesos colombianos (COP).
 - Vías estrechas, sin terminación y/o sin conexión con otras vías rurales.
 - Pocas vías alternas en la trama vial urbana.
 - No existe señalización vial en el 100% de las vías rurales y en un 75% en las vías urbanas.
 - Las zonas peatonales son escasas, con andenes muy pequeños para su tránsito lo que obliga al transeúnte utilizar las vías de tráfico.
 - En la zona urbana son pocas zonas de parqueadero, lo cual implica congestión por la utilización de vías para este propósito.
-

- El parque automotor de las empresas de transporte público municipal se encuentra (en su mayor parte) en regular estado.
 - El déficit de vivienda para la zona urbana es del 19.26%, mientras que para las zonas rurales es del 9.04%. El 13% de las viviendas construidas están ubicadas en zonas de alto riesgo.
 - Más del 60% de la población rural tienen pisos en tierra.
 - No existen centros de acopio rurales para la recolección de residuos peligrosos provenientes de la actividad agropecuaria.
 - Alto grado de informalidad ambiental (p.e. el 98% de los predios no cuentan con concesiones de aguas superficiales).
 - El hurto de residencia y el abigeato se ha incrementado en un 500% y 1000% respectivamente en los últimos años.
 - La Administración Municipal no cuenta con equipos de cómputo adecuados para un normal funcionamiento.
 - Pobre recaudo en las rentas propias provenientes de tributos y aportes locales.
 - Limitados recursos financieros para proyectos de inversión e investigación.
 - La Plantilla de personal no es suficiente para atender las necesidades y expectativas de los habitantes.
-

3.1.1.3. OPORTUNIDADES.

- El Municipio se ubica sobre la futura Troncal del Rionegro, que comunicará a Bogotá DC, con el Rio

3.1.1.4. AMENAZAS.

- Pobre conectividad con los Municipios de la Región del Rionegro y con el área
-

Magdalena y el norte del país.

- Existen buenas relaciones institucionales con las entidades de control y desarrollo ambiental en el Departamental.
- Se han aprobado vigencias presupuestales futuras para la adecuación de vías intermunicipales, por parte de los gobiernos departamental y nacional.
- Apoyo del gremio nacional de producción cafetera gracias a la suscripción de convenios de cooperación técnica.
- Se han suscrito convenios de educación a distancia con algunas universidades instaladas en la ciudad de Bogotá.
- El Departamental ha realizado fuertes inversiones en la adecuación de las instalaciones del Hospital Regional San Rafael.
- Oportunidades de dotación y construcción de infraestructura para la lectura por parte del Ministerio de Cultura.
- Redistribución equitativa y descentralizada de los recursos por regalías nacionales.
- Por su cercanía al área metropolitana de la Sabana de Bogotá, se ha incrementado el número de visitantes en los últimos años, y un incremento en la inversión externa.
- El Departamento, a través de la Empresa Departamental de Aguas, realizará inversiones en la adecuación de acueductos urbanos y rurales.
- Algunos Gobiernos externos a través de sus embajadas han realizado donaciones directas en obras de infraestructura.
- El Gobierno Nacional a través de FONVIVIENDA, ha apoyado en la metropolitana de Bogotá, por el mal estado de la infraestructura vial Departamental.
- Se presentan algunas diferencias institucionales y políticas con los Municipios ubicados al norte de la provincia, debido a su atraso del desarrollo social y económico.
- Se presentan áreas de gran susceptibilidad biofísica por deslizamientos de tierra, debido a la topografía y los tipos de suelos, la gran mayoría de ellos se encuentran en inmediaciones del casco urbano.
- La dinámica fluvial del río Negro, también representa riesgo y amenaza en especial por fenómenos de socavación y erosión lateral, específicamente sobre la infraestructura vial y algunos sectores poblados.
- El riesgo sísmico se encuentra en el rango medio de acuerdo al Mapa de Riesgo Sísmico para Colombia de INGEOMINAS.
- Altos costos en los insumos para la producción agropecuaria.
- Los intermediarios de vegetales y animales pagan a los productores precios más bajos a los estándares regionales y nacionales.
- Difícil acceso al crédito empresarial y de emprendimiento por parte de las entidades bancarias.
- Las políticas educativas se resuelven en la instancia departamental, sin contar con las necesidades reales a nivel local.
- Las acciones de vigilancia epidemiológica dependen del Departamento, con personal insuficiente para este fin.
- Pocos recursos se reciben por transferencias nacionales y departamentales para el fortalecimiento de los sectores cultura, recreación y deporte.

-
- construcción de viviendas de interés social.
 - La Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca CAR ha invertido recursos financieros, en asocio con el Municipio para la adquisición de áreas de importancia ecológica en el Páramo de Guerrero.
 - El municipio se encuentra a dos horas del aeropuerto El Dorado (el más importante del país en carga y transporte de pasajeros).
 - Pueden financiarse proyectos de sostenibilidad y conservación ambiental mediante las políticas internacionales de pago por servicios ambientales.
 - Desabastecimiento de agua por la pérdida de los ecosistemas de páramo y demás bosques asociados a la recarga hídrica.
 - Los productos agropecuarios priorizados en la apuesta exportadora del Ministerio de Agricultura ignoró aquellos productos tradicionales que son cultivados en minifundios.
 - El Municipio no se encuentra incluido dentro de las rutas turísticas establecidas por la Dirección de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
 - La Provincia del Rionegro es la más atrasada en el Departamento de Cundinamarca, debido a la ausencia de voluntad política por realizar inversiones tendientes a su desarrollo.
-

3.1.2. ANÁLISIS DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Posterior a la identificación de la problemática, y de acuerdo a la reflexión detallada de los efectos que impiden un engranaje del desarrollo y el territorio local, podemos observar varias instancias que especial relevancia. Agrupando las dificultades por ejes temáticos, prestamos atención en un aspecto prioritario: los indicadores sociales²⁸⁹ son concluyentes: *la pobreza encabeza la marcha en una procesión que va directo a un abismo*. Los niveles de beneficio que mide el SISBEN, el acceso y la calidad de la educación, la cobertura de servicios básicos de infraestructura y demás de orden público, el desmantelamiento pausado de las reglas naturales y una pobre dinámica económica, son causas directas de la decadencia en los estándares de calidad de vida. Aquí tenemos un primer acercamiento al por qué de la deserción y la pérdida de capital social invaluable.

Desafortunadamente son muchas las debilidades, cuya resolución dependería en inversiones estratégicas cuantiosas, y la voluntad política e interinstitucional para obtener apoyo en la cooperación pública. Esta es una imagen similar a lo que sufren muchos municipios colombianos, y el estado regional y central debe

²⁸⁹ “Los indicadores sociales (...) son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto”(Horn, R).

distribuir en equidad y necesidad primaria, de acuerdo a situaciones apremiantes. En este sentido, las alternativas de solución deben partir a través de la gestión local de sus fortalezas, aprovechando al máximo las oportunidades circundantes.

3.1.3. MATRIZ DE PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS POR ÁREAS TEMÁTICAS

A continuación, en siguiente cuadro se han separado los diferentes problemas en un bosquejo discriminado en áreas temáticas. Esto ayudará a enfrentar de manera coordinada una evaluación sistemática de las debilidades descritas anteriormente.

Área Temática	Principales Problemas Detectados
3.1.3.1. GEOGRAFÍA Y TERRITORIO.	<ol style="list-style-type: none">1. Conflictos en el uso del suelo de acuerdo a su aptitud natural.2. Insuficiente gestión de los espacios naturales, reservas de bosques naturales primarios y secundarios y zonas de recarga hídrica.3. Inadecuada gestión de las zonas que representan alto riesgo.4. Cuencas hidrográficas con disminución de cauces.
3.1.3.2. ECONOMÍA Y EMPLEO.	<ol style="list-style-type: none">1. Políticas para el desarrollo social ineficientes.2. Índice negativo en la Balanza comercial.3. Sistemas de producción agropecuarios no competitivos e insostenibles.4. Resentimiento económico por consecuencias del narcotráfico, y grupos armados.5. Infraestructura y logística insuficiente para el transporte y comercialización de productos agropecuarios.6. Emprendimiento y cultura empresarial insuficiente en la población.7. Altos niveles de desempleo y subempleo.8. Ambiente local poco atractivo para la inversión externa.9. Currículos académicos no acordes con la aptitud económica del territorio local.10. Red de información tecnológica virtual insuficiente.11. Informalidad de las unidades de producción local.

12. Monotonía económica.
13. Inadecuada infraestructura física y empresarial para el turismo.

3.1.3.3. DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL.

- | | | |
|--|------------|--|
| 3.1.3.3.1.
EDUCACIÓN. | EJE | <ol style="list-style-type: none">1. Déficit en la cobertura de educación básica primaria y media en el sector rural.2. Infraestructura educativa inadecuada en instalaciones de básica primaria y media.3. Analfabetismo acentuado en las zonas rurales.4. Infraestructura para las Tecnologías para las comunicaciones y la información insuficientes.5. Oferta limitada de programas de educación superior universitaria.6. Incompatibilidad de los recursos pedagógicos con la visión del territorio. |
| 3.1.3.3.2.
SALUD. | EJE | <ol style="list-style-type: none">1. Capital humano insuficiente en las entidades que prestan servicios de salud.2. Crisis financiera en los centros de atención médica.3. Práctica de hábitos no saludables en la población.4. Programas de medicina poblacional y preventiva inadecuados.5. Detrimento en la salud mental en todos los grupos sociales de la localidad. |
| 3.1.3.3.3.
VIVIENDA. | EJE | <ol style="list-style-type: none">1. Déficit en el número de viviendas.2. Infraestructura residencial inadecuada en las viviendas del sector rural.3. Control inapropiado en la construcción de vivienda en zonas de alto riesgo. |
| 3.1.3.3.4.
POBLACIÓN
VULNERABLE. | EJE | <ol style="list-style-type: none">1. Cobertura insuficiente de servicios a la población con discapacidad mental.2. Cobertura insuficiente de apoyo a la población de la tercera edad.3. Incremento en el número de madres jóvenes y de mujeres cabeza de familia.4. Casos de violencia sexual e intrafamiliar persistentes y en aumento. |
| 3.1.3.3.5. EJE ARTE,
RECREACIÓN | Y | <ol style="list-style-type: none">1. Inadecuado mantenimiento de la infraestructura deportiva.2. Deficiente equipamiento de escenarios deportivos. |
-

- | | |
|---|---|
| DEPORTE. | <ol style="list-style-type: none">3. Instalaciones inapropiadas para la práctica de actividades artísticas y culturales.4. Cubiertas insuficientes en escuelas de formación deportivas y artísticas. |
| 3.1.3.4. CULTURA. | <ol style="list-style-type: none">1. Mantenimiento insuficiente de los sitios de interés histórico y cultural.2. Pérdida de los valores culturales e históricos en la población.3. Inadecuada gestión en la investigación histórica del Territorio.4. Cultura ciudadana no adecuada a la competitividad territorial. |
| 3.1.3.5. SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS. | <ol style="list-style-type: none">1. Red de acueducto y alcantarillado en mal estado e insuficiente.2. Deficiente gestión de las aguas residuales y residuos peligrosos.3. Cobertura insuficiente de acueducto, saneamiento básico y energía en el sector rural.4. Servicio ineficiente de las empresas de telefonía fija local. |
| 3.1.3.6. INFRAESTRUCTURA VIAL Y DE TRANSPORTE. | <ol style="list-style-type: none">1. Recursos financieros insuficientes para el mejoramiento de la infraestructura vial.2. Gestión inadecuada e insuficiente del espacio público.3. Detrimento en la conectividad intramunicipal.4. Ordenamiento vial inconsistente y desactualizado.5. Sistema de señalización insuficiente.6. Mantenimiento inadecuado de los vehículos de transporte público local. |
| 3.1.3.7. MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE. | <ol style="list-style-type: none">1. Gestión insuficiente de las áreas de conservación ecológica.2. Inapropiado uso y aprovechamiento de los recursos agua, suelo y biodiversidad.3. Contaminación de las subcuencas del sistema hídrico del Río Negro.4. Deficiente gestión de los paisajes ecológicos rurales y urbanos. |
-

- 3.1.3.8. JUSTICIA Y SEGURIDAD.
1. Afectación en la seguridad de los bienes de los ciudadanos.
 2. Vigilancia inadecuada en sectores residenciales y rurales.
 3. Insuficiente personal de las fuerzas armadas y de policía.
- 3.1.3.9. GESTIÓN POLÍTICA E INSTITUCIONAL.
1. Desactualización de las unidades informáticas en la Alcaldía Municipal.
 2. Mantenimiento insuficiente a todas las propiedades que hacen parte del equipamiento municipal.
 3. Deficientes recursos financieros para proyectos de inversión y de libre destinación.
 4. Gestión insuficiente del cobro de los impuestos.
 5. Personal profesional, técnico y operativo exiguo.
-

Retroalimentado la información anterior, encontramos que un análisis en masa nos orienta a un mayor número de dificultados en el área temática de la economía y el empleo. En teoría, en los sistemas donde manda el capital, la economía es el promotor del desarrollo social y viceversa. En la realidad, el dinero *compra* el beneficio. Los diferentes servicios públicos, que antiguamente el estado estaba en capacidad de ofrecer a costes bajos (subsidiados por las arcas estatales), hoy en día se incluyen de forma integral en la canasta familiar de bienes y servicios. El caso típico se representa en el ingreso a la educación superior de calidad. Las universidades públicas han estancado en crecimiento y cobertura, y son los establecimientos privados los que suplen la demanda. El costo elevado de matrículas restringe dramáticamente el acceso a niveles superiores de formación. Sin profesionalismo, es poco probable el desarrollo humano, y en fin, es una *rueda suelta* de causas y efectos.

El motor económico del municipio se ha estancado y la crisis social puede deberse, en gran medida. A este fenómeno. Improductividad, tradicionalismo, altos costos, ineficiencia administrativa y gerencial, pocos recursos de inversión y capital de trabajo, desconocimiento de las potencialidades locales y el aislamiento paradójico de los centros de consumo, terminan deprimiendo la balanza comercial y el ingreso familiar. Aspectos como la evolución de tenencia de la tierra, el acercamiento a la educación superior, la obtención de servicios públicos y de calidad, la aparición de la delincuencia como estilo de vida, los inadecuados hábitos culturales y la nula entrada a la recreación y el ocio, son apenas algunos problemas consecuentes a un bajo poder adquisitivo de la población. En este territorio, todos hacen parte de la base de la pirámide.

También encontramos ciertos problemas que ejercen presión transversal en todos los sectores. Uno de ellos es la insostenibilidad ambiental del quehacer humano, que afecta las relaciones de salud, infraestructura, producción y consumo, habitabilidad y servicios públicos. Otro es la red de comunicaciones físicas y virtuales. Los problemas de movilidad y de conectividad inciden en el desarrollo local, ya que los tiempos en lugar de disminuir, van en aumento, ejercitando la ineficiencia en dimensiones como la atención de urgencias, el transporte de carga de insumos y productos, la comunicación con el exterior y la exploración de mercados. Y, finalizando, el entorno ambiental, que nos regala fortalezas, también es generador de riesgos tras el paso desmedido de las actividades antrópicas. Todo lo anterior, en su conjunto, implica severas repercusiones al desarrollo de un contexto competitivo local, la retención y atracción de personas y capitales, el establecimiento de nuevas propuestas y la claridad de las políticas públicas.

3.2. MATRIZ DE PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS Y ACTORES INTERVINIENTES

Para comprender mejor los intereses de la población sobre la resolución de problemas asociados al beneficio o perjuicio de colectivos claramente identificables, se han identificado aquellos actores y los objetivos que persiguen dentro de sus aspectos misionales e ideológicos. Los objetivos de la identificación de los actores son dos: 1) tener una idea clara de quienes son los actores principales, y 2) entender sus valores, creencias, problemas y actitudes hacia el proyecto²⁹⁰.

Esta identificación de los actores también ofrece una buena comprensión de quienes deben y/o pueden participar directamente en la planificación de la solución. Los actores internos (aquellos que deberían participar activamente) son relativamente fáciles de identificar. Los actores externos (aquellos que probablemente permanecerán fuera, pero que pueden verse afectados por las alternativas o tienen otros intereses en los resultados) son mucho más difíciles de identificar. Entonces se trata de distinguir suficientemente entre sus actores.

Consecutivamente, se analizan sus características (o intereses) sugiriendo la forma de un análisis de actores. Para este caso, la información se reprodujo gracias a la consulta de *informantes claves*. Éstos son los individuos que conocen bien la situación local, como líderes de la comunidad, oficiales del gobierno local, profesores y maestros locales y líderes religiosos.

En el trabajo se tomaron en cuenta diferentes puntos de vista y los intereses de estos grupos específicos. Los objetivos y los intereses de la gente, los grupos o

²⁹⁰ Thomas, J. Project based learning overview. Novato, CA: Buck Institute for Education. [Publicado en línea]. 2002, Disponible en: <http://www.bie.org/pbl/overview/index.html>.

instituciones sociales que participan dentro y/o son afectados por el proyecto deben ser incluidos siempre en la planificación, con un análisis de actores.

Los objetivos del análisis de los actores son: 1) enumerar y caracterizar a los actores principales; 2) entender sus papeles actuales, roles potenciales y responsabilidades; 3) entender sus intereses, preocupaciones, problemas y roles potenciales; y 4) obtener las conclusiones para la planificación del proyecto²⁹¹.

En primera instancia se listaron (en primera columna) los principales actores, tras una colección simple de nombres de grupos relevantes. Por lo general, existe un gran número de actores involucrados y por ello los hemos reunidos en grupos de relativa homogeneidad. Después (en segunda columna), se realizó un breve análisis de cada grupo de actores en término de impacto y relación al problema. La información se presenta clasificada de acuerdo a la distribución de las situaciones en áreas temáticas.

3.2.1. ÁREA TEMÁTICA: GEOGRAFÍA Y TERRITORIO.

1. Conflictos en el uso del suelo de acuerdo a su aptitud natural.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal	Gobernabilidad y Reorganización del territorio. Declaratoria de Usos del Suelo. Gestión del Riesgo. Aptitud productiva por zonas ecológicas.
Productores Agropecuarios	Intensificación de usos del suelo. Ampliar fronteras agrícolas. Expedición de licencias.
Autoridades ambientales	Control y administración del uso de los recursos naturales.
Organizaciones no gubernamentales.	Protección de los recursos naturales y la biodiversidad.
Sector Empresarial y población en general.	Licencias de construcción.

2. Insuficiente gestión de los espacios naturales, reservas de bosques naturales primarios y secundarios y zonas de recarga hídrica.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal	Protección de las fuentes de abastecimiento de Agua.

²⁹¹ Thomas, J. Project based learning overview. Novato, CA: Buck Institute for Education. [Publicado en línea]. 2002, Disponible en: <http://www.bie.org/pbl/overview/index.html>.

Productores Agropecuarios	Conservación de los recursos naturales.
Autoridades ambientales	Abastecimiento de agua para consumo, alimentación animal y riego.
Organizaciones no gubernamentales.	Control y administración del uso de los recursos naturales.
Población en general.	Protección del recurso natural agua. Abastecimiento del recurso agua.

3. Inadecuada gestión de las zonas que representan alto riesgo.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal	Proyección de zonas habitables, de protección y de restauración.
Población.	Gestión adecuada de la prevención y atención de emergencias Supervivencia. Formación en atención y prevención de desastres.
Autoridades ambientales	Reubicación de viviendas. Control y administración del uso de los recursos naturales.
Organizaciones no gubernamentales.	Uso adecuado de los recursos naturales.
CLOPAD	Inclusión en el Plan Local de Emergencias y Contingencias y en el Mapa Local de riesgos. Planificación a la Prevención y el tratamiento.

4. Cuencas hidrográficas con disminución de cauces.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal	Abastecimiento de agua. Control en el consumo de Agua. Protección de nacimientos.
Sector productivo y población.	Abastecimiento de agua para consumo, alimentación animal, cultivos.
Autoridades ambientales	Control y administración del uso de los recursos naturales.
Organizaciones no gubernamentales.	Conservación del recurso agua y de los corredores ecológicos asociados a las rondas hídricas.
Empresas de Acueducto.	Abastecimiento de agua.

Las implicaciones directas con el territorio plantean la participación activa de las entidades del gobierno que administran los recursos naturales y las políticas públicas locales. Lógicamente, el sector productivo, las organizaciones sociales y

la población beneficiada de las aptitudes del entorno ambiental, también tienen una percepción específica sobre la dinámica territorial física.

3.2.2. ÁREA TEMÁTICA: ECONOMÍA Y EMPLEO.

1. Políticas para la equidad social y la pobreza ineficientes.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal	Nuevos programas y proyectos de reactivación económica local.
Población.	Equidad y Desarrollo Social. Mejoramiento en las condiciones y en la calidad de vida.
Empresas y organizaciones.	Territorios competitivos. Imagen empresarial.
Entidades públicas y privadas de apoyo a la gestión social.	Nuevos campos de acción. Planificación y ejecución de proyectos de desarrollo económico local.
Organizaciones no Gubernamentales	Seguimiento a la gestión local a la guerra contra la violencia.

2. Índice negativo en la Balanza comercial.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal	Recomposición de los ingresos y egresos por actividades económicas. Mejoramiento el PIB Municipal.
Población.	Incremento de los ingresos. Creación de nuevos puestos de trabajo.
Empresas y organizaciones.	Mejoramiento del andamiaje productivo. Viabilidad económica de nuevos proyectos.
Entidades públicas y privadas de apoyo a la gestión social.	Planificación y ejecución de proyectos de desarrollo económico local.
Cámaras de Comercio.	Mejoramiento de la gestión institucional.
Mercados Mayoristas.	Compra y venta de bienes de consumo local.
Comercio en general.	Venta de productos externos a la producción local.

3. Sistemas de producción agropecuarios no competitivos e insostenibles.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal	Mejoramiento de los indicadores productivos de los sectores económico. Políticas para la generación de

Población.	empresas sostenibles. Incremento de los ingresos. Creación de nuevos puestos de trabajo. Creación de nuevas empresas.
Empresas y organizaciones.	Mejoramiento de la productividad. Incremento de los ingresos.
Entidades públicas y privadas de apoyo a la gestión social. Cámaras de Comercio. Mercados Regionales.	Planificación y ejecución de proyectos de desarrollo económico local. Mejoramiento de la gestión institucional. Comercialización de productos de empresas competitivas

4. Resentimiento económico por consecuencias del narcotráfico, y grupos armados.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal	Cambio en la mentalidad y las tendencias sociológicas de la población. Control del delito.
Población.	Generación de una cultura emprendedora.
Empresas y organizaciones.	Cambios positivos en el orden público. Incremento de la inversión externa e interna.
Entidades públicas y privadas de apoyo a la gestión social.	Planificación y ejecución para la recomposición social y la reinserción social.
Autoridades judiciales y de policía.	Control del delito.

5. Infraestructura y logística insuficiente para el transporte y comercialización de productos agropecuarios.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal	Mejoramiento de la infraestructura vial. Control en los precios de transportes. Control en la adecuación de los medios de transporte. Mejoramiento de la infraestructura para la comercialización.
Empresas y unidades productivas	Mejoramiento de las vías de acceso de insumos y salida de productos. Precios de transporte justo y adecuado.
Empresas de Transporte.	Disminución en el costo de mantenimiento de vehículos.
Empresas de logística y comercializadores.	Plataformas comerciales adecuadas.

6. Emprendimiento y cultura empresarial insuficiente en la población.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal	Generación de espacios adecuados para la conformación asociativa. Creación de cadenas de valor. Creación de empresas.
Empresas y unidades productivas	Creación de redes y alianzas empresariales. Coordinación entre proveedores y clientes.
Población.	Herramientas para la generación de nuevas empresas y unidades de negocio. Creación de nuevos puestos de trabajo y promoción del autoempleo.
Entidades de apoyo a la formación empresarial.	Gestión de educación formal y no formal para la promoción del emprendimiento.
Entidades financieras.	Puesta de créditos empresariales.

7. Altos niveles de desempleo y subempleo.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal	Políticas para la creación de nuevas fuentes de empleo directo e indirecto.
Empresas y unidades productivas	Beneficios tributarios y apoyo para la generación de empleo. Formación de nuevos empleados.
Población.	Ocupación de vacantes laborales. Creación de empresas.
Entidades de apoyo a la gestión institucional.	Ejecución de proyectos para la generación de empleo.

8. Ambiente local poco atractivo para la inversión externa.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal	Incremento de los ingresos corrientes por impuestos y contribuciones. Generación de empleo.
Empresas y unidades productivas	Beneficios tributarios y apoyo para la generación de empleo.
Población.	Creación de nuevas plazas laborales. Generación de proveedores a nuevas industrial.
Entidades de apoyo a la gestión institucional.	Ejecución de proyectos para la generación de proyectos de desarrollo local y de empleo.

Empresas prestadoras de servicios.	Servicios destinados al mejoramiento y asesoría empresarial y productiva.
------------------------------------	---

9. Currículos académicos no acordes con la aptitud económica del territorio local.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal	Agendas académicas acordes con los intereses territoriales de producción. Auditoria en los procesos educativos en las instituciones educativas locales.
Empresas y unidades productivas	Formación en competencias laborales de acuerdo a las necesidades de la organización.
Población estudiantil.	Crear bases de vocación profesional dirigidas a la creación de empresas. Formarse en actividades específicas de acuerdo a las necesidades del mercado laboral.
Entidades de apoyo a la gestión institucional.	Ejecución de proyectos para la formación para el empleo y el emprendimiento.
Entidades de educación superior.	Nueva oferta educativa. Captura de clientes.

10. Informalidad de las unidades de producción local.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal, Autoridades ambientales y tributarias.	Actualización de las bases de datos empresariales. Mejoramiento en el recaudo de impuestos municipales. Control del pago de seguridad social y laboral de empleados.
Empresas y unidades productivas	Acceso a programas de fomento por parte del gobierno.
Cámaras de comercio.	Actualización de las bases de datos de organizaciones empresariales.
Entidades de apoyo a la gestión institucional.	Ejecución de proyectos para la formación para el empleo y el emprendimiento.
Empeados.	Formalización de su condición laboral.

11. Monotonía económica.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Diversificación de las actividades económicas locales. Creación de alternativas de financiación

Empresas y unidades productivas	para nuevos proyectos. Acceso a transferencia tecnológica y asesoría en producción.
Centros de formación y Universidades.	Investigación de nuevos modelos y productos.
Entidades de apoyo a la gestión institucional.	Ejecución de proyectos para la generación de iniciativas locales innovadoras.
Población.	Políticas para el incentivo en bienes y servicios innovadores con capital social, económico y ambiental.

12. Inadecuada infraestructura física y empresarial para el turismo.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Espacios tributarios y de infraestructura adecuados para el turismo. Mejoramiento de las vías de acceso a la localidad. Incremento de la inversión externa. Mejoramiento de la imagen territorial. Incremento del PIB. Creación de empleo.
Organizaciones turísticas (Restaurantes, centros vacacionales, hoteles, empresas de transporte, etc.)	Incremento en la admisión de visitantes. Optimización de las ventas.
Centros de formación técnica y tecnológica.	Formación en competencias para prestar servicios turísticos.
Organizaciones de productos artesanales.	Comercialización de bienes artesanales locales
Entidades de apoyo a la gestión institucional.	Ejecución de proyectos para la generación de iniciativas locales en turismo.
Población.	Creación de nuevas fuentes de trabajo. Generación de empresas prestadoras de servicios turísticos. Aumento de los ingresos.

En esta área temática convergen la mayoría de los actores sociales, institucionales y organizacionales. No obstante, afortunadamente los intereses de la gran mayoría se orientan en el mismo sentido: En necesario el engranaje económico como pieza fundamental en el tramado social. Los afinidades de cada uno de los actores involucrados en la matriz se relacionan con un incremento en la competitividad territorial, aumento en los ingresos empresariales e individuales, diversificación, innovación y desarrollo en nuevos productos (bienes y servicios), oferta y demanda de servicios educativos y tecnológicos para la producción, rescate de la riqueza cultural puesta al servicio del desarrollo social, formalidad

empresarial, incremento de las rentas locales y la receptibilidad en la participación activa de iniciativas formales y prudentes.

3.2.3. ÁREA TEMÁTICA: DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL.

3.2.3.1. EJE EDUCACIÓN.

1. Déficit en la cobertura de educación básica primaria y media en el sector rural.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Incremento en la tasa de cobertura en educación. Mejoramiento en la calidad de la educación.
Instituciones de educación básica primaria y media	Incrementar sus operaciones en los territorios locales. Ampliar el número de estudiantes por unidad escolar.
Estudiantes.	Obtener incentivos para el acceso a la educación básica.
Entidades de apoyo a la gestión educativa pública y privada.	Incremento en el número de estudiantes.

2. Infraestructura educativa inadecuada en instalaciones de básica primaria y media.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Optimización de la infraestructura educativa. Ofrecer espacios adecuados para la enseñanza y el aprendizaje.
Instituciones de educación básica primaria y media Estudiantes.	Contar con los espacios adecuados para impartir los módulos formativos. Encontrar la infraestructura deseable para el buen desempeño académico y la motivación del estudiantado.
Entidades de apoyo a la gestión educativa pública y privada.	Ejecutar proyectos para el mejoramiento de la infraestructura básica en educación.
Empresas constructoras. Población.	Ejecución de obras civiles. Generación de puestos temporales de empleo.

3. Analfabetismo acentuado en las zonas rurales.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal. Instituciones de educación para adultos	Disminuir la 0 la tasa de analfabetismo. Vincular la mayor parte de la población en programas de nivelación por ciclos.
Población.	Condiciones favorables para el acceso a la educación a distancia, ciclos o validación. Crecimiento personal.
Entidades de apoyo a la gestión educativa pública y privada. Organizaciones empresariales.	Ejecutar proyectos el acceso universal de la educación. Formación del capital humano de la empresa.

4. Infraestructura para las Tecnologías para las comunicaciones y la información insuficientes.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Creación de nuevas salas de sistemas en las instituciones educativas. Ampliar la cobertura en el acceso a tecnologías virtuales de la información.
Instituciones de educación	Mejorar las condiciones de documentación e investigación a los estudiantes.
Población educativa.	Libre acceso a internet y demás herramientas informáticas.
Entidades de apoyo a la gestión educativa pública y privada. Empresas prestadoras de servicios tecnológicos.	Ejecutar proyectos el acceso a la informática y las comunicaciones. Venta del servicio.
Población.	Generación de puestos de trabajo como tutores virtuales. Acceso a la educación virtual.

5. Oferta limitada de programas de educación superior universitaria.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Ampliar el cubrimiento de los ciudadanos a la educación superior. Brindar las garantías suficientes a las entidades de educación superior. Generar espacios para la investigación y el Desarrollo Tecnológico.
Instituciones de educación superior.	Venta de servicios educativos universitarios. Ampliar su espectro de acción.

Población educativa.	Fácil acceso a centros de educación superior. Evitar la migración.
Entidades de apoyo a la gestión educativa pública y privada.	Ejecutar proyectos el acceso de la educación superior formal y no formal.
Entidades financieras.	Financiación en el pago de matrículas.
Organizaciones empresariales.	Mejoramiento intangible de su capital humano.

6. Incompatibilidad de los recursos pedagógicos con la visión del territorio.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Generar encadenamiento de las cadenas y redes de valor con la educación territorial. Evitar la migración.
Instituciones de educación básica, media y superior.	Ofrecer paquetes educativos atractivos al territorio y a sus clientes.
Población educativa.	Formación en competencias laborales propias de la aptitud productiva del territorio. Promover la generación de empresas.
Entidades de apoyo a la gestión educativa pública y privada.	Ejecutar proyectos el acceso de la educación superior formal y no formal.
Organizaciones empresariales.	Recepción del material humano apropiado para las operaciones y la estrategia empresarial.

3.2.3.2. EJE SALUD.

1. Capital humano insuficiente en las entidades que prestan servicios de salud.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Mejorar las condiciones de atención a la población local.
Entidades prestadoras de servicios de salud.	Aumentar la plantilla de personal profesional en ciencias de la salud. Mejorar la imagen institucional.
Población.	Mejorar la atención en salud. Recibir beneficios de la medicina preventiva. Disminución de la morbilidad de enfermedades y la mortalidad.
Entidades de apoyo a la gestión educativa pública y privada.	Planificar y ejecutar proyectos para el mejoramiento de las condiciones de

Organizaciones empresariales.	salud de la población. Incrementar la productividad de sus trabajadores.
-------------------------------	---

2. Crisis financiera en los centros de atención médica.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Mejorar las condiciones de atención a la población local. Aportes a los regímenes subsidiados en salud.
Entidades prestadoras de servicios de salud.	Salir de la crisis financiera que afecta el sector. Ampliar servicios de atención médica.
Población.	Mejorar la atención en salud.
Organizaciones empresariales.	Aportes a la salud por impuestos. Aportes a los regímenes contributivos en salud.

3. Práctica de hábitos no saludables en la población.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Disminución en morbilidad y mortalidad por enfermedades prevenibles.
Entidades prestadoras de servicios de salud.	Disminuir el número de pacientes en urgencias y en consulta externa.
Población.	Mejorar sus condiciones de vida.
Organizaciones empresariales.	Creación de programas de salud ocupacional en los trabajadores.
Laboratorios, Farmacias y Droguerías.	Venta de productos farmacéuticos.

4. Detrimiento en la salud mental en todos los grupos sociales de la localidad.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Prevención de la drogadicción, el consumo de tabaco y de licores en menores de edad. Prevención del suicidio.
Entidades prestadoras de servicios de salud.	Disminuir el número de casos de enfermedad mental psiquiátrica.
Población juvenil.	Búsqueda de nuevas alternativas de aprovechamiento del tiempo libre. Guía y seguimiento en proyecto de vida y dirección vocacional.
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Autoridades judiciales y de policía.	Disminución de los casos de delitos de menores. Disminución en los casos de intervención del estado.

Tiendas, discotecas, bares, etc.	Venta de productos a menores de edad. Disminución de problemas de orden público por menores de edad.
----------------------------------	---

3.2.3.3. EJE VIVIENDA.

1. Déficit en el número de viviendas.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Incrementar el número de viviendas de interés social. Incremento del recaudo por impuesto predial.
Población.	Adquisición de vivienda propia.
Empresas de servicios públicos.	Incrementar el número de suscriptores de sus servicios.
Entidades de apoyo a la construcción de vivienda nueva.	Prestar sus servicios de apoyo subvencionado para la construcción de vivienda.
Instituciones financieras.	Otorgar créditos hipotecarios para vivienda.
Organizaciones empresariales dedicadas a la construcción.	Prestar servicios en obras civiles y de arquitectura.

2. Infraestructura residencial inadecuada en las viviendas del sector rural.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Generar mecanismos para el mejoramiento de vivienda rural. Disminuir las afectaciones sociales, económicas y ambientales de las familias campesinas.
Población.	Mejoramiento de la habitabilidad de sus viviendas.
Empresas de servicios públicos.	Incrementar el número de suscriptores de sus servicios.
Entidades de apoyo a la construcción de vivienda nueva.	Prestar sus servicios de apoyo subvencionado para mejoramiento de vivienda.
Instituciones financieras.	Otorgar créditos para mejoramiento de vivienda usada.
Organizaciones empresariales dedicadas a la construcción.	Prestar servicios en obras civiles y de arquitectura.

3. Control inapropiado en la construcción de vivienda en zonas de alto riesgo.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Ejercer un mayor control sobre las zonas de alto riesgo. Emprender acciones de recuperación de dichas áreas. Mitigar y prevenir los efectos de los desastres naturales y antrópicos.
Población.	Reubicación de viviendas. Prevención de futuros desastres.
Autoridades Ambientales.	Ejercer veeduría y control con respecto a los usos del suelo.
Entidades de apoyo a la construcción de vivienda nueva.	Prestar sus servicios de apoyo subvencionado para reubicación de vivienda.
Instituciones financieras.	Otorgar créditos para construcción de vivienda.
Organizaciones empresariales dedicadas a la construcción.	Prestar servicios en obras civiles y de arquitectura.

3.2.3.4. EJE POBLACIÓN VULNERABLE.

1. Cobertura insuficiente de servicios a la población con discapacidad mental.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Incrementar la cobertura de servicios a pacientes con discapacidad mental. Evitar el rechazo social hacia esta población.
Población discapacitada.	Recibir servicios médicos y asistenciales para tratar su condición. Resistir al rechazo social.
Población.	Obtener servicios adecuados sin costo para la atención de familiares o allegados.
Entidades que ofrecen servicios a la población discapacitada. Fundación Elkín Armando.	Prestar sus servicios de atención y asistencia a esta población. Recepción de niños con algún tipo de discapacidad mental.
Organizaciones empresariales.	Donación de recursos financieros y técnicos para el funcionamiento del Centro de Vida Sensorial.

2. Cobertura insuficiente de apoyo a la población de la tercera edad.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Aumentar la cobertura de atención de la tercera edad en el Ancianato Municipal. Ampliación de las instalaciones del mismo. Disminuir los casos de abandono familiar de personas de tercera edad.
Población de la tercera edad.	Recibir servicios médicos y asistenciales Resistir al rechazo social.
Población.	Obtener servicios adecuados a costos favorables para la atención de abuelos abandonados por sus familiares.
Entidades que ofrecen servicios a la población de la tercera edad. Centro del Bienestar del Anciano (Ancianato municipal)	Prestar sus servicios de atención y asistencia a esta población. Brindar los servicios básicos de atención a la población de la tercera edad.
Organizaciones empresariales.	Donación de recursos financieros y técnicos para el funcionamiento del Centro de Bienestar del Anciano.

3. Incremento en el número de madres jóvenes y de mujeres cabeza de familia.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Disminución en los índices de natalidad de la población. Reducción en los casos de embarazos prematuros no deseados. Atenuar el impacto económico sobre los hogares con madres solteras. Generar programas de educación sexual.
Población joven.	Iniciar una vida sexual activa a edad temprana. Evitar embarazos indeseados.
Población.	Disminuir los casos de embarazos no deseados.
Entidades prestadoras de servicios de salud. Organizaciones empresariales.	Prevenir las consecuencias indeseadas por embarazos en edad temprana. No acceso al trabajo a mujeres en estado de embarazo.

4. Casos de violencia sexual e intrafamiliar persistentes y en aumento.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Disminuir los casos de violencia intrafamiliar y de abuso sexual en menores.
Población.	Acceso a apoyo y ayuda profesional en casos de maltrato infantil y familiar.
Población infantil.	No ser objeto de este tipo de violaciones a su integridad.
Entidades prestadoras de servicios de salud.	Evitar la atención de problemas físicos y psicológicos derivados de estos hechos.
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, autoridades judiciales y de policía.	Prevenir y evitar el juzgamiento de personas por estos hechos. Ofrecer protección a los menores de edad. Aprehender y judicializar a los responsables.

3.2.3.5. EJE ARTE, RECREACIÓN Y DEPORTE.

1. Inadecuado mantenimiento de la infraestructura deportiva.
2. Deficiente equipamiento de escenarios deportivos.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Construir nuevos escenarios deportivos y recreacionales. Mejorar las condiciones de los escenarios deportivos y los espacios de recreación en barrios y veredas. Ofrecer nuevas oportunidades de esparcimiento y ocupación del tiempo libre.
Población.	Acceso a escenarios apropiados para la práctica deportiva. Apropiación de espacios para la integración social.
Instituciones educativas locales.	Cerramientos de escuelas para evitar daños de la infraestructura.
Centros vacacionales.	Ofrecer instalaciones y servicios de descanso, deporte y recreación a sus clientes.
Empresas de entretenimiento.	Alquiler de estos espacios para actividades privadas.

3. Instalaciones inapropiadas para la práctica de actividades artísticas y culturales.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Adecuación de las instalaciones de la Casa de la Cultura. Crear espacios para la creación y práctica de obras artísticas.
Población.	Acceso espacios adecuados para la práctica artística. Buscar nuevas alternativas de generación de ingresos en empresas artísticas.
Artistas locales y externos.	Obtener acceso a espacios para la exposición de obras.

4. Cuberturas insuficientes en escuelas de formación deportivas y artísticas.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Formación artística y cultural al grueso de la población. Incrementar el número de formadores y promotores culturales. Mejorar la calidad de los grupos de competencia artística en el Departamento.
Población.	Ingreso a varias opciones de formación artística. Encontrar opciones de ocupación para el tiempo libre.
Intuiciones Educativas locales.	Obtención de profesores y formadores en artes para sus estudiantes.
Empresas de promoción artística y cultural.	Ofrecer servicios de formación artística en el Municipio.
Artistas locales.	Ofrecer servicios de formación artística en el Municipio.

Como es apenas natural, la dimensión humana y social involucra necesariamente al estado (como oferente y promotor de servicios básicos) y la gente (comunidad en general). Las entidades privadas prestadoras de servicios de salud, educación, recreación y deporte, se ubican en estas cuestiones como actores involucrados. Existe un interés general por optimizar estrategias que lleven a la satisfacción de las necesidades prioritarias humanas. Para las empresas, tanto locales como externas, es indispensable un ambiente sano y plausible al momento de la operación económica. Un ejemplo de ello es la alta incidencia de patologías, donde un trabajador, emprendedor o empresario que sufre los síntomas de enfermedad disminuye su potencial y lleva al detrimento productivo.

3.2.4. ÁREA TEMÁTICA: CULTURA.

1. Mantenimiento insuficiente de los sitios de interés histórico y cultural.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Recuperar los monumentos históricos municipales. Generar conciencia social para la conservación de sitios de interés histórico y cultural.
Población.	Ingreso y contemplación de los sitios de interés histórico. Aprendizaje de eventos históricos.
Centro de Historia, Consejo Municipal de Cultura y Promotores Culturales.	Obtención de recursos técnicos y financieros para la recuperación de monumentos.
Investigadores.	Documentar y revivir la historia local.

2. Pérdida de los valores culturales e históricos en la población.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Recuperación del calor cultural tradicional de la historia del municipio. Generar las condiciones favorables para implementar turismo cultural. Revivir algunas costumbres que han hecho reconocer el territorio a nivel nacional.
Población.	Recibir información sobre las costumbres pasadas.
Centro de Historia, Consejo Municipal de Cultura y Promotores Culturales.	Crear una cátedra cultural en los establecimientos educativos.
Investigadores.	Documentar y revivir las costumbres locales.

3. Cultura ciudadana no adecuada a la competitividad territorial.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Propender para que el Municipio sea reconocido por la conducta responsable de sus habitantes. Disminuir los hábitos reprochables socialmente. Hacer del Municipio un lugar agradable. Respetar las normas y los códigos de conducta.
Población.	Mejorar el aspecto de la localidad.

Visitantes.	Corregir la atención al turista y al ciudadano. Optimizar las condiciones de aseo del municipio.
Organizaciones empresariales.	Ofrecer condiciones para que el territorio sea más competitivo.

La cultura se percibe como la forma de actuar, el seguimiento de códigos tradicionales de conducta. Bajo esta óptica, el consenso es el cambio, sin perder aquello bueno y diferencial de territorio. En torno a esta área temática se reúnen muchas organizaciones sociales, las cuales, por lo general, no son tenidas en cuenta al momento de planificar estrategias y presupuestos financieros. Las empresas privadas, al no tener un norte claro de la filosofía local del cambio, invierten recursos destinados a programas de Responsabilidad Social Empresarial para la organización de eventos. Es notable la participación de historiadores, maestros y grupos de investigación en torno a esta dimensión.

3.2.5. ÁREA TEMÁTICA: SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS.

1. Red de acueducto y alcantarillado en mal estado e insuficiente.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Cambiar las redes de acueducto y alcantarillado en mal estado.
Empresa de Servicios Públicos.	Optimizar los servicios de acueducto y saneamiento básico. Evitar los cortes repetitivos del servicio de acueducto.
Población.	Obtener agua potable de excelente calidad sin cortes en el servicio. Eliminar las aguas residuales.
Instituciones prestadoras de servicios de salud.	Disminuir la tasa de presentación de enfermedades relacionadas con la calidad del agua.
Organizaciones empresariales.	Recibir un buen servicio de agua y alcantarillado. Buena salud de sus empleados.

2. Deficiente gestión de las aguas residuales y residuos peligrosos.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Ejecutar el Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado. Construir la Planta de Tratamiento de Aguas residuales.

Empresa de Servicios Públicos.	Ofrecer las condiciones necesarias para implementar centros de recepción de residuos agropecuarios.
Población.	Suscribir un convenio con las empresas que fabrican insumos para la agricultura Obtener agua en buenas condiciones para el consumo.
Autoridades Ambientales y Organizaciones no Gubernamentales.	Eliminación de empaques de agroinsumos. Control de la calidad del agua. Conservación del recurso hídrico.

3. Cobertura insuficiente de acueducto, saneamiento básico y energía en el sector rural.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Incrementar la cobertura de los servicios básicos en el sector rural.
Empresas prestadoras de Servicios Públicos domiciliarios.	Incrementar en número de suscriptores a los servicios que ofrecen.
Población.	Acceder a la totalidad de servicios públicos, con calidad en su prestación.
Instituciones prestadoras de servicios de salud.	Disminución en la casuística de enfermedades derivadas por el mal uso y disposición del agua.

4. Servicio ineficiente de las empresas de telefonía fija local.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Indagar sobre las condiciones del servicio de telefonía fija local.
Empresa de Telefonía Local TELECOM.	Mejorar la prestación del servicio, recuperando sus antiguos suscriptores. Dar apertura nuevamente a la oficina de atención al cliente. Ofrecer servicios de internet.
Población.	Disminución de las tarifas de telefonía local. Continuar con el servicio de telefonía móvil.
Organizaciones empresariales.	Acceder a un servicio sin cortes del servicio para las actividades de comercialización. Obtener el servicio de red virtual a precios razonables.

Los servicios públicos domiciliarios, en su totalidad, son prestado por empresas con ánimo de lucro, si tener en cuenta la fuente de los recursos de sus socios. Ello representa el carácter de medición de resultados en base de rentabilidad, expansión y calidad. Esta parece ser la intención del empresariado asociado a los servicios, mientras que sus clientes reclaman calidad y continuidad, cobertura y menores precios (tarifas). El estado aparece como un mediador y edificador de la estructura elemental de servicios (caso acueducto y alcantarillado). Sin embargo no podemos afirmar que existen polos opuestos, simplemente complementarios.

3.2.6. ÁREA TEMÁTICA: INFRAESTRUCTURA VIAL Y DE TRANSPORTE.

1. Recursos financieros insuficientes para el mejoramiento de la infraestructura vial.
2. Detrimiento en la conectividad intramunicipal.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Gestionar los recursos para recuperar parte de la malla vial deteriorada. Ofrecer mantenimiento constante a la red vial rural. Conexión y apertura de nuevas vías rurales.
Población.	Disminución en los tiempos de movilidad interna. Bajas tarifas en los servicios de transporte.
Empresas de transporte y transportadores independientes. Organizaciones empresariales.	Reducción en los costos de mantenimiento de los vehículos. Ofrecer una buena condición a las empresas de logística de transporte de bienes.
Turistas y visitantes.	Mejorar las condiciones de las vías para disminuir los tiempos de traslados.

3. Gestión inadecuada e insuficiente del espacio público.
4. Ordenamiento vial inconsistente y desactualizado.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Ofrecer espacios para el tránsito libre de peatones y zonas de concurrencia social. Establecer áreas con posibilidad de parqueadero, sin detrimento del espacio público.

Población.	Continuar con el programa de Zonas Azules. Apertura de nuevas vías urbanas. Andenes y alamedas donde no hay peligro para los peatones. Mejoramiento de la movilidad al interior de la localidad en horas pico.
Comerciantes y empresarios.	Zonas libres para el tránsito de clientes. Áreas de embarque y desembarque de mercancías.
Organizaciones no gubernamentales	Gestión y Ejecución de actividades para el mejoramiento del espacio público.
Vendedores Ambulantes.	Venta de bienes en las zonas peatonales.
Turistas y visitantes.	Obtener espacio para la contemplación, el esparcimiento y la recreación.

5. Sistema de señalización insuficiente.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Gestión de recursos para la señalización urbana. Establecer un proyecto de señalización progresivo en veredas. Mejorar la imagen territorial.
Población.	Obtener una guía para la dirección correcta en los desplazamientos viales.
Turistas y visitantes.	Visualización y guía para el acceso a sitios de interés turístico.
Autoridades de tránsito y de policía.	Disminuir los casos de accidentes de tránsito en vías rurales y urbanas.

6. Mantenimiento inadecuado de los vehículos de transporte público local.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Evaluar y hacer seguimiento en el estado de los vehículos de transporte público local.
Población.	Acceder a un servicio seguro y de calidad en transporte de pasajeros y de carga. Disminuir los tiempos de desplazamiento.
Autoridades de tránsito y de policía. Instituciones prestadoras de servicios de salud.	Disminuir los casos de accidentes de tránsito en vías rurales y urbanas por fallas mecánicas.

En referencia preliminar, acotábamos que la conectividad y la movilidad se consideraban ejes transversales a las áreas temáticas. Es por ello que en este aspecto acuden todos los actores del territorio. El libre y eficiente tránsito en un derecho de la sociedad, y por medio de ello se optimiza la dinámica receptora de capital y el intercambio de bienes y servicios. Además, las relaciones sociales se enriquecen al interactuar en diferentes escenarios, como es el caso del turismo o la encomienda. La seguridad, la atención del riesgo y la adecuación de infraestructura en función precisa del estado.

3.2.7. ÁREA TEMÁTICA: MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE.

1. Gestión insuficiente de las áreas de conservación ecológica.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Establecer programas de protección y repoblamiento de especies en ecosistemas estratégicos.
Unidades de producción Agropecuaria	Establecer sistemas de producción Agropecuarios. Utilizar recursos naturales como insumos en su sistema productivo.
Autoridades Ambientales y Organizaciones no gubernamentales.	Conservar y proteger especies de flora y fauna en peligro de extinción. Proteger las áreas de importancia ambiental.

2. Inapropiado uso y aprovechamiento de los recursos agua, suelo y biodiversidad.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Contribuir al manejo adecuado del agua. Capacitar a los actores interesados en tecnologías limpias. Diseñar modelos para el pago por servicios ambientales.
Unidades de producción Agropecuaria.	Acceder al recurso agua y suelo para la producción Agropecuaria.
Población.	Eliminar las aguas residuales. Disponer los residuos sólidos.
Autoridades Ambientales y Organizaciones no gubernamentales.	Mitigar y prevenir la contaminación y los impactos ambientales. Sancionar a las unidades productivas y a la población que incurra en eventos

Consumidores.	de contaminación. Redistribuir el recurso hídrico. Prevenir y curar la pérdida del suelo. Productos inocuos provenientes de sistemas ecológicos o de técnicas de producción limpia.
---------------	--

3. Contaminación de las subcuencas del sistema hídrico del Rio Negro.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Mitigar los efectos de la contaminación del Rio Negro por aguas servidas municipales. Fomentar la construcción de unidades sanitarias en las residencias rurales. Proteger las rondas hídricas.
Unidades de producción Agropecuaria.	Acceder al recurso agua y suelo para la producción Agropecuaria.
Población.	Eliminar las aguas residuales. Acceso al agua potable para consumo.
Autoridades Ambientales y Organizaciones no gubernamentales.	Mitigar y prevenir la contaminación y los impactos ambientales. Repoblamiento de especies acuáticas. Sancionar a las unidades productivas y a la población que incurra en eventos de contaminación. Asesorar a las entidades locales en la implementación de los planes de tratamiento de agua. Disminuir el consumo de agua.
Habitantes de los municipios agua abajo.	Posibilidad de acceso a agua potable apta para el consumo.

4. Deficiente gestión de los paisajes ecológicos rurales y urbanos.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal. Población. Autoridades Ambientales y Organizaciones no gubernamentales.	Mejorar el paisajismo urbano y rural. Acceso a zonas de contemplación. Incluir el sistema de paisajismo como estrategia para la conservación de corredores biológicos y unión de bosques fragmentados. Siembra de especies propias de la región como medida de conservación.
Turistas y visitantes.	Mejoramiento de la imagen del local.

En torno al medio ambiente se evidenciaron fuertes fracturas de pensamiento y actuación, aunque suenan un tanto incomprensibles. Por un lado, las autoridades

ambientales, en su misión por conservar el equilibrio ecosistémica, emiten una serie de normas coactivas que la población, muchas veces no comprende, sobre todo los sectores involucrados en actividades económicas. Por su lado, el gobierno local entra como intermediario, ya que las conveniencias de imagen política lo llevan a mediar entre las decisiones radicales de la conservación y las implicaciones a la producción que ellas derivan. La incompreensión aparece, porque al colectivo integro de actores, les interesa y conviene mantener perdurables los bienes y servicios que la naturaleza les presta.

3.2.8. ÁREA TEMÁTICA: JUSTICIA Y SEGURIDAD.

1. Afectación en la seguridad de los bienes de los ciudadanos.
2. Vigilancia inadecuada en sectores residenciales y rurales.
3. Insuficiente personal de las fuerzas armadas y de policía.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Optimizar las condiciones de seguridad de los habitantes del municipio.
Población.	Tranquilidad y seguridad de los bienes particulares.
Fuerza pública y Autoridades de Policía.	Prestación de un servicio de vigilancia y defensa a los ciudadanos. Incrementar el número de efectivos. Generar redes de cooperación y de vigilancia ciudadana.
Organizaciones empresariales.	Tranquilidad y seguridad de sus inversiones y operaciones.
Turistas y visitantes.	Mantenimiento del orden público y seguridad en carreteras.

La seguridad, concebida como la tranquilidad del espacio, en todas sus formas, es de interés general. La lucha contra el delito, amplía las posibilidades de inversión y previene la migración. Es un factor determinante para el desarrollo local y es pieza clave en los arreglos interinstitucionales y en las alianzas productivas. Tiene una gran correlación con el riesgo de inversión definido en el primer capítulo.

3.2.9. ÁREA TEMÁTICA: GESTIÓN POLÍTICA E INSTITUCIONAL.

1. Desactualización de las unidades informáticas en la Alcaldía Municipal.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Ofrecer un buen servicio a los ciudadanos.

Población.		Agilización de trámites. Sistematización de la información. Eficiencia y eficacia en los trámites. Atención a las inquietudes, quejas y reclamos en forma eficaz.
Instituciones públicas y privadas.		Consulta de información oficial por medios virtuales.
Empleados.		Mejoramiento de sus operaciones laborales.
<hr/>		
2. Mantenimiento insuficiente a todas las propiedades que hacen parte del equipamiento municipal.		
Actores		Intereses
Alcaldía Municipal.		Mantener en buen estado la estructura al servicio de los ciudadanos. Gestionar recursos financieros.
Población.		Hacer uso eficiente de los espacios públicos.
<hr/>		
3. Deficientes recursos financieros para proyectos de inversión y de libre destinación.		
Actores		Intereses
Alcaldía Municipal.		Lograr la mayor cantidad de recursos vía cofinanciación de proyectos.
Población.		Cubrir sus necesidades que no han sido suplidas por el gobierno local.
Entidades de cooperación técnica y organizaciones no gubernamentales.		Diseño y ejecución de proyectos para la gestión de recursos financieros.
<hr/>		
4. Gestión insuficiente del cobro de los impuestos locales		
Actores		Intereses
Alcaldía Municipal.		Alcanzar la mayor cantidad del recaudo tributario, tasas y de contribuciones. Identificar la evasión de impuestos.
Población.		Pagar oportunamente tributos locales. Facilidades de pago para obligaciones atrasadas. Líneas de financiación y refinanciación de deudas.
Organizaciones formales.	empresariales	Inversión eficiente de los recursos. Mayor control y supervisión de las unidades productivas informales. Crear exenciones o descuentos que permita la generación de nuevos empleos.
<hr/>		

5. Personal profesional, técnico y operativo exiguo.

Actores	Intereses
Alcaldía Municipal.	Mejorar la atención al público. Aumentar la previsión de recursos para el incremento de la plantilla. Mejorar el sistema de formación. Flexibilizar del empleo.
Población.	Creación de nuevos puestos de trabajo. Agilidad en las operaciones públicas.
Instituciones de formación.	Ofrecer servicios de capacitación.

El interés por fortalecer el aparato estatal es perseguido por todos los actores sociales. El gobierno local mejora sus instrumentos de planificación, y por ende, toma medidas apropiadas bajo la luz de la técnica y la coherencia social. Además es un buen condicionante al momento de buscar cooperación financiera y técnica en otros estrados. La población, repartida en la ciudadanía meramente dicha, el sector privado, las instituciones y organización del orden público y privado, requieren efectividad y eficiencia en los trámites y demás servicios.

3.3. PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS DETECTADOS.

La metodología de priorización de problemas e basa en la calificación y ponderación de las variables en función a la elaboración de matrices y al cálculo de algunos valores que en forma consecuente indicaran que condiciones son las más importantes según su influencia y su dependencia del entorno. De otra manera es una herramienta que ayuda a comparar y escoger racionalmente entre varias opciones o alternativas de problemas, con base en unos criterios para fijar prioridades o tomar decisiones²⁹². En primera acción, se han elegido los criterios de evaluación, cuya evaluación se realizara en una escala de 1 a 5. Luego se relacionan los diferentes problemas identificados en las fases anteriores con su medida correspondiente. Como resultado, la matriz arroja una serie de promedios de las calificaciones adjudicadas, determinando la prioridad.

3.3.1. ELECCIÓN DE LOS CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN.

Para la priorización de problemas en el caso de estudio, se midieron los siguientes criterios de selección: 1) Gobernabilidad; 2) Costo de Prevención o Mitigación; 3) Cobertura en la Población Afectada; 3) Afectación Ambiental; 4) Impacto Local y Regional; 5) Reducción de la Pobreza y 5) Imagen Política.

²⁹² Definición tomada de: Matriz de Priorización. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/48133134/Matriz-de-priorizacion>.

3.3.1.1. GOBERNABILIDAD.

Este criterio mide el grado de gobernabilidad (posibilidad de tomar decisiones y ejecutarlas) por parte de alguno de los actores interesados y que el problema pueda ser solucionado en el ámbito local. Entre mayor gobernabilidad, mayor será puntuación. Es un indicador directo. Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = nula gobernabilidad; 1 = muy baja gobernabilidad; 2 = baja gobernabilidad; 3 = mediana gobernabilidad; 4 = alta gobernabilidad; 5 = muy alta gobernabilidad).

Los problemas asociados a la administración (ordenamiento) del territorio, ofrecen una desagregación de factores donde se puede tener gran gobernabilidad (como aspectos del uso del suelo, propiamente dicho) o aquellos que derivan de ajustes medioambientales (entorno natural), donde las posibilidades de intervención son limitadas, pero que requieren una actitud preventiva desde la conducta social y productiva. En este sentido, la optimización de los recursos de uso común se ejerce desde la regulación del estado, y por tanto, el ejercicio del gobierno local es relevante y de carácter obligatorio. Desde el estrado de las dificultades socioeconómicas en el Municipio se pueden advertir corrientes externas que son propias de la dinámica empresarial de la oferta y la demanda de bienes y servicios, donde el alcance local es limitado. En este caso, la acción promotora proviene de arreglos sociales e interinstitucionales con una visión propositiva y adherente. El gobierno, dentro de su gobernabilidad establece líneas y mecanismos de armonía hacia afuera, pero sus metas pueden truncarse en la heterogeneidad de los intereses colectivos.

La fuerte conexión con servicios públicos provenientes desde el estado, también representa deficiencias marcadas por la correspondencia en los resortes misionales, como es el caso de la educación pública, donde la Secretaría de Educación de Cundinamarca posee plena gobernabilidad en su forma y en su fondo. Desde otro punto de vista, la gobernabilidad guarda correlación con la adjudicación de presupuesto para la financiación de estos servicios, y por tanto, el eje de infraestructura y social cae en las redes de la falta de recursos, vislumbrando correctivos eficaces en el largo plazo. Otras actividades que se canalizan al interior de la administración local, como es el caso de las funciones operativas, en su lógica son prestados por las dependencias municipales, y en consecuencia, la gobernabilidad es superior.

3.3.1.2. COSTO DE PREVENCIÓN O MITIGACIÓN.

Aproxima la cantidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos para la prevención o mitigación del problema. A mayor costo menor será su priorización. Es un indicador indirecto. Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = no hay costos de inversión; 1 = muy bajo costo de inversión; 2 = bajo costo de inversión; 3 =

moderados costos de inversión; 4 = altos costos de inversión; 5 = muy elevados costos de inversión).

En referencia anterior, este criterio tiene una amplia correlación con el anterior criterio. La opción de intervenir directamente en la suplencia de una necesidad o la mitigación de un problema involucra el gasto de recursos, que no necesariamente son originarios de las entidades estatales, sino que pueden provenir de inversiones del orden privado. Las condiciones económicas son dicientes de la precaria situación, causado por las cifras rectoras de balanza comercial y crecimiento (PIB). Siguiendo esta línea, aquellos problemas asociados a la creación y/o mejoramiento de la infraestructura dura (redes viales, construcciones asociadas a la educación, servicios públicos, equipamiento), pierden valor en la ponderación, por sus altos costos de resolución (prevención y/o mitigación), mientras que la planeación de servicios (infraestructura blanda) suelen implementarse a costos más bajos, a pesar que los productos sean más intangibles, lo cual lo castiga la opinión pública. Este es el fuerte de los servicios empresariales a favor del empleo, la apuesta de la academia a las vocaciones, la implantación de planes de transformación mental y cultural, entre otros.

3.3.1.3. COBERTURA EN LA POBLACIÓN AFECTADA.

Mide la posible cobertura en población afectada por el problema. A una mayor cantidad de personas impactadas por el problema, mayor será su valoración. Es un indicador directo. Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = nula cobertura; 1 = cobertura menor al 20%; 2 = cobertura entre el 21% al 40%; 3 = cobertura entre el 41% al 60%; 4 = cobertura entre el 61% al 80%; 5 = cobertura mayor al 80%).

La mayoría de las debilidades detectadas en el capítulo anterior afectan al grueso de la población, y ello se refleja en las calificaciones otorgadas en este criterio, debido a la consumación conjunta e indirecta en bajos estándares en beneficios sociales. Algunos problemas de especializada focalización (p.e. Inadecuada gestión en la investigación histórica del Territorio, Mantenimiento insuficiente de los sitios de interés histórico y cultural), en el imaginario prioritario comunitario no revelan afectación severa a la calidad de vida, aunque no se quiera expresar que son menos importantes.

Es por ello, que la debilidad socioeconómica y de infraestructura mínima vital marca una elevada puntuación porque se supone que afecta a más del 40% de los habitantes, donde se demuestra un impacto alto en aspectos como el desempleo, las coberturas y calidad de educación, salud, servicios públicos, vivienda y movilidad, inseguridad ciudadana y deficiente aprovechamiento y/o contaminación de los recursos naturales. Este criterio guarda un proporcional similar al que mide la imagen política, por la pertinencia en el desequilibrio social (de rasgos evidentes en la población).

3.3.1.4. AFECTACIÓN AMBIENTAL.

Representa si el problema está generando un impacto ambiental sobre algún recurso natural o sobre el equilibrio ecológico en la zona de presentación. A mayor impacto sobre el medio ambiente, su calificación será mayor. Es un indicador directo. Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = no representa impactos ambientales; 1 = se evidencia un impacto en al menos un recurso natural; 2 = se evidencian impactos en dos recursos naturales; 3 = se evidencian impactos en tres recursos naturales; 4 = se evidencian impactos en cuatro recursos naturales; 5 = se evidencian impactos irreversibles en los ecosistemas intervenidos).

La cuestión ambiental, para el presente estudio, representa una cuantificación relativa al impacto directo sobre algún valor ecosistémico. Sabemos que cualquier intervención humana afecta el funcionamiento normal de las relaciones bióticas y abióticas. Más sin embargo, se encuentra una mayor ponderación en aspectos asociados a anomalías en el aprovechamiento de la tierra y las consecuencias originadas por la deficiente gestión de la contaminación (aguas vertidas y residuos sólidos). En el semblante económico, este criterio debate la sinergia entre el medio ambiente (como proveedor de bienes y servicios), el bienestar social (como proveedor de capital humano) y los procesos de producción, a pesar que se externalicen sus costos y no aparezcan en los balances. Ella puede ser la razón por la cual la puntuación en estos aspectos sea baja. De otra parte, y entendiendo que la cultura local es un baluarte de la relación del hombre y su medio, describe un importante detrimento como resultado de la pérdida de estos valores. Además, el manifiesto reiterativo del déficit y/o mantenimiento de infraestructura (en todos los órdenes) trae como implícita una afectación o causa ambiental, como es el caso de la pérdida de la bancada de muchos tramos viales secundarios y terciarios, que se produce, en la mayoría de los casos, por una un manejo hidráulico inadecuado desde las zonas altas.

3.3.1.5. IMPACTO LOCAL Y REGIONAL.

Algunos problemas trascienden los límites locales. Este indicador describe si el problema afecta otro u otros territorios locales, si ello ocurre su calificación será mayor. Es un indicador directo. Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = nulo impacto local; 1 = impactos localizados en una vereda o barrio; 2 = impactos localizados en un núcleo veredal o en zonas urbanas; 3 = impactos generalizados en todo el territorio Municipal; 4 = impactos generalizados en la provincia del Rionegro; 5 = impactos generalizados a lo largo del Departamento de Cundinamarca).

La trascendencia de los problemas locales a una instancia regional es un evento esperado, debido a la alta conectividad con la provincia, más aún cuando el Municipio de Pacho es cabecera de la misma. Los problemas ambientales

trasladan su rango en relación biológica de aguas abajo, en sentido de micro y macrocuencas (definiendo así su importancia como unidad funcional), y el reconocimiento de corredores ecológicos corrobora esta instancia transregional. Por este motivo, la puntuación de los problemas cargados a cuenta de los impactos sobre los recursos naturales, uso del suelo y conservación ambiental, muestra números elevados, como es el caso de la debilidad “...Contaminación de las subcuencas del sistema hídrico del Rio Negro...”, “...Insuficiente gestión de los espacios naturales, reservas de bosques naturales primarios y secundarios y zonas de recarga hídrica...”, que registran la más alta puntuación. No obstante, podemos decir que todas la problemática detectada generan impactos locales y regionales, en un rango estrecho para los problemas socioeconómicos (entre 2 y 4), baja un punto para los caracteres de salud mental (entre 2 y 3), se observa un pulso fuerte entre las complicaciones de índole educativo y de salubridad (entre 3 y 5), y se mantiene este incremento entre los inconvenientes adscritos a la infraestructura local, en general.

3.3.1.6. REDUCCIÓN DE LA POBREZA.

Este indicador estima si el problema afecta la equidad social y potencializa la pobreza. Si limita en mayor grado su calificación será menor. Es un indicador indirecto. Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = no genera desequilibrio social; 1 = impacta indirectamente la calidad de un colectivo específico; 2 = impacta directamente la calidad de vida de un colectivo; 3 = disminuye la calidad de vida de un barrio o vereda; 4 = afecta la calidad de vida de un amplio sector de la población; 5 = afecta la calidad de vida de la población local).

La medición de la calidad de vida verifica la presencia de necesidades básicas insatisfechas (NBI), las cuales se han determinado en la estructura del Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales (SISBEN). Haciendo esta precisión, verificamos una calificación uniforme a lo largo de la columna. El declive económico de la región y del estamento local otorga altas calificaciones en este criterio, bajo en entendido de la incapacidad financiera por obtener beneficios.

Posteriormente, llama la atención que mientras la ausencia o el deterioro de la infraestructura básica (vivienda, movilidad vial, espacios para la atención de población vulnerable, servicios públicos, entre otros), denota altas puntuaciones de prioridad en el criterio, servicios como la salud, la educación y el acceso a fuentes intangibles de conectividad virtual y telecomunicaciones, ocio, recreación, arte y deporte, no se asumen como rasgos importantes en la calidad de vida. Este fenómeno radica en la importancia que para el SISBEN refleja la construcción básica para la prestación o dación de servicios esenciales, y los indicadores son de notable atención: cerca del 89% se ubica en niveles I y II de prioridad en este sistema de información, lo cual significa que la mayor parte de la población no cuenta, o no tiene paso a disfrutar de mínimos vitales. Es entonces, como la

pobreza se identifica con la adecuada gestión del entorno natural, el ingreso al mercado laboral, las condiciones de vivienda y movilidad y los servicios públicos domiciliarios.

3.3.1.7. IMAGEN POLÍTICA.

Algunos problemas son más necesitados por algunas comunidades y su solución repercute con la imagen de la gestión pública de las Administraciones locales. Si es un problema sentido su medición será mayor. Es un indicador directo. Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = no tiene efectos sobre la imagen política del gobierno local; 1 = muy pobres efectos en la imagen política del gobierno local; 2 = pocos efectos sobre la imagen política del gobierno local; 3 = regular efecto sobre la imagen política del gobierno local y departamental; 4 = alta incidencia sobre la imagen política del gobierno local y departamental; 5= muy altos efectos sobre la imagen política del gobierno local, departamental y nacional).

La percepción de la ciudadana hacia la gestión pública y política de su territorio, puede valorarse como la suma de un *todo*, de intereses y objetivos particulares, dependiendo el punto de vista social de la realidad. Los aspectos técnicos no siempre suelen estar acordes al sentimiento poblacional, y ello puede repercutir con la continuidad de una línea de mando democrática. La mayor demanda se concentra en la generación y adecuación de infraestructura, lo que algunos llaman *la cultura del cemento*. Parece ser más alentador dejar elementos tangibles (obras), y no es muy significativo actuar en aspectos de no apreciación física (asistencial) y en ello reside las puntuaciones en los problemas que se relacionan con esta dimensión. Ahora bien, la mala imagen de los servicios de salud y educación (calidad y cobertura) siempre llaman la atención de los usuarios, que siempre estarán a la espera de un cambio explicativo, y por tanto, se siente su priorización social.

Desafortunadamente para el ámbito económico, y que se ha relatado a lo largo del trabajo, la falta de emprendimientos se debe fundamentalmente a un recabo cultural que se internaliza en la filosofía del *dinero fácil*, y esta conducta se afianza con las políticas de subsidios en efectivo del gobierno nacional. De esta manera, la parquedad monetaria no guarda total relación con el empleo, tal vez, porque algunos esperan ayudas sin tener que requerir a la búsqueda de vacantes. No obstante, el marketing que el emprendimiento ha asumido en su vertiginosa pendiente, ha emergido como una nueva necesidad, y es por ello que este aspecto alcanza una puntuación sustancial. Temas de importancia especializada, como la poca investigación historia, los conflictos asociados con el uso del suelo y la gestión ambiental territorial, la ilegalidad empresarial, la incompatibilidad vocacional local, y la operatividad funcional administrativa de gobierno, no aparecen como problemas de urgente resolución para el conjunto ciudadano. A continuación se muestra la tabla de priorización de problemas, aplicando el método de verificación y evaluación descrito anteriormente.

3.3.2. CUADRO DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS POR EJES TEMÁTICOS.

Problemas	Criterios de Selección							Promedio
	Gobernab.	Costo de Prevención / Mitigación	Cobertura población Afectada	Afectación Ambiental	Impacto local y regional	Reducción de la pobreza	Imagen Política	
1.1. Conflictos en el uso del suelo de acuerdo a su aptitud natural.	5	3	4	5	1	2	1	3,00
1.2. Insuficiente gestión de los espacios naturales, reservas de bosques naturales primarios y secundarios y zonas de recarga hídrica.	4	1	4	5	5	2	1	3,14
1.3. Inadecuada gestión de las zonas que representan alto riesgo.	4	1	2	5	2	3	4	3,00
1.4. Cuencas hidrográficas con disminución de cauces.	2	1	4	5	4	3	2	3,00
2.1. Políticas para el desarrollo social ineficientes.	4	1	4	2	2	4	4	3,00
2.2. Índice negativo en la Balanza comercial.	2	1	4	1	4	5	3	2,86
2.3. Sistemas de producción agropecuarios no competitivos e insostenibles.	3	2	4	3	2	5	4	3,29

2.4. Resentimiento económico por consecuencias del narcotráfico, y grupos armados.	2	3	2	1	2	2	1	1,86
2.5. Infraestructura y logística insuficiente para el transporte y comercialización de productos agropecuarios.	3	3	4	1	3	3	4	3,00
2.6. Emprendimiento y cultura empresarial insuficiente en la población.	4	3	4	3	4	4	4	3,71
2.7. Altos niveles de desempleo y subempleo.	3	2	5	1	4	5	5	3,57
2.8. Ambiente local poco atractivo para la inversión externa.	3	2	2	1	4	3	3	2,57
2.9. Currículos académicos no acordes con la aptitud económica del territorio local.	1	4	3	1	2	3	2	2,29
2.10. Red de información tecnológica virtual insuficiente.	3	1	4	1	3	3	5	2,86
2.11. Informalidad de las unidades de producción local.	5	3	1	1	2	2	1	2,14
2.12. Monotonía económica.	3	2	4	2	4	4	4	3,29

2.13. Inadecuado infraestructura física y empresarial para el turismo.	3	1	3	1	4	3	5	2,86
3.1. Déficit en la cobertura de educación básica primaria y media en el sector rural.	3	3	5	1	3	3	5	3,29
3.2. Infraestructura educativa inadecuada en instalaciones de básica primaria y media.	4	1	4	1	2	2	5	2,71
3.3. Analfabetismo acentuado en las zonas rurales.	4	2	4	1	2	2	4	2,71
3.4. Infraestructura para las Tecnologías para las comunicaciones y la información insuficientes.	2	1	5	1	3	3	5	2,86
3.5. Oferta limitada de programas de educación superior universitaria.	1	2	4	1	4	3	5	2,86
3.6. Incompatibilidad de los recursos pedagógicos con la visión del territorio.	1	4	4	2	3	3	1	2,57
3.7. Capital humano insuficiente en las entidades que prestan servicios de salud.	1	1	5	1	5	2	5	2,86
3.8. Crisis financiera en los centros de atención médica.	1	1	5	1	4	2	4	2,57
3.9. Práctica de hábitos no saludables en la población.	3	2	5	1	3	4	4	3,14

3.10. Programas de medicina poblacional y preventiva inadecuados.	2	1	5	1	3	4	4	2,86
3.11. Detrimento en la salud mental en todos los grupos sociales de la localidad.	3	3	4	1	2	2	3	2,57
3.12. Déficit en el número de viviendas.	2	1	5	3	3	4	5	3,29
3.13. Infraestructura residencial inadecuada en las viviendas del sector rural.	2	1	5	4	2	4	5	3,29
3.14. Control inapropiado en la construcción de vivienda en zonas de alto riesgo.	2	1	4	4	2	4	5	3,14
3.15. Cobertura insuficiente de servicios a la población con discapacidad mental.	1	1	4	1	2	2	2	1,86
3.16. Cobertura insuficiente de apoyo a la población de la tercera edad.	3	2	5	1	2	4	3	2,86
3.17. Incremento en el número de madres jóvenes y de mujeres cabeza de familia.	2	3	4	1	2	4	2	2,57
3.18. Casos de violencia sexual e intrafamiliar persistentes y en aumento.	3	3	4	1	2	4	4	3,00
3.19. Inadecuado mantenimiento de la infraestructura deportiva.	3	1	4	1	3	2	4	2,57

3.20. Deficiente equipamiento de escenarios deportivos.	2	1	4	1	3	2	4	2,43
3.21. Instalaciones inapropiadas para la práctica de actividades artísticas y culturales.	3	1	4	1	3	2	3	2,43
3.22. Cubiertas insuficientes en escuelas de formación deportiva y artística.	4	3	5	1	2	3	5	3,29
4.1. Mantenimiento insuficiente de los sitios de interés histórico y cultural.	3	1	2	3	3	2	3	2,43
4.2. Pérdida de los valores culturales e históricos en la población.	3	3	4	3	4	3	2	3,14
4.3. Inadecuada gestión en la investigación histórica del Territorio.	4	4	2	1	1	2	1	2,14
4.4. Cultura ciudadana no adecuada a la competitividad territorial.	3	3	4	4	2	2	2	2,86
5.1. Red de acueducto y alcantarillado en mal estado e insuficiente.	3	1	5	4	2	4	4	3,29
5.2. Deficiente gestión de las aguas residuales y residuos peligrosos.	3	1	4	5	4	3	2	3,14
5.3. Cobertura insuficiente de acueducto, saneamiento básico y energía en el sector rural.	2	1	5	4	3	4	5	3,43

5.4. Servicio ineficiente de las empresas de telefonía fija local.	1	1	3	1	2	2	2	1,71
6.1. Recursos financieros insuficientes para el mejoramiento de la infraestructura vial.	3	1	4	2	3	4	5	3,14
6.2. Gestión inadecuada e insuficiente del espacio público.	3	2	3	4	2	2	4	2,86
6.3. Detrimento en la conectividad intramunicipal.	3	1	5	2	3	4	5	3,29
6.4. Ordenamiento vial inconsistente y desactualizado.	4	4	3	3	1	2	4	3,00
6.5. Sistema de señalización insuficiente.	4	2	3	3	1	2	3	2,57
6.6. Mantenimiento inadecuado de los vehículos de transporte público local.	2	1	4	4	2	2	3	2,57
7.1. Gestión insuficiente de las áreas de conservación ecológica.	3	1	4	5	4	2	1	2,86
7.2. Inapropiado uso y aprovechamiento de los recursos agua, suelo y biodiversidad.	3	2	4	5	4	3	1	3,14
7.3. Contaminación de las subcuencas del sistema hídrico del Rio Negro.	3	1	5	5	5	3	2	3,43

7.4. Deficiente gestión de los paisajes ecológicos rurales y urbanos.	4	2	4	4	2	2	4	3,14
8.1. Afectación en la seguridad de los bienes de los ciudadanos.	4	3	4	1	2	3	5	3,14
8.2. Vigilancia inadecuada en sectores residenciales y rurales.	4	3	5	1	2	3	5	3,29
8.3. Insuficiente personal de las fuerzas armadas y de policía.	1	1	5	1	3	2	5	2,57
9.1. Desactualización de las unidades informáticas en la Alcaldía Municipal.	5	1	4	1	2	2	4	2,71
9.2. Mantenimiento insuficiente a todas las propiedades que hacen parte del equipamiento municipal.	5	1	4	1	2	2	5	2,86
9.3. Deficientes recursos financieros para proyectos de inversión y de libre destinación.	2	2	5	1	3	3	5	3,00
9.4. Gestión insuficiente del cobro de los impuestos locales	5	4	5	1	2	3	1	3,00
9.5. Personal profesional, técnico y operativo exiguo.	5	1	3	1	1	1	1	1,86

La estimación subjetiva de cada uno de los indicadores fue compartida y estudiada con funcionarios de la Secretaría de Planeación y Obras Públicas del Municipio de Pacho.

3.3.3. ANÁLISIS DE LA PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS.

Para el análisis de la anterior jerarquización de problemas tomaremos aquellos cuyos promedios fueron se posicionaron por encima del promedio de 3.00.

Las repercusiones negativas relacionadas con el uso inapropiado del suelo (en desacuerdo a su aptitud natural), afecta directamente el equilibrio natural por obvias razones, y el gobierno local puede tomar pautas en el asunto, velando por el cumplimiento de los usos recomendados del suelo, de acuerdo con lo estipulado en el Plan Básico de Ordenamiento Territorial. No obstante, este problema no es prioritario para la población y su incidencia sería muy focalizada. Una situación similar se observa en la calificación de otros problemas ambientales como la gestión no adecuada de los recursos naturales y de las zonas alto riesgo. Para el caso de la disminución de cauces de agua, a pesar que la cobertura del impacto es mucho mayor, el estado pierde gobernabilidad, ya que se trata de factores externos medioambientales.

Con una puntuación relevante, se destaca el Déficit en la cobertura de educación básica primaria y media en el sector rural. La gobernabilidad disminuye, debido a los argumentos descritos en etapas anteriores del presente trabajo. La Secretaría de Educación de Cundinamarca asume las responsabilidades de cobertura y despliegue docente en la totalidad de las instituciones educativas públicas dentro de su jurisdicción. No obstante, la imagen institucional, tanto del Gobierno Departamental como Municipal, se optimizaría y se lograría una íntegra cobertura escala regional, ya que un porcentaje interesante de estudiantes habitan en otros municipios de la provincia.

Otro problema que obtiene un reconocimiento en la valoración es la práctica frecuente de hábitos poco saludables. Los programas que se han desarrollado al día de hoy, han obtenido gran aceptación en el público objetivo y local. Adicionalmente se establece como una estrategia para la mitigación de los efectos de la pobreza, mejorando ostensiblemente la calidad de vida de los beneficiarios. Su cobertura ofrecería buenos resultados, a pesar de los altos costos asociados a su implementación. La responsabilidad se comparte con la Secretaría Departamental de Salud, por ello pierde gobernabilidad el estado local.

Luego prosiguen tres problemas sentidos, asociados a la infraestructura habitacional. Uno es el déficit en el número de viviendas, otro es la inadecuada situación de las viviendas existentes en el sector rural y la presencia de residencias en zonas de alto riesgo. Como se verifica en la matriz, son problemas cuya respuesta requiere elevadas inversiones y dependen de los subsidios que otorgan los planes nacionales de vivienda de interés social. Más sin embargo, su utilidad política y la mitigación de la pobreza en estos sectores marginados y/o necesitados, y su impacto se ratificaría a personas y hogares a lo largo del municipio, incrementa su calificación.

Otro aspecto de similar ponderación se ocupa de la infraestructura y la prestación de los servicios públicos. La insipiente de las redes de acueducto y alcantarillado, la gestión deficiente de las aguas residuales y de residuos peligrosos, la escasa cobertura y la pobre calidad de estos servicios en el sector rural, obtienen altos puntajes en términos de sostenibilidad ambiental, la población afectada se distribuye a lo largo del territorio, son apuestas de alto impacto a la imagen del gobierno, y su estado contribuye al incremento de las necesidades básicas insatisfechas. No obstante, su atención requiere de la inversión de cifras cuantiosas de recursos económicos y técnicos, que se obtienen a través de la participación en convocatorias departamentales y nacionales. Además, las empresas distribuidoras y comercializadoras de energía eléctrica no evidencian rentabilidad al invertir en infraestructura, cuando los usuarios están dispersos, y su poder adquisitivo es bajo.

Sobreviene un aspecto transversal ampliamente citado en el transcurso del trabajo. La movilidad, deprimida por los pocos recursos disponibles para su sostenimiento, la falta de planes efectivos que mejoren la transitabilidad y el estado de los vehículos utilizados en la carga y transporte de pasajeros, poseen, a la par, altos puntajes de priorización. Todos los aspectos sobresalen en mediana proporción. La diferencia se encuentra en los costos necesarios para suplir las necesidades acarreadas por la ineficiencia vial.

Llama profundamente la atención que los problemas asociados a la sostenibilidad ambiental se ubican por encima del promedio de 3.00, y en respuesta a este fenómeno sobresale la idea que la virtud territorial del Municipio se encuentra guardada en el capital humano y en la riqueza vinculada a la biodiversidad. Se confirma la paradoja que insta el rechazo de las comunidades hacia las políticas coercitivas de las instituciones ambientales. En el supuesto de la lógica, la preservación de los recursos naturales no solo beneficiarían a los habitantes locales, sino que su trascendencia abarcaría la cuenca alta y media del Río Negro. Los beneficios a la biodiversidad y los recursos abióticos no podrían ser valorados. La cuenta negativa la ofrece la aceptación de la población a incorporarse a este tipo de proyectos, aunque ya se está instaurando una visión de los asuntos medioambientales, debido a las consecuencias devastadoras de los deslizamientos, las inundaciones y los incendios forestales. Adicionalmente, ya se ha secado cerca del 10% de las microcuencas hídricas, en tan solo un lapso de 20 años.

La inseguridad, a primera vista, es uno de los defectos de la sociedad que merece mayor atención, de acuerdo a la percepción ciudadana, ya que la posibilidad de ver afectados la seguridad de sus bienes y de su integridad, son riesgos que nadie quisiera afrontar. La autoridad Municipal, en cabeza de su alcalde, puede tomar las medidas necesarias para detener la casuística criminal, en cooperación con los organismos judiciales y de policía. Pierde su impacto ponderativo al momento de evaluar su inherencia a problemas asociados al impacto sobre los recursos naturales y al refuerzo (en número de efectivos) del personal adscrito a las fuerzas militares.

El análisis concluye con la estimación de los problemas incluidos en el área temática del desarrollo económico y el empleo. La improductividad de los sectores vitales de la economía local, la inopia en la logística afiliada a la producción, la monotonía económica (falta de juicios de innovación empresarial), y la escasa provisión de emprendimientos y las altas tasas de desempleo, a juicio de la valoración, son las más apremiantes para dar solución, sin menospreciar todos los *atolladeros* que hicieron parte integral del estudio.

Si vamos al detalle, el problema denominado: “...*Emprendimiento y cultura empresarial insuficiente en la población...*” alcanzó la más alta estimación por los siguientes motivos: 1) el municipio, a través de sus instituciones, organizaciones sociales, la infraestructura existente, la oferta ambiental y el material humano propio, pueden ser capaces de generar avistamientos empresariales empleando estrategias innovadoras, en apoyo a la academia y la experiencia; 2) el costo puede ser asumido por el gobierno local, en auspicio de entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), los centros de educación superior semipresencial y a distancia, y las incubadoras de base tecnológica con domicilio en la ciudad de Bogotá; 3) se trata de un problema global, que abarca a todos los sectores de la sociedad, el desempleo golpea fuertemente el equilibrio socioeconómico de las familias; 4) la apertura de nuevos emprendimientos apoya la incursión de prácticas de *ecoeficiencia*²⁹³ en la producción, que comprende el poder de disminuir los costos de producción y los impactos ambientales, mediante medidas de prevención y mitigación, como la reducción de consumos, el beneficio de las pérdidas en nuevas utilidades y la recombinación de procesos; 5) el impacto generado por la falta de oportunidades laborales o empresariales se traslada a otras latitudes, explicado ampliamente por el desplazamiento y la pobreza urbana; y por último, 5) la población aplaude con ánimo las propuestas de valor y cambio, a pesar de su espíritu subsidiario.

3.4. DISCUSIÓN.

Como conclusión de esta sección, y después de haber escrudiñado metódicamente la situación local del Municipio de Pacho, se ha seleccionado una debilidad (extraída del análisis DOFA), dentro de la temática económica, y que se ha confrontado con los hallazgos documentales. Una inadecuada construcción mental enfocada al emprendimiento y al empresarismo se ubica, en los rangos altos de ponderación, como un comportamiento anormal crítico, cuyo abordaje debe obedecer a acciones cercanas.

²⁹³ El término *ecoeficiencia* fue acuñado por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en su publicación del año 1992 "Changing Course". Está basado en el concepto de crear más bienes y servicios utilizando menos recursos y creando menos basura y polución. De acuerdo con la definición del WBCSD, la *eco-eficiencia* se alcanza mediante la distribución de "*bienes con precios competitivos y servicios que satisfagan las necesidades humanas y brinden calidad de vida a la vez que reduzcan progresivamente los impactos medioambientales de bienes y la intensidad de recursos a través del ciclo de vida entero a un nivel al menos en línea con la capacidad estimada de llevarla por la Tierra*"

En este momento, tenemos claro que una falencia se encuentra asilada en la actitud y aptitud del capital humano que habita en la jurisdicción. Ahora, emprenderemos el camino para poder indagar en profundidad y con recursos específicos, aquellos factores y sus respectivas consecuencias que forja el problema central. Este proceso analítico cumple unos lineamientos técnicos, cuya secuencia responde a un esquema dispuesto, para el final, encontrar una alternativa o iniciativa que cambie la condición de una o varias causas del problema.

4. ESTRATEGIA PARA LA RESOLUCIÓN DE LA NECESIDAD PRIORITARIA

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA VALORADA COMO PRIORITARIA.

Para iniciar la redacción de la imagen actual del problema priorizado en el ejercicio anterior, retomaremos algunos de los conceptos y precisiones que se han revisado en el primer capítulo. El problema describe que en la población (compuesta por seres humanos) carece de *espíritu emprendedor*. Interpretamos esta aseveración como la ausencia de las aptitudes humanas para el diseño, planificación y construcción de una idea innovadora, pretendiendo cambiar una situación previamente determinada, buscando resultados en un contexto de incertidumbre. Las posiciones que decide aplicar son golpes directos a las barreras levantas por paradigmas, saliéndose totalmente de los esquemas tradicionales. El producto u objetivo de emprendedor, es *un emprendimiento*.

Entonces, sabemos el problema es mucho más amplio. En primera medida, no se han acuñado aptitudes que enfrenten los desafíos que interpone la globalización. En el contexto histórico, conocemos algunos datos que narran antiguos emprendimientos en afirmaciones como cuna de la industria siderúrgica en América Latina en el siglo XIX, gracias a la presencia de yacimientos de hierro albergo durante más de 100 años a industria de fundición más importante en país, cuyo nombre está en relieve en las redes ferroviarias, sirvió para denominar a la naranja más dulce y apetecida en los mercados de abastos, dio espacio a la aparición de una pequeña fábrica de gaseosas y de colores en los años 30's, y así podríamos contar pequeñas y grandes historias, las cuales cubren a un ser humano *emprendedor*. Al parecer, la evolución no lo es, hablamos de involución.

La pregunta que nos rodea es: *¿y entonces qué pasó? ¿Para donde se fue el alma emprendedora del habitante local?* Evocaremos algunos aspectos históricos, que a pesar que no han sido estudiados en profundidad, fueron desencadenantes de la cultura municipal actual. A comienzos de los años 80's del pasado siglo, un hijo de Pacho surge entre los pobres y se convierte en un adalid. Apodado años más tarde con el alias de "*el mexicano*", José Gonzalo Rodríguez Gacha aparecía en las páginas de la prensa nacional como uno de los narcotraficantes de mayor peso en el país.

Muchos conocen su historia, la tipología del negocio, sus extravagancias, su *modus vivendi*, pero el lastre sociológico que heredo a su pueblo no se relata en

ninguna parte. El pertenecer a las huestes de este personaje se convirtió en el proyecto de vida de un par de generaciones de jóvenes, un arma, un vehículo y dinero en sus bolsillos significaba el poder que les hacía sobresalir sobre los demás. Los valores dieron un vuelco total. El reconocimiento social no se ganaba con la ciencia, las acciones altruistas o la capacidad deportiva. El que controlaba la fuerza y demostraba capacidad de gasto figuraba en la punta de la pirámide, y muchos querían llegar rápidamente a ese pedestal.

La ilegalidad del narcotráfico trajo en coche a la *muerte*. Son muchas las historias con desenlaces fatales y vergonzosos episodios de dolor, que infortunadamente son muy comunes en nuestro país, y que analistas políticos y sociólogos la han llamado “*la cultura de la muerte*”. El Coronel Villamarín, en una columna para el diario El Tiempo, escribe en líneas duras: “...Y en ese ambiente de violencia social, naturalmente concatenada con la intrafamiliar, se fortalecieron la violencia política y el narcotráfico, hijos de la corrupción y desbarajuste heredado de los dos partidos tradicionales y de la ideologización de la carnicería humana iniciada por el partido comunista en los sesenta y multiplicada por las autodefensas ilegales en los noventa...”²⁹⁴

De los años de gloria y de regocijo, mientras fluyó el dinero de la droga, se pasó a un periodo de desesperanza. En los últimos años del milenio y el inicio del nuevo se evidenciaron las consecuencias directas del legado del narcotráfico y su *cultura de la muerte*. Recopilando algunos aspectos trascendentales, *existe un hueco de seres humanos*. Las generaciones de hombres y mujeres (ellos por estar muertos o huyendo de esa suerte; ellas por haber caer en un mundo pretensioso, hoy la mayoría es cabeza de hogar) se perdieron literalmente, y no aportaron al desarrollo municipal. Los padres soportan a medias el deber económico del territorio, añorando nuevamente la estática paternalista de la cual muchos de beneficiaron económicamente, ya que les enseñaron a *que la vida se gana fácil*. Muchas personas de prestante actividad y que aportaban su filosofía a los ideales de la democracia, la equidad y el derecho, fueron objeto inclemente de las balas, mientras otros buscaron asilo en tierras adoptivas. *Se fugó la materia gris, quedando una de tinte negro, que no admitía más de una cabeza*. La juventud de hoy (el futuro del país) aún no dan señales de mejora (*sin proyecto de vida, poca capacidad de negociación, vida sexual temprana, consumo de narcóticos, baja autoestima, depresión, suicidio...*).

La tasa de desempleo se incrementa año a año, la población pobre quiere parecer y ser más miserable para acceder al apoyo asistencial del estado. La migración fluye hacia el delta de las ciudades. El gobierno local ha perdido la viabilidad en su gestión fiscal y ahora se incluye en la sexta categoría. No se evidencia propuesta

²⁹⁴ Tomado de: Villamarín, A. Análisis del Conflicto Colombiano. La Cultura de la Muerte en Colombia. El Tiempo. [Publicado en línea]. 2007. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/blogs/analisis-del-conflicto-colombiano/2007/09/La-cultura-de-la-muerte-en-Col.php>.

alguna para establecer alianzas estratégicas con el sector privado interno o externo. El Municipio dista de ser un territorio competitivo.

En un esfuerzo poco profundo, se cree que estos hechos diezmaron la actitud emprendedora de los herederos del territorio del Municipio de Pacho. Venimos de un mundo asistencialista, donde el futuro de vislumbraba fácil y a la vuelta de la esquina. La superación personal, el ingreso a la academia, la factibilidad de emprender un nuevo negocio, no estaban en el abanico de oportunidades para enfrentar el mundo. El territorio se confinó, cerró sus puertas al mundo real, y ahora, cuando se quiere volver a salir, los rayos de luz caen en los ojos, retrasando salida de la oscuridad.

A que nos enfrentamos... se diría que a un elefante muy grande. El problema elegido puede tener muchos dientes y tela de donde cortar. Las estrategias se deben enfocar en el cambio mental de la población, que transforme la visión irreal del pasado a un estado sensato. Convertir la pasividad en creatividad, la conformidad en ambiciones, la competencia en “*coopetencia*”²⁹⁵.

¿Qué ocurre en la actualidad? Podríamos recurrir a la lógica de acontecimientos, en la cual, se evidencia un claro detrimento en la actitud por generar actividades de renta económica y social. Esto lo podemos observar en la cantidad de empresas que se han registrado en la Cámara de Comercio de Facatativá. De acuerdo al estudio elaborado por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), el Ministerio de la Protección Social y la Gobernación de Cundinamarca²⁹⁶, el total de empresas que se contabilizan de manera formal son 425, de las cuales 419 son microempresas, 4 son pequeñas empresas, 1 es mediana y otra es gran empresa²⁹⁷. Esta relación absoluta resalta la ausencia de nuevos negocios formales, aunque podemos anunciar que en ese mismo estudio 13274 personas de la Población Económicamente Activa (PEA) no son empleadas, lo cual nos lleva a clasificarlos dentro del subempleo (empleo informal). Aunque no podríamos afirmar que no existen iniciativas de negocio, estas laboran bajo la sombra de la ilegalidad, las cuales no reciben los beneficios, ni tienen relación tributaria con el estado, al igual que no se obligan al pago de

²⁹⁵ La coopetencia es la unión entre la cooperación y la competencia, que sustituye la cadena de valor clásica, lineal e individual de las empresas por una red de valor entre los competidores. Dicho de otra manera, en la colaboración entre competidores. Disponible en: www.planning.co/bd/archivos/Agosto2004.pdf.

²⁹⁶ Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Boletín del Observatorio de Mercado de Trabajo en el Departamento de Cundinamarca. Programa General del Mercado del Trabajo del Departamento de Cundinamarca. Bogotá D.C., Colombia. 2010

²⁹⁷ En Colombia, de acuerdo con la definición de la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004 la microempresa es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con planta de personal hasta 10 trabajadores y activos de menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Según la ley 905 de 2004 la pequeña empresa es aquella con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes; por último la mediana empresa es aquella que cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5001 y 30000 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa#Colombia.

seguridad social, cajas de compensación familiar, o de aportes parafiscales a la educación por sus empleos generados.

La situación que reporta el SISBEN, aclara la deprimente situación económica de aquellos que esperan la *ayuda humanitaria del estado*, para sopesar sus calamidades. Otro factor determinante es la expulsión (o migración de personas) que se ha registrado en los últimos veinte años. Según el censo poblacional del año 1993, ajustado al año 2003 (SISBEN), el total de habitantes en el Municipio era de 31739 personas. Para el año 2008, este cálculo se redujo a 26.809 habitantes (Ver Aspectos Demográficos). La pirámide poblacional²⁹⁸ refleja un ensanchamiento de la población adolescente, pero este se achica en el grupo etario entre 25 y 38 años, que se describe como la población de mayor potencial productivo y económico. Las consecuencias obedecen a la búsqueda de oportunidades laborales y educativas, las cuales son escasas en el territorio local. Este hecho es promovido por la cercanía al área metropolitana de Bogotá y su gran urbe. Se pierde el capital humano donde se encuentran las ideas productivas, y muy seguramente, acuerdan sus operaciones en otros sitios, donde generan valor.

Podemos entrar a otra discusión que llena de nuevos interrogantes, como ¿la actitud emprendedora no está acentuada en la población, o definitivamente esta capacidad se fuga a otras partes? Puede ser una combinación de ambas hipótesis, pero si estudiamos a fondo el tema psicosocial, encontramos hallazgos aún más selectivos. La ausencia de proyectos de vida y la insalubridad mental de los jóvenes (mayoría en los estudios poblacionales), reflejan indirectamente que aquellos que se van, tienden a buscar empleo, más no en la preparación de nuevos emprendimientos. Ahora, no podemos despreciar la posibilidad de que aquellos que se forman conviertan sus conocimientos en ideas de negocio. En síntesis, la competencia humana local para el emprendimiento no ofrece un punto de partida propicio para la construcción de redes de valor, arreglos empresariales incluyentes ni inversiones a apuestas municipales. Por tanto, esta situación problemática constituye un obstáculo para la financiación de nuevos planes de negocio.

De otra parte, y como secuela de lo anterior, la imagen territorial a nivel regional y municipal pasa desapercibida, tanto para la institucionalidad pública y política, como para sector empresarial. Las consecuencias son evidentes: el estado de la malla vial departamental y nacional, la pobre calidad de los servicios de educación, arte, recreación y deporte, la baja cobertura de agua potable y saneamiento básico rural, la escasa presencia de la banca pública y privada, la inexistencia de universidades presenciales y de hospitales básicos municipales (ya que en su mayoría cuentan con puestos de salud), son muestra del abandono del gobierno. De pronto, esta imagen es el resultado de la poca atracción electoral que la provincia representa hacia las campañas políticas, otros aducen esta situación a una falta de unidad para la consecución de logros programáticos. De todas formas, los resultados agudizan las problemáticas locales, que en su

²⁹⁸ Ver Figura 23: Pirámide población por sexo en el Municipio de Pacho. Página 389.

colectividad están clasificados como municipio de baja capacidad de inversión, o sea, se relación en la sexta categoría²⁹⁹.

Lo anterior redonda en un ambiente poco competitivo, y rechaza la posibilidad de inversiones privadas, lo cual ahonda más el estado crítico. Por tanto, la causa de los pocos rebotes de emprendimientos se desprende de un marco general poco saludable, y que se ha sostenido en el tiempo. Por ello, se manifiesta con carácter de urgencia, la proposición de acciones que permitan involucrar el territorio en una nueva dinámica de desarrollo, desde la vista empresarial, no aislada, sino acompañada de voluntad política y social. La descripción de los detalles ambientales, muestran que existe una riqueza natural, que pudiendo estar subestimada y poco explotada, también demuestra rasgos de pérdida y vulnerabilidad, representada esencialmente en procesos antrópicos culturales, que han llevado a la pérdida de la productividad de los suelos (erosión), disminución de los caudales de agua y el achicamiento de las áreas boscosas primarias, sobre todo aquellas que se identifican como formaciones ecosistémica de páramo.

4.2. DEFINICIÓN DE LAS CAUSAS Y EFECTOS DEL PROBLEMA

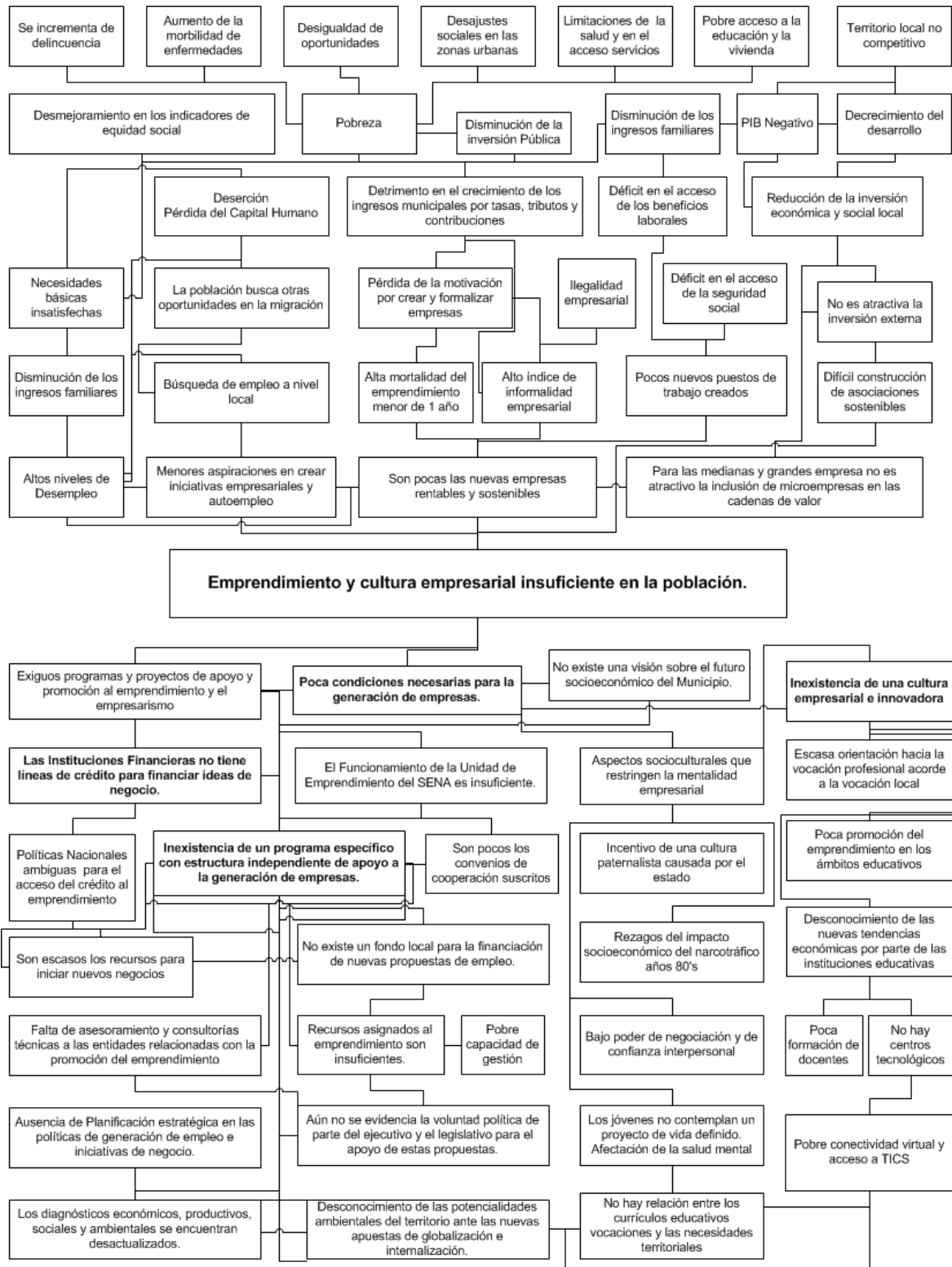
Con el apoyo de la elaboración e interpretación de un árbol de problemas, se investigarán las causas y los efectos que se vinculan actualmente a la situación que genera déficit en el desarrollo. El problema radica en la insuficiencia del emprendimiento y su adyacente cultura empresarial. Son variadas las etiologías que se han registrado y muy amplios las consecuencias que éstas traen a lugar. Además, en el árbol confluyen otros problemas anteriormente señalados y priorizados en las matrices de identificación y posterior catalogación.

4.2.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática que se pretende resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión. Confirmado dicho encadenamiento, se ordenan los problemas principales permitiendo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos de una alternativa de solución. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los “supuestos” de la estrategia durante su ejecución y, una vez terminada, facilita la

²⁹⁹ De acuerdo a la Ley 617 de 2000, los municipios que se incluyen en la Sexta categoría son Sexta categoría. Todos aquellos distritos o municipios con población igual o inferior a diez mil (10.000) habitantes y con ingresos corrientes de libre destinación anuales no superiores a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0617_2000.html.

tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos (o no) como resultado final.



Los pasos seguidos en la construcción de este árbol podemos sintetizarlos como sigue: 1) la descripción del problema es la descripción de las manifestaciones que

constituyen hechos visibles y cuantificables que permiten constatar o corroborar la existencia del problema. Éstas surgen al responder la pregunta: *¿Cuáles son los hechos que permiten verificar la existencia del problema?*; 2) las causas explican el origen del problema. Para ello conviene responder a la siguiente pregunta: *¿Cuáles son los hechos, situaciones o factores que producen los resultados insatisfactorios que denominamos manifestaciones?* El número de causas puede variar de un problema a otro, lo importante es que las causas sean las suficientes y necesarias para explicar el problema; y 3) las consecuencias son los hechos o situaciones que describen el impacto que genera el problema sobre otros problemas. La identificación de las consecuencias de un problema, permite ratificar o validar la importancia del mismo³⁰⁰.

4.2.2. CAUSAS DEL PROBLEMA

Las raíces de problema se agrupan un gran vértice, que anuncia las *pocas condiciones necesarias para la generación de nuevas empresas*. Este puede ser un acontecimiento paralelo, conducente y complementario al problema prioritario. Hacia abajo, encontramos tres vertientes de calibre considerable, con varias asistencias radiculares.

La primera presenta como epicentro uno de las deficiencias de la política nacional al emprendimiento: son muy incipientes las líneas de accesos a los créditos destinados a la creación de nuevas empresas. Es un cuestionamiento fuerte de la sociedad colombiana a la supuesta agregación de la banca colombiana al desarrollo del país y sus programas de responsabilidad empresarial. Para las entidades financieras, un emprendedor significa un cliente de *alto riesgo*, y pueden tener razón, teniendo en cuenta las definiciones que acá se han aportado al trabajo.

Puede ser un tema básico de credibilidad y puesta de fe en las iniciativas de la ciudadanía. El banco no solo debería prestar, sino acompañar en los procesos de inversión, aplicar instrumentos financieros para el cubrimiento, operaciones en renta fija y variable, compras por leasing, facilidades para los pagos de nómina, seguridad social y parafiscales, y muchas más que tienen en sus portafolios.

Es cuando los bancos les piden a sus futuros clientes de crédito, una serie de documentos donde se el emprendedor demuestre que posee los bienes y recursos suficientes, en caso de no obtenerse los flujos de caja proyectados. Otra forma de decirlo: el cliente debe demostrar que no necesita solicitar un crédito y de esta manera el banco le presta sin reparo. *¿Dónde quedó la responsabilidad del sector*

³⁰⁰ Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales. El Árbol de Problemas. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Caldas. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm>.

financiero en el desarrollo local? De pronto en los reportes de sostenibilidad que envían al Global Reporting Initiative³⁰¹ cada año.

Hablamos de un problema enfocado en el dinero. Algunos Municipios han recurrido a la conformación de Fondos Locales de Garantías, para presentarlo a los Bancos como una forma de cubrimiento de créditos. Pero existen otros mecanismos de gestión de fondos a través de alianzas multilaterales, o con apoyo de entidades estatales. En todo caso, en esta particularidad hay un problema crónico.

La segunda vertiente revuelve los aspectos adscritos a la mentalidad del emprendedor y su aptitud. El árbol nos dice que *no existe una cultura empresarial e innovadora*. En unión a lo anterior, *no hay qué, ni hay con qué*. El contexto de la cultura es muy extenso, ya que se involucra la formación individual desde su nacimiento, el crecimiento, su sostenibilidad y la decadencia. Por éste pasan muchos escenarios (la familia, el colegio, la universidad, la nueva familia, etc.), y muchas influencias que transforman su cosmovisión. Sin embargo, y como se reiteraba en la primer capítulo, el liderazgo empresarial (taxativo del emprendedor innovador y social), *no nace, sino que se hace*. Bajo la premisa anterior, existe esperanza en revertir a mediano plazo esta situación. Se piensa que una manera de combatirlo es a través de la educación y la práctica, la teoría y la praxis, otros lo llamarían: *aprender haciendo*. Suena bien, y en otros contextos ha llevado a buenos resultados. Ahora bien, la vocación territorial es fundamento cardinal para la preparación de actitudes emprendedoras. Las tecnologías de la comunicación abren nuevas perspectivas y aclaran el panorama internacional y su tendencia económica.

La tercera, y que vemos bajo presión de varios problemas secundarios es la falta de una política pública local específica, que solvete los problemas asociados y aquellos que se han escrito en párrafos preliminares. No es muy específica para una causa determinada, más bien, allí confluyen muchas de ellas, y de esta manera puede determinarse su importancia.

A pesar que los posibles emprendimientos sean individuales, en regiones donde la actitud empresarial es muy baja (como en este caso) se hace necesaria la implementación de tácticas para el acompañamiento y ejecución de ideas con potencia innovador. Las políticas de emprendimiento llevan esencialmente a ello: 1) formación, actualización, práctica; 2) formulación y emprendimiento; 3) fuentes de financiación; 4) plan de medios; 5) apoyo en la búsqueda de nichos de mercado; y 5) promoción de beneficios a empresas que catalicen la fabricación de redes de valor. Al parecer, atacando esta causal de problema, atenderemos

³⁰¹ La Iniciativa de Reporte Global o *Global Reporting Initiative* es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social. Es un centro oficial de colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Actualmente es una institución independiente, con su propia Junta Directiva y que tiene su base en Ámsterdam. Fuente: <http://www.globalreporting.org/Home>.

significativamente los efectos del mismo, los cuales se proyectan en el árbol en modo de ramas y hojas.

4.2.3. SECUELAS DEL PROBLEMA

Las derivaciones o efectos del problema albergado en el tronco del árbol, las podemos apreciar en sus ramas y hojas. Iniciemos al contrario: de arriba hacia abajo. En la copa habita la pobreza y sus hijos: la inseguridad, la insalubridad, la inhabitabilidad y la incompetitividad, o sea, lo que pueda iniciar en prefijo privativo *in*. La privación responde a la carencia de beneficios que impiden la mejoría de las condiciones de calidad de vida estándares para nuestra época. Vamos bajando y nos tropezamos con la disminución de los ingresos familiares. No es solo una causa de pobreza, o una condición de la misma. El Municipio no genera la renta necesaria para ofrecer empleo y alternativas económicas a sus habitantes. El Producto Interno Bruto (POB) cae cada año, y el recaudo de tributos, tasas y contribuciones le acompaña en ese viaje al suelo.

Ahora nos incorporamos y nos sentamos en las ramas fuertes. Denotamos dos argumentos: 1) no se crean nuevas empresas; y 2) no se crean nuevas alianzas sociales en forma de red. La primera acude a la falta de la cultura del emprendimiento y del entorno favorable para su desarrollo. La segunda es consecuencia de la inexperiencia en la gestión de la competitividad local y el desaprovechamiento de su personalidad y cualidades. Ambas ramas conducen al *renombrado y famoso desempleo*. Las pocas vacantes y la mortalidad temprana de nuevos negocios (no emprendimientos), hacen emerger las ramas y hojas de la copa, mientras otras caen y se descomponen en otras ciudades, buscando un mejor porvenir, en detrimento de su integridad al aumentar los cinturones de miseria de las zonas periféricas metropolitanas.

Asintiendo a la responsabilidad nacional y local por contribuir a las metas u objetivos del Milenio (Figura 1), no se alcanzarán los objetivos dispuestos para el año 2015. De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas y el documento CONPES Social 91 “*Metas y estrategias de Colombia para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio -2015*”, lograr el ambicioso 28% de la población bajo la línea de pobreza, dado el 49% reportado por el gobierno nacional en el 2005³⁰², requerirá acciones más decididas de la sociedad colombiana. Aún esta visión parcial de la pobreza exige una coordinación de esfuerzos estatales y privados en todos los niveles geográficos que combinen el desarrollo económico a favor de los pobres y corregir la distorsionada asignación de subsidios que existe en la actualidad. Los niveles del SISBEN reportan que más del 86% de las familias se ubican en los niveles I y II. Aunque no es un parámetro igualable al de los ingresos per cápita en dólares (USD), nos ofrece una idea de la situación de este indicador.

³⁰² Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Objetivos del Milenio: Las Metas en Colombia. [Publicado en línea]. 2007. Disponible en: <http://odm.pnud.org.co/odm1.html>.

4.3. TIPIFICACIÓN Y EXPLORACIÓN DE LOS ACTORES IMPLICADOS EN EL PROBLEMA.

Con un estilo genérico, en el capítulo anterior se elaboró la identificación de actores y sus intereses conforme a sus objetivos colectivos, o la visión de entidades representativas que actúan en el territorio, para cada uno de los problemas previamente identificados y posteriormente abordados en matrices de priorización. En esta sección habilitaremos una mayor profundidad en la personalización y el estudio de los actores directos e indirectos del problema prevalecido.

Para comenzar, listaremos el acuerdo investigativo que fue consignado. Como actores e intereses generales tenemos: 1) Intereses de la Alcaldía Municipal: *Generación de espacios adecuados para la conformación asociativa, creación de cadenas de valor, creación de empresas*; 2) Intereses de las empresas y unidades productivas: *Creación de redes y alianzas empresariales, coordinación entre proveedores y clientes*; 3) Intereses de la población: *Herramientas para la generación de nuevas empresas y unidades de negocio, creación de nuevos puestos de trabajo y promoción del autoempleo*; 4) Intereses de las entidades de apoyo a la formación empresarial: *Gestión de educación formal y no formal para la promoción del emprendimiento*; y 5) Intereses de las entidades financieras: *Puesta de créditos empresariales*. Sin lugar a dudas, los anteriores son los actores directos: el gobierno (en todos sus niveles, formas y poderes), la empresa, el individuo, la sociedad civil organizada, la academia y el sector financiero. Parecen ser pocos, pero en realidad son todos.

Para el gobierno local, el principal interés estará rodeado del mejoramiento de su gestión a través de una política próspera para el empleo, que de manera directa, optimizará el ánimo en los estándares de vida de sus ciudadanos. Con estrategias de *gobernanza*, el ciudadano participará activamente en la consecución de herramientas para su futuro, unos como emprendedores, otros como proveedores, y muchos como trabajadores. De lo último proviene el interés común de la sociedad: *el empleo*. Pero aquel que satisfaga sus expectativas, y que le llame a quedarse y no huir. Es un problema de interés para el ciudadano, no tanto por la inquietud de ser humanos innovadores y contemporáneos, sino por la generación de ocupación. El valor se consigna en un ascenso en las condiciones y en el estatus social. Se habla de asociación y cooperación, pero no se práctica.

Las empresas (presentes e interesadas por ingresar) también suelen estar al tanto de los problemas de competitividad local, ya que pueden ser oportunidades en el corto plazo. La dicotomía de los sectores económicos lleva a su especialización, con el fin de incrementar los niveles de calidad. Hoy en día, el consumidor busca mucho más que un producto de bajo costo y de calidad. Teniendo en cuenta que la masa crítica incide directamente sobre la opinión pública, las actividades de las compañías ahora son registrables y publicadas. A pesar que tienen más sintonía aquellas que denotan movimientos oscuros o pretensiones escandalosas, también

salen a flote sus actividades de conciencia y cooperación comunitaria. Por ello, muchas de ellas están buscando nuevos socios (de la base de la pirámide), para establecer alianzas, especializar sus productos, mejorando bases competitivas y retornando las ganancias a la población, pero solo lo harán si encuentran las condiciones para invertir y poner su disposición para llegar a acuerdos.

Ahora intervienen las entidades de apoyo al emprendimiento. A este grupo pueden intervenir organizaciones de tipo público o privado, estas últimas esperando beneficios monetarios o no tener ánimo de lucro. Los centros de formación, desde la escuela primaria, a la universidad, deben tener claro la vocación territorial para adecuar los planes de estudios y la oferta de servicios. La manifestación del problema causa incertidumbre en la academia, y le obliga a manifestar sus cambios para su resolución. Si se establecen alianzas empresariales que persiguen objetivos puntuales, la lógica implicaría una apuesta formativa que optimizara las capacidades humanas en el ejercicio del objetivo. Las entidades del estado que ejercen sus funciones sobre aspectos sociales se vinculan directamente a indirectamente en función del problema, y ello es asertivo cuando hemos enunciado que la ausencia de emprendimiento, genera pobreza en la copa del árbol. Por tanto, aquellos organismos sociales les interesan atacar la fuente de la inequidad. Eventualmente se abrirán espacios para la prestación de servicios empresariales, bien sea en ofertas conjuntas (p.e. incubadoras de base tecnológica), o servicios empresariales puntuales (agrupaciones profesionales).

Como un actor activo y muy interesado en el provecho que puedan sacar, está el sector financiero. En argumentos anteriores se analiza su papel en el desarrollo de la política pública frente al empleo. Claro, al empleado o al pensionado le prestan, al desempleado, independiente o emprendedor, no son objeto de crédito, pero si alguien les cubre, el negocio puede salir adelante. No obstante, no podemos generalizar. Existen muchas organizaciones, que han emitido programas de microcrédito empresarial y banca de oportunidades. De acuerdo con ellos, es mejor tener clientes crediticios en los estratos bajos, ya que generan mayor confianza en cumplimiento y actualización, a pesar del dispendioso trabajo que requieren muchos microcréditos, versus un *macrocrédito* de una multinacional. Para estas organizaciones, la garantía no la constituye un fondo, sino la seriedad de las iniciativas empresariales, y el refuerzo se obtiene cuando se registra un nodo en una red de valor, con contratos o alianzas suscritas con cooperantes externos. En otra forma, el soporte lo otorga el mercado y los actores cooperantes o *stakeholders*³⁰³ (actores interesados). En la Tabla 20³⁰⁴ se establece una mejor aproximación a estos públicos interesados.

³⁰³ *Stakeholder* es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Estos grupos o individuos son los públicos interesados, que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios.

³⁰⁴ Ver Tabla 20. Análisis de actores para un proyecto que apunta a la generación de nuevos emprendimientos y la consolidación de una cultura empresarial en el Municipio de Pacho. Página 361.

Estableciendo una descripción de la población a la cual el problema afecta de una manera directa, podemos enunciar que ella se ubica en los niveles I y II de la base de datos del SISBEN, lo cual les otorga el calificativo de vulnerables y potenciales a las ayudas directas asistenciales del estado (en todos sus órdenes). Genéricamente, a este grupo que ocupa al 86.22% de la población (año 2008), asisten necesidades vinculadas a su forma de vida, habitacionalidad, niveles de ingresos y educativos, acceso a servicios de salud y servicios públicos, entre otros factores. El rango poblacional donde está inmerso el material humano que padece una cultura proclive a la subvención (*capital semilla para vivir sin producir*), se encuentra distribuido en todo su extenso margen de maniobra de datos.

En expresiones cualitativas, podemos anotar las características notorias de este grupo, que por ser extendido, podemos homogenizar información relevante. Como se explica a profundidad en el siguiente capítulo, la cultura emprendedora se forja desde edades tempranas (familia) y tiene un refuerzo en la academia básica, media y profesional. Un espacio de tiempo y espacio de especial atención es aquel que comprende el paso de la educación media a la secundaria, en el entendido que allí se perfilan las astucias y tendencias vocacionales. Las prácticas técnicas y las experiencias adquiridas en ellas capacitan y estructuran nuevos horizontes y percepciones en los jóvenes. Pero la realidad es otra. La incertidumbre vocacional, los escasos recursos de inversión, el pobre seguimiento y formación en emprendimiento, aunado a otra serie de factores sociales y culturales han provocado una brecha muy grande entre la educación y su verdadero sentido orientador en la construcción de nuevos ciudadanos, y es en este momento cuando se vislumbran rumbos, en los atrayentes talismanes de la ciudad. Personalmente, creo que se trata de *cazadores de nuevas oportunidades y de riesgos*.

En la dinámica demográfica hoy en día, visualizamos un incremento en la proporción porcentual de las personas del rango entre 40 a 44 años, lo cual infiere o un regreso de personas o la colonización de familias que encuentran en el Municipio un nuevo hábitat. Lo anterior determina que la deserción ocurre en edades productivas, para lo cual, una población objetivo que se visualiza desde este momento lo conforman jóvenes que buscan puertas al trabajo. Revisando los datos que ofrece la Secretaría de Desarrollo Social de la localidad³⁰⁵, podemos cuantificar a 6341 personas, entre hombres y mujeres que aún permanecen en el territorio. Otro estudio revela, que se han considerado 13274 personas inactivas laboralmente de 22153 habitantes que están en edad de trabajar³⁰⁶.

Las aproximaciones a la población objetivo arrojan varios datos interesantes. Uno de ellos es la distribución por sexo de ese colectivo en edad de actividad económica, demostrando que el 48.53% son mujeres y el 51.47% restante son hombres. Esta cifra no revela diferencias significativas, aunque en parámetros

³⁰⁵ Secretaría de Desarrollo Social. Bases de Datos del Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales (SISBEN). 2008.

³⁰⁶ Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Boletín del Observatorio de Mercado de Trabajo en el Departamento de Cundinamarca. Programa General del Mercado del Trabajo del Departamento de Cundinamarca. Bogotá D.C., Colombia. 2010.

como niveles educativos y accesos al empleo se verifica una mayor vulnerabilidad en el género femenino³⁰⁷.

Los estudiantes que reciben formación básica secundaria y media, representan un grupo de interés de prioridad, acudiendo a la realidad de los estudios mentales y de conducta, ya que bien sabemos que una cultura se fragua desde su moldeo en familia y en la escuela. Al año 2008, entre los 12 a los 17 años, los censos de cobertura educativa reportaba una población de 3450 adolescentes, de los cuales 3184 reciben el servicio (92.28% nivel de cobertura). Se observa una sobreoferta educativa en la zona urbana y una mínima en las instituciones rurales y ello se refleja en los 2390 estudiantes que asisten a centros urbanos, versus solo 794 alumnos rurales, aunque la cobertura no llegue a ser completa. Estos datos nos llevan a pensar que los gastos de transporte pueden ser elevados y el exceso de movilidad incrementa los tiempos muertos en transporte. No obstante, si analizamos con una mayor profundidad, y prolongando el sentir comunitario, en muchos casos se prefiere suplir una supuesta deficiente calidad de la educación rural, debido a su escaso personal profesoral y deficientes instalaciones. Sumado a lo anterior, los resultados de las pruebas de estado (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación) marcan una diferencia en estudiantes que acceden a las pruebas Saber 11^o, siendo superiores en los establecimientos urbanos, a pesar que su categorización no defina grandes diferencias. De esta manera incidimos en un aspecto que es fundamental en la consolidación de una cultura ociosa frente al emprendimiento, y es la caracterización local de la educación.

4.4. EXAMEN CRÍTICO DE ANTECEDENTES.

La memoria institucional que se encontró en la investigación documental nos demostró que son pocas reseñas de anteriores intentos que insistieran en la generación de nuevos negocios. Solamente se encontró evidencia de dos proyectos ejecutados entre los años de 2003 y 2007.

En la Administración del doctor Luis Antonio Álvarez Báez, alcalde Municipal en los años 2001 al 2003, el gobernador de ese entonces, el doctor Álvaro Cruz, abrió la posibilidad de que cada uno de los 116 Municipios de la jurisdicción del Departamento de Cundinamarca presentara una apuesta prioritaria, de acuerdo a las necesidades locales. Para esa época, y tras varios consejos de gobierno y consultas a profesionales, el alcalde radicó un proyecto, el cual denominó: *“Implementación de sistemas agropecuarios a través de organización de productores rurales para la generación de empleo en el Municipio de Pacho, Cundinamarca”*.

En ese momento, la necesidad esgrimida se resume en los siguientes puntos: “1) *Los pequeños productores rurales no contaban con la asesoría, capacitación y la*

³⁰⁷ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

*transferencia tecnológica necesaria y adecuada, ni con los medios adecuados para optimizar su producción, así mismo carecen de los equipos adecuados para modernizar sus sistemas productivos y poder realizar la transformación industrial de sus productos. Es por ello que la calidad y volúmenes de los bienes agropecuarios eran ineficientes, con lo cual no es posible competir en mercados externos; 2) la región no posee un centro de estudios e investigación para procesos locales, donde se estudien y evalúen las alternativas de negocio, tanto en su parte productiva como comercial. Los análisis de mercadeo son pobres, y se evidencia una ruptura entre la academia y la economía local; 3) otro inconveniente se relaciona con la prestación del servicio de transporte. En la Provincia del Rionegro, y en especial en el Municipio, los costos de transporte son muy altos y la infraestructura vial no se encuentra en su mejor estado; y 4) los bienes de origen agropecuario provienen de prácticas tradicionales y su comercialización se realiza en forma individual, dando paso al ejercicio de intermediarios, disminuyendo considerablemente las ganancias a los campesinos*³⁰⁸.

Con un monto transferido al Municipio y su correspondiente financiación, ascendió los 500 millones de pesos colombianos (COP), y con este fondo se financiaron 135 planes de negocios agropecuarios. Se implantaron algunas reglas y requisitos para poder ingresar al sistema de selección. Uno de los más trascendentes fue el hecho que debían conformar con antelación una figura asociativa, que se rigiera bajo los principios de cooperativismo. Fue entonces la proliferación de las llamadas Empresas Asociativas de Trabajo, creadas por la Ley 10 del año 1991, que les otorgaba la posibilidad de recibir recursos públicos y una gobernabilidad cooperativa, con ánimo de lucro. Se trataba de una propuesta organizacional miscelánea interesante. Pues bien, en ellas se asociaron familiares y amigos (composición mínimo de tres socios) en un lapso de tres meses.

Posterior al transcurso de la elección de los planes propuestos por los microempresarios y evaluadas por los miembros del Consejo Municipal de Desarrollo Rural³⁰⁹, los optados recibieron los recursos representados en insumos y materiales para la producción. Hasta ese momento, las cosas marchaban sobre rieles ideales, y se aseguraba cierta satisfacción en las partes implicadas.

Penosamente, los resultados no fueron satisfactorios en su integridad. Las estadísticas en el sistema de seguimiento describen que del total de las Empresas constituidas, el 95% de ellas fueron liquidadas en menos de seis meses. A finales del año 2007, tan solo operaban dos de las 135 unidades productivas. Adicionalmente, muchas de ellas no declararon impuestos ante la Dirección

³⁰⁸ Adaptado de: Proyecto *“Implementación de sistemas agropecuarios a través de organización de productores rurales para la generación de empleo en el Municipio de Pacho, Cundinamarca”*. Banco Municipal de Proyectos. Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Pacho, Cundinamarca. 2003.

³⁰⁹ Los Consejos Municipales de Desarrollo Rural son espacios de participación creados por la ley 101 de 1993, para la concertación de las políticas y programas dirigidas al desarrollo de los territorios rurales, facilitando la participación de los habitantes rurales en la toma de decisiones que les afectan, siendo un espacio para el ejercicio de la democracia participativa en beneficio del desarrollo rural en cada municipio.

Nacional de Impuestos Nacionales (DIAN), y fueron objeto de múltiples sanciones. Este cuadro de aflicción derivó de algunas causas que trataremos de explicar a continuación.

Los diferentes proyectos que fueron radicados en la convocatoria no representaban alguna línea específica de la economía, por tanto, no hubo priorización. Esta dispersión de ideas no se integró a canales de comercio, ni mucho menos en redes de valor. En los criterios de elegibilidad no se tuvo en cuenta la innovación, el cambio tecnológico o el empleo de nuevas alternativas para la producción. No era un proyecto para la creación de negocios a partir de ideas emprendedoras, solo enfocaron esfuerzos en refinanciar actividades tradicionales no competitivas. Reinó la privación en formación empresarial y en todos los deberes que se adquieren con una persona jurídica.

No solo se desintegraron empresas, sino también familias y cercanas relaciones de amistad. Según averiguaciones, al momento de recibir el capital semilla, los insumos, equipos, elementos, semovientes y materiales fueron comercializados en tiendas especializadas. Otros deciden dividir de manera igualitaria tras no poder establecer mecanismos para el trabajo en equipo. En fin, al parecer nadie estaba preparado para afrontar un desafío colectivo bien intencionado. Iniciaron muchos cuestionamientos a la función pública y la falta de previsión de riesgos. De este ejercicio se aprendieron varias lecciones. Una de ellas dicta que el estudio de los intereses particulares y los aspectos sociológicos, siempre deben ser ingredientes elementales en la planificación.

En el marco de las estrategias empleadas, no se atendió un fenómeno clave: no hubo verdadera apropiación social al proyecto, o sea, no se entendió el objetivo perseguido. Como se ha recalcado, el paternalismo subsidiario que aún reina en el ambiente político, se confundió en una alternativa de matices diferentes. La pobre capacidad de negociación impidió que familiares y amigos buscaran cooperación entre ellos, ante una opción de autoempleo. La creación de empresa no se empleó como un medio para iniciar una nueva o mejorada actividad, sino fue utilizada para captar *recursos no reembolsables*. Gracias a los reportes previos, la población dibujó una imagen negativa y distorsionada del emprendimiento.

Para cambiar esa imagen, y de acuerdo a los recientes registros hallados sobre la gestión del empleo, ensamblada sobre los soportes aprendidos en predecesoras experiencias, en el gobierno del doctor Uriel Enrique Mora Ortiz, en los años de 2004 y 2005, se fundaron los cimientos preliminares de lo que en su momento se denominó *Oficina de Negocios*, asesoría adscrita directamente al despacho de la Alcaldía. Aunque nunca obtuvo un reconocimiento oficial en la estructura orgánica municipal, fue el preámbulo para la creación de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico, dando un nuevo estatus a los asuntos económicos, cumpliéndose uno de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo del momento. Para la implementación de una política local renovada, de acuerdo a las experiencias obtenidas y la asesoría de diferentes organizaciones misionales al desarrollo, la *Oficina de Negocios* dirigió sus esfuerzos a la aplicación de métodos empresariales para el sector Agropecuario. En un primer análisis se determinó el

grado de innovación y de tecnificación de las actividades económicas rurales, encontrando un cuadro aflictivo. De las cerca de 40000 hectáreas correspondientes, el potencial agrícola supone 12000 hectáreas aptas para cultivos, con características edáficas sobresalientes y la disponibilidad de agua necesaria para riego. No obstante, y de acuerdo al diagnóstico realizado en ese entonces, 4000 hectáreas aproximadas se vinculaban a la agricultura, sumando a una vasta extensión de tierras sembradas en praderas para pastoreo. En las Tablas 21³¹⁰ y 22³¹¹ se describe la realidad productiva para el año 2004, en vocablos de parámetros de producción³¹².

Las líneas de acción y pautas estratégicas en la *Oficina de negocios*, en su tiempo fueron: 1) *Implementación de un programa integral de Asistencia Técnica Agropecuaria*, con lo cual se fortalecieron las capacidades profesionales a la Unidad de Desarrollo Rural y Asistencia Técnica Agropecuaria (UDRATA)³¹³, a la vez se incrementó en el presupuesto para el sector. Uno de los *programas insignias* de la Oficina de Negocios fue el programa “*A sembrar se dijo*”³¹⁴. 2) *Fortalecimiento de los sistemas de financiamiento para el sector productivo*, con el establecimiento de fuertes lazos de cooperación con la banca regional, para la preparación y puesta de créditos de la línea Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO)³¹⁵; se presentaron proyectos a fondos concursales para la búsqueda de financiación y apoyo en la ejecución de proyectos de desarrollo económico, se suscribieron convenios para la asignación de recursos *capital semilla* (no reembolsables), con el Fondo Emprender del SENA³¹⁶ y la Red Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema

³¹⁰ Ver Tabla 21. Área sembrada y Parámetros de producción del sector Agrícola en el Municipio de Pacho, para el año 2004. Página 363.

³¹¹ Ver Tabla 22. Población de semovientes y parámetros productivos del sector pecuario en el Municipio de Pacho, para el año 2004. Página 364.

³¹² Tomado de: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estadísticas Agropecuarias Municipales. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2006.

³¹³ La Ley 101 de 1993 creó las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, cuya función única es la de prestar asistencia técnica agropecuaria directa y gratuita a los pequeños productores, en forma de asesorías, consultorías, capacitaciones y aplicación de técnicas en forma individual y colectiva, para que aumenten su productividad y de esta manera mejorar la calidad de vida de las zonas rurales. Adaptado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-500048>.

³¹⁴ El Programa “*A sembrar se dijo*” fue una iniciativa de gobierno, en torno a la prestación de servicios empresariales a productores campesinos, desde la viabilidad de la idea de negocio, la planificación predial, la evaluación psicológica, planificación de créditos y apoyo en la inversión.

³¹⁵ FINAGRO fue creado por la Ley 16 de 1990 y nació de la necesidad del sector agropecuario y rural de contar con un Sistema Nacional de Crédito Agropecuario y tener una entidad autónoma y especializada en el manejo de los recursos de crédito dispersos en varios organismos que los asignaban como una variante complementaria de la política macro económica, de la Junta Monetaria hoy Junta Directiva del Banco de la República. Disponible en: http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-8&p_options=.

³¹⁶ El objetivo del Fondo Emprender es el de apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. Por medio de él se facilita el acceso a capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas. Disponible en: http://www.fondoprender.com/BancoConocimiento/F/Fondo_Emprender/Fondo_Emprender.ASP

(JUNTOS)³¹⁷. 3. *Entrar en modelos de investigación y de desarrollo de tecnologías propias con el territorio*, aspecto que no pudo ser ampliamente desarrollado, donde la idea era iniciar programas para la innovación de productos, el mejoramiento tecnológico basados en Buenas Prácticas Agrícolas y la caracterización de productos del Biocomercio, que puedan ser objeto de introducción en nuevos mercados. 4) *Especializar las áreas ambientales, productivas y geográficas, en torno al desarrollo de cadenas de valor*, con el establecimiento de destrezas en conservación, en torno a la sostenibilidad de los recursos naturales y la identificación territorial como una estrategia de mercado para el posicionamiento de productos y servicios en el mercado.

A pesar de las buenas ideas, y los esfuerzos dirigidos a la gestión de nuevos recursos, no se llegaron a obtener los resultados propuestos en una ambiciosa agenda pública. Sin embargo, este esfuerzo fue recompensado años más tarde en cuando el alcalde municipal fue reconocido como uno de los mejores alcaldes del país, en una iniciativa denominada *Colombia Líder*³¹⁸, mediante concurso organizado por la opinión pública.

Los productos obtenidos fueron: 1. Diseño de un banco de Proyectos, planes de negocio y de cadenas de valor; 2) se brindó asesoría técnica y asesoría especialidad en la implementación de proyectos productivos; 3) se tabularon los proyectos en curso con criterios como viabilidad, rentabilidad, generación de empleo, creatividad, experiencia, etc.; 4) se centralizó la información relativa a las posibilidades de apoyo y financiación y 5) se creó una red de contactos, tanto institucionales, como de empresas del estado. En la Figura 37³¹⁹ se muestra un esquema simplificado del diseño de las maniobras de la Oficina de Negocios³²⁰.

4.5. ESTUDIO DE ALTERNATIVAS.

A esta altura del trabajo, emprenderemos el camino de la resolución del problema, y para ello emplearemos instrumentos técnicos como el árbol de alternativas, el inventario de ideas fuerza y su posterior priorización, de acuerdo a criterios de ponderación.

³¹⁷ La red JUNTOS es la estrategia liderada por el Gobierno Nacional que propone una intervención integral y preferente para 1,5 millones de familias colombianas en situación de pobreza extrema o de desplazamiento, con el propósito de que alcancen 45 logros básicos enmarcados en 9 dimensiones, que representan las condiciones deseables para su desarrollo, en un periodo máximo de 5 años. Disponible en: <http://web.presidencia.gov.co/especial/juntos/index.html>.

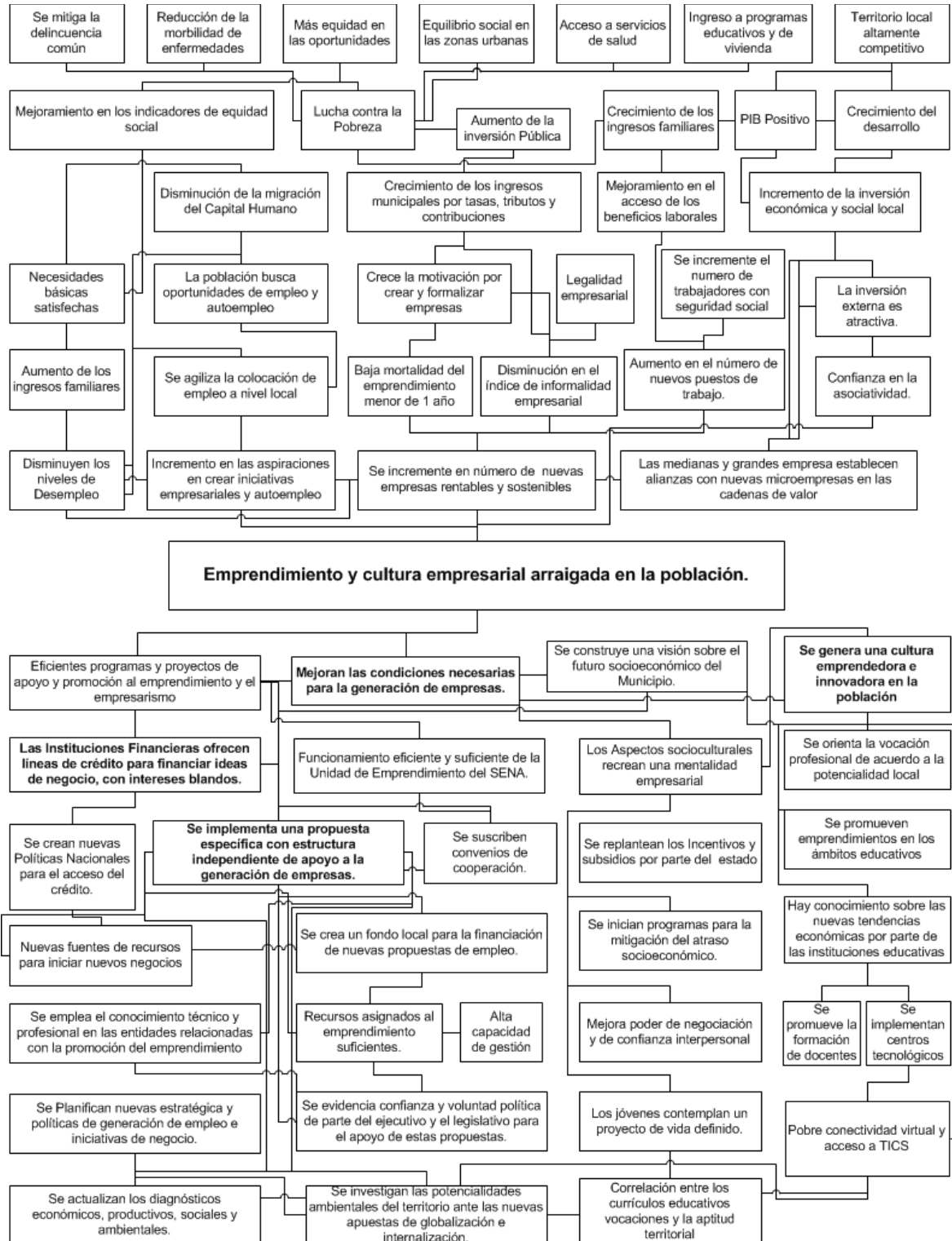
³¹⁸ Colombia Líder es una Iniciativa de la sociedad civil y el sector privado, cuyo objetivo es tener información de las estrategias y los programas del Gobierno frente a la gestión territorial, la pobreza y la desigualdad. Disponible en: <http://www.colombialider.org/>.

³¹⁹ Ver Figura 37. Esquema de estrategias generales de la Oficina de Negocios (año 2004). Página 403.

³²⁰ Tomado de: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estadísticas Agropecuarias Municipales. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2006.

4.5.1. ÁRBOL DE ALTERNATIVAS E INVENTARIO DE IDEAS.

Los problemas identificados en el árbol de problemas se convierten en objetivos del proyecto como parte de la etapa inicial de diseñar una respuesta.



Los objetivos identificados como componentes o productos de un proyecto se convierten en los medios para encarar el problema de desarrollo identificado y proporcionar un instrumento para determinar su impacto de desarrollo. En el siguiente flujo grama aparece un árbol de objetivos, derivado en los problemas señalados en el árbol de problemas.

Tal como se explicaban los resultados de la identificación de causas y efectos del problema primariamente registrado, el fin de cualquier estrategia de solución es la de arraigar el emprendimiento y una cultura empresarial en el grueso de la población, ello a través de su raíz principal, o sea, el mejoramiento de las condiciones necesarias para la generación de empresas. De ésta, se desprenden tres raíces pivotantes: la primera arraigada en la premisa que es relevante de que sin recursos financieros no habrán emprendimientos ni empresas en red. Dicho en palabras del árbol, la sensibilidad de la banca local ofrece líneas de crédito para el financiamiento de ideas de negocio, con intereses bajos. A ello se llega mediante la suscripción de alianzas y convenios entre el estado, los sectores productivos, las empresas y el sector financiero. Adicionalmente, es clave la organización de fondos de amparo (garantías) con aportes del gobierno local. A simple observación, parece ser una tarea de relativa facilidad, pero no parece ser un nodo neurálgico que resuelva en su mayor parte el problema priorizado.

En otra vertiente de alternativas recurren a un aspecto formativo y de acceso a la información. El mejoramiento a la conectividad virtual y a nuevas tecnologías de la información, la adaptación de la academia a la vocación del territorio a través de la capacitación de docentes y orientadores sociales en estos aspectos, un fuerte trabajo en el estado mental de las personas propensas a ser nuevos emprendedores, todas son alternativas que confluyen a otra de las raíces pivotantes: la generación de una cultura para el emprendimiento social. Como se lee, es un fuerte renglón a ser trabajado con prioridad, pero significarían esfuerzos a largo plazo para la creación de nuevas generaciones con una visión diferente. Sin embargo, no puede estar de lado en cualquiera de las tácticas que lleguen a ser priorizadas.

Por último, se localiza un nodo en medio de las raíces, y a la cual llegan y salen alternativas sobresalientes. Se trata de la planificación y ejecución de una propuesta de apoyo para la generación de nuevos emprendimientos, con un carácter innovador e incluido bajo el concepto de redes de valor, a través de alianzas productivas. Suena muy amplio el espectro, pero en síntesis se trata de la generación de un organismo de estructura autónoma, que preste servicios empresariales, e incube ideas de negocio con potencial de ser negocios incluyentes. A éste se involucran recursos, convenios de cooperación, estudios de factibilidad y prosperidad, aplicación a fuentes de financiamiento y la búsqueda de empresas ancla. Además, recoge de cada alternativa señalada anteriormente, algunos aspectos prevalentes. Es una estrategia para obtener resultados en el corto y mediano plazo, con un fuerte componente de acompañamiento, allegando al paternalismo, pero sin ser asistenciales.

Si nos vamos por las ramas, los efectos que se pretenden alcanzar redundan en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y disminuir los índices de pobreza. La consecución del empleo consta de la creación de autoempleo emprendedor y la conexión con otros sectores y empleados en micro y pequeñas empresas. Se pretende dar sostenibilidad a la actuación de nuevos empresarios en el tiempo, y aferrarlos a la formalidad, aclarando que no se trata de fundar nuevas organizaciones para subir un simple indicador, sino que perciban los beneficios de la legalidad en su poder de incursión en redes de proveedores y productores. La confianza se afianzará en un territorio competitivo y plausible a la inversión interna y externa.

4.5.2. EVALUACIÓN Y PRIORIZACIÓN IDEAS FUERZA.

El análisis del árbol de alternativas nos reduce a tres de ellas que ejercen fuerza en nudos radicales, siendo importantes de forma y fondo, de alta notabilidad para allegar a las ramas elevadas, pero que para el presente ejercicio se deben tomar decisiones en torno a la priorización de una de ellas para establecer una acción apropiada y contribuir al consecuente fin planteado: atacar el vacío engendrado por la falta de emprendimientos reales y sociales y ampliar los mecanismos efectivos empresariales de cara a la globalización y la gestión de la calidad.

De esta forma, se presenta una reflexión, a manera de esquema de estudio, de los nudos o problemas más críticos (negativos), sus antónimos expresados en nudos de resultados (positivos), y las ideas fuerza (alternativas) para llegar a productos que provoquen la aparición de los provechos críticos o efectos loables ubicados en las ramas y hojas del árbol de alternativas.

4.5.2.1. MATRIZ DE NUDOS CRÍTICOS E IDEAS FUERZA.

La definición de nudo crítico acusa tres variables trascendentes: 1) son centros prácticos de acción, pueden ser atendidos con análisis metodológico y praxis sistemática, de realización viable; 2) tienen un alto impacto, no solo de imagen pública e institucional, sino que es atractiva a la inversión y/o cooperación público privada en todas sus formas, y tiene una especial cobertura, sobre todo a aquellos que más lo requieren; y 3) son oportunos políticamente, ya que pueden caer en situaciones coyunturales y mostrar resultados tangibles y oportunos. En otra dimensión, un nudo crítico es una *causa clave* que afecta positivamente a los descriptores del problema central³²¹.

³²¹ Burgwal, G., & Cuéllar, J. Planificación Estratégica y Operativa Aplicada a Gobiernos Locales. Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo SNV, Ecuador SNV. Ed. Abya Yala. Quito, Ecuador. 1999.

Para poder construir un plan de acción es necesario tener claro un eje vertebrador, lo que hemos llamado *Idea Fuerza*. Antes de ponernos en marcha es bueno saber hacia dónde queremos caminar. A partir del análisis de redes y la localización de posibles alianzas estratégicas (conjuntos de acción), podremos delimitar el ámbito de la propuesta, cuyo contenido se establece teniendo en cuenta los objetivos de transformación que siempre han de presidir un proyecto. Se trata de una propuesta sobre todo participada y consensuada con la mayor parte de los actores implicados en el tema (a los que ya nos habíamos identificado y caracterizado en el transcurso del trabajo).

La Idea Fuerza se puede expresar en una frase que sea capaz de motivar a la población desde sus redes de vida cotidiana, que responda a una necesidad sentida ampliamente, y debe tender a integrar amplios conjuntos de acción: 1) hacia arriba: hacia las Administraciones Públicas (estatal, autonómica, municipal) y otras instancias de Poder, con una actitud tanto de protesta como de propuesta, reivindicativa y también negociadora; 2) hacia los lados: hacia el Tejido Asociativo (otras Organizaciones y Movimientos Sociales), para buscar una mayor coordinación de esfuerzos y conseguir efectos multiplicadores (llegaremos más lejos más veces); y 3) hacia abajo: hacia la Base del Tejido Social (la Ciudadanía no organizada), a través de escuchar y dar Información, y que esta idea sea de verdad movilizadora.

El aspecto integral hace referencia a que cualquier planificación no puede dejar de contemplar aspectos como la viabilidad económica, la sustentabilidad de tipo ecológico, la organización democrática y participativa, y los aspectos de la cultura local y sus innovaciones. Una estrategia no puede funcionar solo con un organigrama, sino que la coordinación debe basarse en un interés común de acción, y este es el papel de la *Idea Fuerza*³²².

Teniendo en cuenta los resultados de las matrices de priorización de problemas y del de los árboles de causas y efectos, se establece la siguiente tabla donde se describen los nudos críticos, el resultado de este nudo crítico y las posibles alternativas de producción o ideas fuerza.

Si nos vamos a las ideas fuerza, ideamos una primera propuesta que interviene directamente sobre la el nudo de resultado: *Las Instituciones Financieras ofrecen líneas de crédito para financiar ideas de negocio, con intereses blandos*. Basa la idea fuerza en la creación de un nuevo instrumento de financiación a ideas de negocio emprendedoras, y se presenta a una *banca local* autogestionaria con recursos públicos y privados. Se da por hecho que es muy difícil encontrar apoyo en los bancos de *primer piso*, por sus condicionantes al microcrédito empresarial. Recordemos que los establecimientos bancarios en Colombia están muy centralizados en grandes plataformas de operaciones, y sus productos son muy genéricos, dependiendo el rango de acción de cada entidad financiera. En algunos países, existe una serie de pequeñas y medianas empresas de servicios bancarios

³²² Alberich, T. Guía Fácil de la Participación Ciudadana, Manual de Gestión. Ed. Dykinson. Madrid, España. 2004.

en los ámbitos regionales y locales, que se enfocan en precisas y específicas necesidades de crédito. Con la entrada del estado como socio estratégico se imprime su labor social (sin ánimo de pérdida) a las intenciones de la política pública local. Para este caso en particular, la descentralización de las intenciones va de la mano con el apoyo al cumplimiento de sueños de emprendedores con ideas innovadoras, de alto riesgo de éxito, cuya viabilidad se entenderá por las sólidas relaciones cooperativas de la red a la que quiera ingresar. Es la *banca al servicio del emprendimiento local* con autonomía técnica.

Nudos Críticos del Problema (del árbol negativo)	Nudos Críticos de Resultados (de sus correspondientes del árbol positivo)	Ideas Fuerzas de Proyectos (Alternativas de solución)
1. Las Instituciones Financieras no tiene líneas de crédito para financiar ideas de negocio.	Las Instituciones Financieras ofrecen líneas de crédito para financiar ideas de negocio, con intereses blandos.	Financiamiento de oportunidades empresariales a través de una nueva banca local de inversión pública y privada
1. Inexistencia de un programa específico con estructura independiente de apoyo a la generación de empresas.	Se implementa una propuesta específica con estructura independiente de apoyo a la generación de empresas.	Apoyo a la generación de empresas.
2. Inexistencia de una cultura empresarial innovadora	Se genera una cultura emprendedora e innovadora en la población	Implementación de técnicas formativas hacia el emprendimiento y la innovación.

La segunda idea fuerza es sencilla pero muy dicente: *Apoyo a la generación de empresas*. El resultado crítico es la puesta de una alternativa eficiente y eficaz para que el emprendedor encuentre un rumbo asequible a su idea. Es un acompañamiento fuerte de asesoría y conducción, no para suplantar el trabajo del futuro empresario, sino ser guía para que él construya su negocio. En experiencias de apoyo a la microempresa local, muchas de ellas se traducen en la búsqueda de iniciativas locales para el empleo. Por tanto, un factor determinante de un emprendimiento social es la integración con empresas ancla y la incorporación de la masa social en un ámbito productivo rentable y ambientalmente sostenible. Son muchas organizaciones y entidades que dedican parte de sus esfuerzos y recursos en intervenir en el autoabastecimiento y seguridad de ingresos familiares,

mientras otras se especializan en enseñar el cómo de los modos y el empleo de la tecnología en la producción. La integración de esfuerzos, actualmente dispersos, son determinantes en el éxito empresarial. El valor agregado se encuentra en la gestión de las redes de valor, y esta labor la establece el emprendedor rodeado de herramientas para encontrarlas, negociarlas, incluirlas y sacarles el provecho en beneficio de su comunidad cercana.

En tercer lugar, la idea fuerza reza: *Implementación de técnicas formativas hacia el emprendimiento y la innovación*, para dar paso a una nueva cultura contemporánea, cuya cosmovisión este acorde con la dinámica mundial del desarrollo sostenible y la competitividad. Es una nueva estructura de pensamiento, labrada desde la escuela, el colegio, el centro tecnológico y la universidad, en claro sustento del alivio de las consecuencias sociales y mentales del paternalismo político, el narcotráfico y la cultura de la muerte. *Mente sane en emprendedores sanos*, puede significar la premisa de esta idea fuerza. Pero para exorcizar una población, es imperante la demostración del método, y por ende, está sujeta a las ideas anteriores, no pudiéndose ver como un arresto aislado, sino complementario. Ya se había planteado su coherencia al largo plazo, y por ello puede pasar como desapercibida en el público, y no ofrecer el impacto esperado. Sin embargo, para el futuro del territorio, debe estar en los planes de desarrollo de administraciones subsiguientes por un largo periodo de tiempo.

Ahora, mediante un sistema de selección por evaluación de criterios, se optará una de las ideas fuerzas expuestas anteriormente, y de ella se construirá una estrategia de desarrollo local, consonante con las reglas estándares de preparación y presentación de proyectos sociales y económicos.

4.5.2.2. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.

De acuerdo a la definición, en el lenguaje corriente y dentro de la teoría de la decisión, una alternativa es una de al menos dos cosas (objetos abstractos o reales) o acciones que pueden ser elegidas. Desde un punto de vista específico, los objetivos y las alternativas son siempre equivalentes³²³. Para la selección de alternativas se empleará una *matriz de evaluación de ideas fuerza*.

Para poder arreglarla a nuestros propósitos, debemos preguntarnos *¿Cuál de las estrategias conviene a la resolución del problema?* El resultado de la priorización es el significado de un proceso de filtración de alternativas para lograr el cambio deseado. Las alternativas que participan en este examen tienen una finalidad en

³²³ Wikipedia. Alternativa. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Alternativa>.

común, como fin o propósito general acunian a la previsión positiva de una situación indeseable o una necesidad³²⁴.

En la práctica, hay una serie de elementos condicionantes con respecto a la viabilidad de una alternativa que permiten establecer ciertas reglas de actuación en el ordenamiento de las mismas. Los elementos a que se alude en el párrafo anterior puede clasificarse en cuatro grupos: 1) *Rechazo*, cuando algunos de los elementos condicionantes son definitorios en cuanto a la existencia misma de la alternativa, y por tanto, no es posible su realización; 2) *Limitantes de carácter absoluto*, que por sí solos no pueden dar lugar a rechazos, pero combinados con otros si pueden ser objeto de imposibilidad de implementación; 3) *Límites de carácter relativo*, son condicionantes externas, que impiden la ejecución de alternativas, como el caso de normativas y regulación en varias dimensiones; y 4) *Condicionantes*, como la elección de criterios de selección, en donde se definen elementos que deben tenerse en cuenta al estudiar las dos o más alternativas que se tienen en la palestra³²⁵.

En un primer momento, se deben definir unos criterios claros de evaluación y calificación (análisis multicriterio). A pesar que para la ponderación se emplea un modelo matemático (simple o complejo), en muchas ocasiones se recurre a la subjetividad en el señalamiento práctico de la alternativa y el aspecto valuado. Por ello, en algunos casos se emplean indicadores que miden indirectamente el desempeño de la idea fuerza. En todas formas, se trata de emplear un sistema comparativo, transparente y con valores de razón. Cada criterio de decisión se tiene en cuenta información correspondiente de cada alternativa o idea fuerza, bajo un principio de comparabilidad.

Basados en la información anterior, las alternativas serán cualificadas mediante los siguientes criterios de selección.

4.5.2.2.1. RIESGO POTENCIAL.

Este criterio define la magnitud de los peligros, problemas o limitaciones que la alternativa pueda causar en otras dimensiones o ejes de desarrollo. Para este caso, se tendrá en cuenta la posibilidad de que la opción pueda afectar la inversión pública en otras áreas temáticas. Un mayor riesgo se traduce en una menor oportunidad de selección. Es un indicador inverso.

³²⁴ Organización Internacional del Trabajo. Análisis y Selección de Alternativas. Ponencia Presentada en Taller sobre Formación Sindical sobre Cooperación al desarrollo y gestión de Proyectos. Sao Paulo, Brasil. 2008.

³²⁵ Weitzenfeld, H. Proyectos y su Evaluación: Criterios Básicos para la Evaluación de Proyectos. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: www.bvsde.ops-oms.org/bvsaia/fulltext/basico/031171-06.pdf.

Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = la alternativa genera riesgos potenciales a otros sectores del desarrollo; 1 = la alternativa oprime el desarrollo de otros proyectos de carácter social; 2 = la alternativa puede deprimir la inversión en proyectos de infraestructura; 3 = la alternativa disminuye la capacidad de financiar proyectos de desarrollo económico; 4 = la alternativa afecta la inversión en proyectos de ocio, recreación, arte y deporte; 5 = la iniciativa no representa mayores riesgos potenciales).

La interferencia negativa en el desarrollo de otros ejes temáticos dependerá de la cantidad monetaria de recursos financieros y técnicos que cada una de las alternativas demande. Sin lugar a dudas, cualquiera que fuese la alternativa y sus costos representativos (altos y bajos) afectan en menor o mayor medida el interés que persiguen otras necesidades o problemas y cuya financiación depende del erario público local. Difiere a al criterio “*viabilidad financiera*” el cual remite la opción por encontrar el cierre financiero de la alternativa.

La primera idea fuerza: “...*Financiamiento de oportunidades empresariales a través de una nueva banca local de inversión pública y privada...*” requiere demasiada inversión (tanto en infraestructura, como en estructura técnica y logística), lo cual le lleva a una baja calificación. Aunque las dos siguientes ideas: “...*Apoyo a la generación de empresas y la Implementación de técnicas formativas hacia el emprendimiento y la innovación...*” demanden menos cantidad de recursos y esfuerzos institucionales y administrativos, su elevada financiación constriñe otros proyectos, decidiendo sobre la integralidad de los resultados de los planes y programas del estado local.

4.5.2.2.2. OPORTUNIDAD POTENCIAL.

Se aproxima a la generación de muy buenos resultados con la implementación de la propuesta, trascendiendo a otros aspectos de la política pública. Mayores oportunidades de mejora optimizan su calificación. Es un indicador indirecto.

Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = la alternativa no genera resultados satisfactorios; 1 = la alternativa patrocina en muy poca medida al alcance del fin de la idea fuerza; 2 = la alternativa coopera en poca medida al alcance del fin de la idea fuerza; 3 = la alternativa contribuye hacia un alcance medio del fin de la idea fuerza; 4 = la alternativa es significativa en la consecución del fin de la idea fuerza; 5 = la iniciativa acude directamente a la resolución del fin de la idea fuerza).

Este criterio refiere a la exigua o gran oportunidad que representa la implementación de una iniciativa en relación a los resultados esperados y su impacto objetivo real. Una alternativa (o idea estructurada) bajo los principios de la planificación participativa y con el apoyo de los instrumentos técnicos pertinentes, siempre van a revertir sus beneficios en impactos favorables.

De esta forma, las tres ideas fuerza determinan un efectos positivos en cada uno de sus campos de acción sobre la problemática instaurada para cada caso, y ya que se constituyen en instrumentos para llegar a un nudo crítico de resultado, son claves para la mitigación del problema prioritario, localizado en el tallo del árbol.

4.5.2.2.3. TIEMPO DE EJECUCIÓN.

Es la estimación del tiempo que es necesario para poner en marcha la alternativa. Proyectos de menor duración pueden resultar ser más viables, y sus procesos de evaluación suelen ser más expeditos, con indicadores de fácil medición. Es un indicador inverso.

Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = la implementación total de la alternativa supera los 5 años; 1 = la implementación total de la alternativa puede durar entre 4 a 5 años; 2 = la implementación total de la alternativa puede tardar entre los 3 a 4 años; 3 = la implementación total de la alternativa puede ejecutarse entre los 18 a los 36 meses; 4 = la implementación total de la alternativa se ejecuta sobre los 6 a los 18 meses; 5 = la idea fuerza se implementa en menos de 6 meses).

La longitud en tiempo de ejecución de una alternativa de solución es un criterio imperante en términos de eficiencia al momento de abordar la solución de un problema. La tercera idea fuerza, que trata sobre el diseño de un marco educativo en torno a la cultura del emprendimiento, puede ser elaborada en un marco de tiempo relativamente corto (de 6 a 18 meses), ya que su resultado puede ser implementado en posterior a este ejercicio y la validación de prototipos en ejercicios pilotos. Las dos primeras ideas, por su compleja organización operativa y la consolidación de productos consistentes, seguimientos persistentes y la presencia de varios factores externos, provocan cronogramas más extensos que pueden llegar a los 3 años de ejecución.

4.5.2.2.4. NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN.

Representa el grado de facilidad o dificultad de la implementación exitosa de la alternativa seleccionada. Mayores garantías de facilidad sin riesgos u obstáculos mejoran su viabilidad. Es un indicador directo.

Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = en caso de dificultades se tiene prevista una prórroga y adición de recursos por el 50% del valor y el tiempo inicial; 1 = en caso de dificultades se tiene prevista una prórroga y adición de recursos por el 25% del valor y el tiempo inicial; 2 = en caso de dificultades se tiene prevista una prórroga por la mitad del tiempo planificado; 3 = en caso de dificultades se tiene prevista una prórroga por la cuarta parte del tiempo inicialmente prevista; 4 = En caso de dificultades se tiene prevista una modificación del Plan Operativo de

Acciones; 5 = Todos los riesgos pueden preverse y no se solicitarán cambios en los componentes, las actividades y los productos).

El nivel de implementación está íntimamente relacionado con la aparición de circunstancias externas que pudiendo afectar el normal desarrollo del proyecto o verificándose la necesidad de incrementar las metas planeadas, se requieren mayores disponibilidades presupuestales o aportes extraordinarios (adiciones), y/o acompañado de un aumento en los tiempos de operación (prórrogas). Es importante recalcar que este tipo de eventualidades suponen casos de tipología extraordinaria (p.e. retrasos operacionales causados por desastres naturales, optimización de los resultados soportados en otros adicionales solicitados por actores interesados), y no responde a una falla de planificación sino a una nueva previsión.

En este sentido, la tercera idea fuerza “...*Implementación de técnicas formativas hacia el emprendimiento y la innovación...*” por su alta gobernabilidad (diseño y puesta en marcha de un piloto), se prevé un cambio en el plan operativo, mientras las dos primeras se previsional una posible prórroga, sin adición de recursos. Vale la pena anotar que de acuerdo a la presencia de riesgos, en ninguna de las tres alternativas no se supone la adición de recursos económicos adicionales, ya que sus componentes y actividades guardan presupuestos suficientes para el logro total de ello, aunque en la realidad, esto no siempre sucede.

4.5.2.2.5. POSIBILIDADES DE ÉXITO.

La posibilidad de éxito describe la visión positiva o negativa por solucionar el problema o cubrir la necesidad existente. A pesar que puede ser un criterio que vincula varios de los anteriores puede representar el sentimiento de la ciudadanía frente al proyecto. Es un indicador indirecto.

Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = la ciudadanía opina en forma negativa y generalizada la implementación de la alternativa; 1 = la ciudadanía ha expresado reparos críticos hacia la alternativa planteada ; 2 = la ciudadanía no se identifica con la alternativa evaluada; 3 = la ciudadanía le es indiferente el desarrollo de la alternativa; 4 = La mayor parte de las organizaciones sociales califican favorablemente la alternativa; 5 = Existe un ambiente muy favorable para la implementación de la alternativa).

El éxito de una idea está en la perspectiva humana. Asimila un poco a la oportunidad potencial, pero esta tiene su reposo en el *sentimiento del mercado*, en este caso representado por clientes (ciudadanos). Las alternativas para la generación de empleo tienen una vasta aceptación comunitaria, que se ha expresado en las mesas de concertación de los planes y programas de

desarrollo³²⁶. En este aspecto, el apoyo al emprendimiento y la generación de empresa es un apostolado que llama la atención, por el resultado concreto al que éste se refiere y su calificación positiva por parte de la sociedad civil organizada. El otorgamiento de créditos provoca cierta aversión al riesgo al endeudamiento por la rigidez del sistema financiero colombiano y estrategias para la evolución de temáticas académicas y formativas no incitan al entusiasmo colectivo, pudiendo pasar desapercibida, aunque ello no sugiera que su ejecución sea igualmente importante.

4.5.2.2.6. RELACIÓN COSTO / BENEFICIO.

Es la relación entre el valor de la implementación y el valor de los beneficios económicos, sociales y ambientales del proyecto. A pesar que a veces es un indicado subjetivo, ya que por lo general se deben estimar los beneficios en unidades monetarias, da una imagen de la viabilidad de la iniciativa. Es un indicador directo.

Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = de acuerdo a los estimativos preliminares, la relación costo/beneficio puede ubicarse por encima de 3 puntos; 1 = de acuerdo a los estimativos preliminares, la relación costo/beneficio puede estar entre los 2 y 3 puntos; 2 = de acuerdo a los estimativos preliminares, la relación costo/beneficio puede ubicarse desde 1 hasta los 2 puntos; 3 = de acuerdo a los estimativos preliminares, la relación costo/beneficio se acerca a un equilibrio 1 : 1; 4 = de acuerdo a los estimativos preliminares, la relación costo/beneficio puede llegar a desde 0 a 0.5 puntos; 5 = la relación costo beneficio es mayor al 0.5 puntos).

Posterior a la aplicación de la valoración de este criterio en cada una de las ideas fuerza, esta proporciona una marcada diferencia. La tercera idea “...Apoyo a la generación de empresas...” presenta una ponderación 5/5, donde se supone la generación de valor en el mediano y largo plazo, haciendo muy eficaces la inversión pública y privada. La oportunidad para el acceso al crédito también puede generar nuevas rentas y beneficios sociales y ambientales, aunque en menores proporciones, ya que no se acompaña de procesos de acompañamiento y asistencia.

La tercera idea “...Implementación de técnicas formativas hacia el emprendimiento y la innovación...” a pesar que se espera un retorno social en el largo plazo, se deben esperar una secuencia de eventos afortunados para que ello ocurra, y por ello no puede aplicarse como una alternativa aislada, sino como una estrategia conexas a una iniciativa integral.

³²⁶ Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

4.5.2.2.7. VIABILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA.

Es un criterio muy importante en la toma de decisiones, ya que la inexistencia de recursos para la continuidad de la financiación podría conllevar al fracaso de buenas alternativas. Además estima la posibilidad de asegurar el cierre financiero del proyecto. Por tanto, un mayor costo representa un mayor riesgo en su ejecución. Es un indicador inverso.

Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = el presupuesto total de la alternativa es mayor al 5% del PIB Municipal; 1 = el presupuesto total de la alternativa está entre el 3% al 5% del PIB Municipal; 2 = el presupuesto total de la alternativa se ubica en un rango del 1% al 3% del PIB Municipal; 3 = el presupuesto total de la alternativa se encuentra bajo el 1% hasta el 0.5% del PIB Municipal; 4 = el presupuesto total de la alternativa está entre el 0.1% al 0.5% del PIB Municipal; 5 = el costo de implementación de la alternativa está bajo el 0.1 puntos del PIB Municipal)³²⁷.

La posibilidad de la consecución de recursos económicos para el logro del cierre financiero y proceder a su viabilidad, es un factor crítico de selección. La primera opción requiere la búsqueda y concreción de muchos recursos y de socios aliados adecuados para la implantación de un sistema de crédito de oportunidades empresariales. Las instituciones públicas no invierten en este tipo de iniciativas, quedando a merced de la voluntad privada. Por ello su bajo puntuación. De otra parte, el apoyo a la generación de empresas también demanda una suma considerable de recursos (tanto financieros, como técnicos y logísticas), pero a diferencia de la anterior, la posibilidad de solvencia puede cobijarse bajo la manta de la Política nacional de Emprendimiento y los fondos creados para su promoción. Su consecución dependerá del nivel de gestión local y la solidez en que se presente el proyecto. La tercera idea tiene la más alta ponderación de este criterio, ya que el valor a solicitar no pretende superar los 100 millones de pesos colombianos (COP), y puede ser financiados en convenio suscrito entre las autoridades locales y departamentales.

4.5.2.2.8. VIABILIDAD TÉCNICA.

Evalúa, desde el punto de vista técnico, la consecución de productos positivos o negativos, la corrección de obstáculos, la evaluación de componentes y actividades y la implicación de la investigación en los proyectos. Es un indicador directo.

³²⁷ Tomado de: Secretaría de Planeación. Producto Interno Bruto de Municipios de Cundinamarca 2005. Oficina de Sistemas de Información. [Publicado en línea]. 2005. Disponible en: www.planeacion.cundinamarca.gov.co/pib%20municipal%20cundinamarca_2005.pdf.

Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = en la iniciativa no se tuvo en cuenta ningún estudio previo; 1 = la iniciativa se construyó bajo la percepción de los actores interesados en la misma; 2 = la alternativa fue producto de la participación de la sociedad civil y asociaciones de profesionales; 3 = en la alternativa se emplearon al menos un estudio técnico productivo; 4 = la alternativa proviene de un trabajo continuado y perfeccionado en el tiempo; 5 = la iniciativa es producto de un trabajo de consultoría).

La escasa existencia de estudios técnicos o documentos que corroboren la factibilidad de acciones tendientes a la recreación de una cultura del emprendimiento, fue uno de los hallazgos que se evidenció en la documentación del caso de estudio. Sin embargo, como ya se ha descrito, en el territorio se han implementado otras actividades que derivan sus esfuerzos a la incubación y gestación de empresas (no de emprendimientos), y por esta razón se pondera con una calificación 4/5.

La gestión de créditos es un servicio que ofrece la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) desde la creación del sistema de financiamiento al sector agropecuario FINAGRO, y su diligenciamiento depende de una serie de estudios técnicos y financieros que se elaboraron entre los años 2004 y 2007. En cuanto a la formación al emprendimiento, el Municipio cuenta con estudios específicos de salud mental y tendencia social, que pueden servir de insumos en la planificación y práctica de un proyecto especial fundamentado en la enseñanza.

4.5.2.2.9. VIABILIDAD POLÍTICA.

Los beneficios o costos políticos son importantes al momento de la evaluación ciudadana de los proyectos. Muchas veces es indispensable contar con el apoyo de las autoridades superiores de gobierno, al igual que la mayor parte de la población para generar pertinencia de los mismos hacia las estrategias a ser implementadas. Es un indicador directo.

Se valora en una escala de 0 a 5: (0 = la alternativa no se articula en los planes nacionales, departamental, y tampoco en los municipal; 1 = la iniciativa está inscrita en el Plan Municipal de Desarrollo; 2 = la alternativa se prevé en el Plan Municipal y en el Departamental de Desarrollo; 3 = la alternativa está relacionada con los propósitos municipales, departamentales y nacionales; 4 = aparte de estar articulada con instrumentos de planificación local, regional y nacional, la alternativa se concertó con el Concejo Municipal ; 5 = la alternativa fue producto de un ejercicio de gobernanza).

La articulación con propósitos en un sistema multinivel es básica para la concertación de aportes y ayudas de otros actores que se perciben como indiferentes. Para el financiamiento de la micro y pequeña empresa agropecuaria de origen local, el Consejo Municipal, mediante Acuerdo Municipal, dio creación al

Fondo Agropecuario Municipal, para respaldar la implementación de proyectos rurales asociativos. Sin embargo, nunca se ha alimentado con fondos económicos, convirtiéndolo en un instrumento inoperante. El microcrédito empresarial surge como una opción al problema de acceso al préstamo empresarial, pero no como financiamiento de emprendimientos.

En base a lo anterior, el impacto político de instaurar un nuevo mecanismo, a través de una banca social de oportunidades empresariales, representaría muchos réditos, máxime cuando la imagen de la banca colombiana no es la mejor. Ahora bien, la instauración de un sistema de apoyo al emprendimiento acata en su integridad las maniobras escritas en los documentos nacionales que promueven este tipo de iniciativas. La formación al emprendimiento hace parte de los escenarios programáticos del Plan Municipal de Desarrollo, pero no posee la trascendencia de política pública local y regional, como si la tiene las dos primeras ideas fuerza.

4.5.2.3. MATRIZ DE SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS E IDEAS FUERZA.

En la siguiente matriz, se verifica un análisis sistemático en forma global de las tres alternativas priorizadas, aplicando los factores de ponderación de cada uno de los criterios, los cuales se verifican de tres formas: 1) mediante aproximaciones cualitativas, donde la información descriptiva de cada alternativa se incluye en la matriz; 2) aproximaciones cuantitativas, donde la información cuantitativa se incluye en el criterio; y 3) aproximación de rango, clasificación o escala, donde la información cualitativa y cuantitativa se asigna un valor de rango.

En el cuadro encontramos que la alternativa de mayor valoración fue la segunda: “*Apoyo a la generación de empresas*”. Su calificación se sintió disminuida en los criterios que median el riesgo potencial y la viabilidad financiera, ya que ambos tienen una alta correlación positiva.

No obstante, su oportunidad potencial, su aporte a la solución del problema central, los esfuerzos previos que se convierten en bastiones de experiencia, al igual que los diferentes estudios que se han desarrollado en el nivel regional, y en la relación costo beneficio habilitan esta estrategia. La siguiente alternativa en puntuación fue *la Implementación de técnicas formativas hacia el emprendimiento y la innovación*, la cual ajusta buenos resultados en su oportunidad potencial, nivel de implementación, posibilidades de éxito y cierta viabilidad financiera. Lo anterior se refugia en razón (como ya se ha escrito) a que este es una alternativa correcta para atender la situación en el largo plazo, y por tanto los resultados pueden ser potencialmente buenos, aunque la incertidumbre aumenta debido a los pocos estudios técnicos locales y regionales que se encuentra en esta temática, y su poca importancia en las apuestas regionales y nacionales.

Ideas Fuerza	Criterios de Selección									Promedio
	Riesgo Potencial	Oportunidad Potencial	Tiempo de Ejecución	Nivel de Implementación	Posibilidades de éxito	Relación Costo / Beneficio	Viabilidad Financiera	Viabilidad Técnica	Viabilidad Política	
1. Financiamiento de oportunidades empresariales a través de una nueva banca local de inversión pública y privada	1	4	3	2	2	4	1	3	4	2,67
2. Apoyo a la generación de empresas.	2	4	3	3	4	5	2	4	3	3,33
3. Implementación de técnicas formativas hacia el emprendimiento y la innovación.	2	4	4	4	3	3	3	3	2	3,11

El proyecto se estima en un rango presupuestal de los 2000 a los 3000 millones de pesos colombianos (rango 1% al 3% del PIB Municipal), si esto es así, la posibilidad de incrementar, o al menos mantener la inversión en otros ejes y áreas temáticas se verá mermada.

En tercer lugar observamos la iniciativa: *Financiamiento de oportunidades empresariales a través de una nueva banca local de inversión pública y privada*. Por su magnitud de inversión, el riesgo potencial y su viabilidad técnica reflejan su bajo desempeño. El tiempo de ejecución puede disminuir, dependiendo la celeridad de los procesos de consecución de los fondos y las negociaciones y el costo beneficio puede ser incremental, de acuerdo a las políticas sociales de la banca local. Llama la atención el criterio que mesura la posibilidad de éxito, donde la ponderación se esperaría más alta. No obstante, el registro de antecedentes negativos de las empresas sociales y comerciales del estado, y aquellas de inversión mixta, genera en la población inseguridad y un tanto de negativismo.

Al término de este trabajo de aplicación de instrumentos de planificación, procederemos en la redacción y diseño de un proyecto de desarrollo local, cuyo objetivo será el de atender el problema priorizado, con la ejecución de la alternativa seleccionada.

4.6. DISCUSIÓN.

Este capítulo nos lleva a la selección del apoyo a la generación de emprendimientos (empresas) como la idea fuerza de mayor impacto, logro de resultados y viabilidad de implementación, que podría permitir mitigar en gran medida las secuelas de la exangüe cultura emprendedora del común de la población del Municipio de Pacho. Hasta acá, hemos invertido esfuerzos en la recopilación de información básica, la determinación de problemas, con sus correspondientes causas y efectos, identificamos núcleos o nudos críticos y sobre estos últimos se estableció un panorama positivo y favorable, mediante la evocación de una idea fuerza.

Este ejercicio no pretende declarar menos o más importante alguna casuista, comparándola con otras. Los intereses particulares y colectivos son diversos, donde la mirada fija puede estar en otros puntos que no concuerden con propósitos específicos. La problemática general se describe mediante una serie de datos (indicadores, índices, descriptivos), pero cada persona la estigmatiza a su manera, le da un significado diferente, a veces contradictorio. El ideal es poder dar respuesta a todas las inquietudes y demandas sociales, pero entendemos las limitaciones que impiden ese ejercicio. Entonces, se trata de dar un orden, priorizando aquellos problemas de amplias coberturas y de profundos impactos. Si damos en el blanco, las características situacionales pueden evolucionar hacia una mejor suerte, logrando que indirectamente se solventen otras dificultades. Lo anterior hace parte de una visión estructural y sistemática de las estrategias a largo plazo de un territorio.

Ahora, esa idea fuerza la convertiremos en un proyecto de desarrollo local, dándole forma a la intervención y sustancia a los productos esperados, caracterizando los posibles beneficiarios y las rentas socioeconómicas que

pueden caer sobre ellos, los medios, la distribución y los tiempos de las inversiones y actividades puntuales, que se conjugan para componer componentes. De la misma manera, se apuntan fundamentos organizacionales y metodológicos para el monitoreo, que provoque un seguimiento efectivo, bajo evaluaciones objetivas y la toma de decisiones sobre la marcha.

5. DISEÑO ESTRATÉGICO DEL PROYECTO

5.1. INTENCIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO.

5.1.1. META O FINALIDAD DEL PROGRAMA.

La finalidad del programa es la razón por la cual el proyecto se va a llevar a cabo. Está definiendo la intencionalidad del proyecto y es el de más alto orden jerárquico, al cual el propósito de un proyecto contribuye de forma parcial³²⁸.

La meta del proyecto explica por qué el desarrollo del mismo es importante para la sociedad, en términos de los beneficios a largo plazo en el lugar (medio), beneficiarios y las amplias ventajas para otros grupos. Debe también demostrar como la alternativa encaja en las políticas regionales y sectoriales de las agencias de desarrollo, incluyendo el gobierno regional, y las organizaciones involucradas. La meta no será alcanzada solo por el proyecto, sino que se requerirán los impactos de otros programas y proyectos³²⁹.

La finalidad general del proyecto está ligada al aspecto crítico de solución del problema priorizado. De esta manera, el fin se describe como: *“Arraigar emprendimiento y cultura empresarial en la población del Municipio de Pacho, Departamento de Cundinamarca, República de Colombia”*.

5.1.2. PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PROYECTO.

El propósito u objetivo de Proyecto describe el qué se propone hacer, es la razón para ejecutar el proyecto a través de la producción de resultados tangibles. Se refiere al efecto anticipado que se espera como producto de alcanzar los resultados²⁶¹. Éste debe tratar la base del problema y ser definido en términos de los beneficios percibidos y recibidos por la población objetivo de la alternativa,

³²⁸ Saravia, J. Guía para la Elaboración del Marco Lógico. Planificación de Proyectos por Objetivos. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.redpai.org/jefferson/files/1/44/GuiaMarcoLogico.pdf.

³²⁹ Unión Económica Europea. Project Cycle Management Training Handbook. EU. [Publicado en línea]. 2002. Disponible en: http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM_Train_Handbook_ENMarch2002.

grupo meta o lugar como resultado del proyecto o programa. En otras palabras, es la solución al problema que queremos resolver³³⁰.

Es importante tener en cuenta que en la mayoría de los casos, los efectos generados por el objetivo del proyecto están por fuera del control de los ejecutores del mismo, entonces él se diseña para lograr unos resultados, pero no para medir el impacto que se produce como consecuencia de cambiar comportamientos. Para tener en cuenta solo debe haber un objetivo solamente y la razón es práctica. La experiencia demuestra que es más fácil determinar resultados y/o productos a entregar para un objetivo único. Las iniciativas *multipropósito* diluyen los esfuerzos y debilitan su diseño. Cada proyecto, con su objetivo, contribuye de forma parcial al logro del Objetivo General o Meta³³¹.

El presente trabajo de planificación establece como objetivo del proyecto el siguiente enunciado: “Apoyar la generación de emprendimientos empresariales locales con la iniciativa A emprender se dijo, en el Municipio de Pacho, Departamento de Cundinamarca, República de Colombia”.

5.2. COMPONENTES DEL PROYECTO.

Los componentes del proyecto representan la agrupación de actividades en niveles superiores, y que determina un resultado específico correspondiente al cumplimiento del propósito de la iniciativa. Además, éstos describen los servicios o resultados que serán entregados a los beneficiarios previstos, grupo meta y/o sitio y debe ser posible para el manejo del proyecto que sea responsable de su desarrollo. Los componentes deben enfocar las causas principales de los problemas que el grupo objetivo y/o sitio, hacen frente¹⁶³.

En otra dimensión, los componentes responden a *qué va a lograr el proyecto*. Son los términos de referencia para el proyecto, las *mega-acciones*, para las cuales el proyecto recibe recursos, por tanto, son la base para poder presupuestar la propuesta. De este modo, resulta procedente explicar que son acciones específicas o productos tangibles a ser alcanzados (bienes o servicios) a través de series de actividades o tareas y del buen manejo gerencial de los insumos, además que deben ser cuantificables³³².

³³⁰ Unión Económica Europea. Project Cycle Management Training Handbook. EU. [Publicado en línea]. 2002. Disponible en: http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM_Train_Handbook_ENMarch2002.

³³¹ Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Guía para la Elaboración del Marco Lógico. Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Valle del Cauca. [Publicado en línea]. 2007. Disponible en: www.uao.edu.co.

³³² Saravia, J. Guía para la Elaboración del Marco Lógico. Planificación de Proyectos por Objetivos. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.redpai.org/jefferson/files/-1/44/GuiaMarcoLogico.pdf.

La entrega de los resultados de un proyecto permite cumplir con el objetivo, y por lo tanto, debe estar siempre bajo la responsabilidad de sus ejecutores. Los componentes se describen utilizando los verbos en participio pasado³³³.

Los componentes que se han estructurado para responder a resultados concretos al proyecto se escriben a continuación, utilizando una nomenclatura que permite llevar una disposición sistemática, son los siguientes:

I. Creación de una unidad prestadora de servicios empresariales, cuyo resultado tangible es la puesta en marcha de un sistema de servicios empresariales para el surgimiento de emprendimientos y su articulación efectiva en redes de valor. No solo es la presentación de un espacio físico, sino la operación del sistema, bajo principios de profesionalismo, transparencia, innovación y capacidad de gestión.

II. Socialización del proyecto y capacitación para la presentación de ideas de negocio. Este es un resultado que se obtiene en transcurso de la totalidad del proyecto. Arranca desde las actividades de socialización del objetivo y las formas prácticas de la alternativa, y continúa con un proceso fuerte de formación, asesoría, seguimiento integral, evaluación y control de emprendimientos apoyados. A través de estos procedimientos se establece una imagen de *tamiz*, donde pueden llegar muchos interesados, y después de un entramado de filtros, la capacidad, la intención, la persistencia y la calidad culminan su progreso, hasta convertirse en emprendimiento. Además, la determinación de éxito acude también a su correcta inclusión en un acuerdo empresarial estratégico.

III. Acompañamiento en el diseño de planes de negocio. Este es un componente que es subsecuente y paralelo al anterior. Es una etapa de incubación de las ideas de negocio que se han identificado en los procesos de formación permanente. Inicia con la identificación del potencial emprendimiento, continua con un proceso fuerte de planificación y evaluación, y finaliza con los protocolos necesarios para su puesta en marcha, pasando al siguiente componente del proyecto. En esta etapa, el equipo profesional y técnico verifica la viabilidad de la propuesta y le hallan cabida en el seno de los negocios inclusivos. Esto debe estar coordinado y fidelizado a la *priorización vocacional del territorio* y las posibilidades de encontrar aliados. Eventualmente se podrán fusionar o complementar ideas para conformar planes más robustos, bajo una mirada cooperativa. Es fundamental la ayuda psicosocial para mitigar barreras cimentadas en desconfianza, inseguridad, aversión al riesgo y dependencia al paternalismo.

IV. Puesta en marcha de Planes de negocio. Es una siguiente fase a la planificación integral del plan de negocio. Es un componente neurálgico y decisivo el momento de entregar resultados, y que corresponde a la materialización de los emprendimientos. La consecución y entrega de recursos (capital semilla, créditos, incentivos a la capitalización), asesoramiento en la etapa de inversión y

³³³ Saravia, J. Guía para la Elaboración del Marco Lógico. Planificación de Proyectos por Objetivos. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.redpai.org/jefferson/files/-1/44/GuiaMarcoLogico.pdf.

seguimiento por un lapso de seis a doce meses, son a grosso modo las actividades que se incorporan en este componente.

V. Implementación de un observatorio de empresas. En el seguimiento y evaluación de desempeño en las empresas que han iniciado operaciones, será más efectiva si se cuenta con un sistema de información que permita la inclusión de datos y analizar la evolución de los diferentes emprendimientos. Adicional a ello, será una herramienta para que los aliados estratégicos reciban información oficial sobre el seguimiento y los frutos que se obtienen de sus negocios con la base de la pirámide. Para estas empresas ancla, la información que se destina a la sociedad de consumidores responsables, es vital en sus programas de Responsabilidad Social Empresarial y sus beneficios agregados en la nueva tendencia de marketing corporativo. La universalización en red de la información traerá otros dividendos, y uno de ellos es el sustento para lo que se ha denominado marketing territorial o City marketing³³⁴.

En el contexto del desarrollo local, las herramientas de marketing territorial nos permitirán favorecer y valorizar los recursos endógenos y también “vender el territorio” de modo que sea capaz de captar recursos externos al mismo. En la era de la comunicación y las nuevas tecnologías es básico conocer e impulsar estrategias que den a conocer los productos, los territorios³³⁵. Las marcas de ciudad deben convertirse en marcas únicas, reconocibles y memorables. Marcas con personalidad, capaces de conseguir que las personas se identifiquen con ellas³³⁶. Actualmente, la competitividad ha pasado de ser un tema exclusivo de las empresas y sus productos, y ahora la atracción de la inversión es propensa a establecer beneficios locales. Entonces, una herramienta informática bien gestionada, y con información relevante a estos grupos de interés, recrearía un nuevo ambiente para la suscripción de alianzas estratégicas.

5.3. DISEÑO DE ACTIVIDADES POR COMPONENTES.

Como se declaraba en la explicación de los componentes del proyecto, éstos están dispuestos por una serie de actividades puntuales y específicas, que tienen una relación lógica en fusión y en tiempo, y que su engranaje debe ser ideal, al entendido de que se asemeja a una máquina con elementos esenciales en su funcionamiento.

³³⁴ Se define el Marketing Territorial como un plan encaminado a diseñar acciones para la promoción socioeconómica y ambiental de un territorio y que tiene gran relevancia como parte importante de la elaboración de una estrategia de desarrollo local en un municipio. Disponible en: www.formater.com/ressources.

³³⁵ Estudios y Proyectos para el Desarrollo Local. Promoción Local y Marketing Territorial. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.ides.es/areas/promo.htm>.

³³⁶ Tomado de: Wikio News. Marketing Territorial o City Marketing. [Publicado en línea]. 2010. Disponible en: <http://www.wikio.es/article/marketing-territorial-city-marketing-193079341>.

Las actividades definen *cómo* se van a lograr los resultados expuestos en los componentes³³⁷. Las actividades constituyen el conjunto “*de lo que hacemos*” y deben estar claramente vinculadas a la consecución de cada uno de los componentes enunciados³³⁸. En principio, no debe haber actividades (más allá de las generales de administración, seguimiento y evaluación) que no se encuentren inequívocamente relacionadas con alguno de los componentes³³⁹.

Para el presente proyecto se han señalado una sucesión de actividades por componente. A continuación se relacionan en conjunto, albergadas en cada uno de los componentes identificados en la etapa anterior.

5.3.1. ACTIVIDADES DEL COMPONENTE I.

Actividad I.A. *Contratación de una firma de expertos en servicios empresariales a las Pymes*. Con esta actividad se pretende contar con personal experto en emprendimiento, que construya las bases conceptuales y misionales de la unidad. Su función será la de dejar caminando la disposición humana y física, al igual que la elaboración de los diferentes procesos y procedimientos, basados en los sistemas de gestión de la calidad. Posteriormente se requerirán sus servicios de esporádicamente, en forma de asesorías en casos precisos y en hechos de severa complejidad.

Actividad I.B. *Elaboración de materiales de curso*. Esta es una actividad encomendada al grupo de consultores, y tiene como objetivo el diseñar y desarrollar los contenidos de un Curso Intensivo y Especializado sobre: “*Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos, Alianzas Sociales Estratégicas, Emprendimiento social e Innovador y Gestión Empresarial y las Tendencias Competitivas del Territorio*”. El curso tendrá una duración de 40 horas.

Actividad I.C. *Convocatoria a actores locales interesados*. Es una actividad acuñada al contrato de consultoría, y es continuación de la terminación del diseño integral del curso. Esta actividad gira en torno a la convocatoria de aquellos actores interesados en formarse sobre esta temática. Estará dirigido a toda la población, con énfasis en profesionales, técnicos, tecnólogos y bachilleres.

³³⁷ Saravia, J. Guía para la Elaboración del Marco Lógico. Planificación de Proyectos por Objetivos. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.redpai.org/jefferson/files/-1/44/GuiaMarcoLogico.pdf.

³³⁸ Ortégón, et al. Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas. Manuales serie Comisión Económica para América latina y el caribe. [Publicado en línea]. 2006. Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/lpdes/0/LCL2350P/manual42.pdf>.

³³⁹ Tomado de: Camacho, H., et al. El Enfoque del Marco Lógico: 10 Casos Prácticos. Fundación CIDEAL. Acciones de Desarrollo y Cooperación. [Publicado en línea]. 2001. Disponible en: www.ogprodein.unitru.edu.pe/index.

Actividad I.D. *Realización de la actividad formativa.* Es la materialización del curso, con una intensidad horaria de 40 horas en 10 días hábiles, donde la empresa consultora establece la logística y la asistencia técnica del evento.

I.E. *Adecuación de espacio físico de operaciones y montaje de equipos.* Esta actividad repara el hecho que es necesaria la adecuación de un espacio físico para la operación de las actividades misionales de oficina. Esta deberá contar con los puestos suficientes para el trabajo personalizado con emprendedores, conectividad a redes y sistemas de información y comunicaciones, y demás condiciones propias de un centro de emprendimiento y de negocio. El espacio físico será un aporte de la Alcaldía Municipal, dentro de su equipamiento público.

Actividad I.F. Contratación de un coordinador general para el programa. El programa tendrá un gerente, coordinador o gestor del proyecto. Deberá ser una persona capaz de administrar los recursos y direccionar las actividades individuales de los profesionales *senior* y *junior*, al igual que responder por las asignaciones administrativas que el proyecto le encomiende.

Actividad I.G. *Contratación de profesionales senior.* En esta instancia se procederá a la contratación del personal experto, para ello se abrirá una convocatoria para las siguientes áreas: gestión empresarial, gestión comercial y de marketing, gestión ambiental, gestión contable y tributaria, gestión de desarrollo de prototipos, gestión de sistemas de información, gestión mental. Acompañarán al gerente de proyecto en la consecución del propósito del proyecto.

Actividad I.H. *Contratación de profesionales junior.* En esta etapa se procederá a la adquisición de los servicios profesionales de para trabajo técnico de campo. Se dará apertura a un proceso de selección para las siguientes áreas: trabajo de campo: Agricultura, Ingeniería, Medio Ambiente, ventas y mercadeo.

Actividad I.I. *Contratación de personal auxiliar (secretaria).* Con el ingreso de una persona encargada del proceso de soporte administrativo queda configurado el equipo base de trabajo de la unidad de emprendimiento, y su presencia estará dedicada un 100% de tiempo, hasta la finalización del proyecto.

5.3.2. ACTIVIDADES DEL COMPONENTE II.

Actividad II.A. *Elaboración del plan de medios del programa “A emprender se dijo”.* El éxito de un proyecto de esta magnitud se soporta por el poder de convocatoria y el grado de expectativa que se genere hacia los actores interesados. Mediante un contrato de servicios especializados se pretende obtener e implementar un plan de medios, que no solo se refleje en los resultados locales, sino que apoye las labores de marketing territorial.

Actividad II.B. *Elaboración del material para la convocatoria de reuniones zonales.* El grupo base profesional (*senior*) y técnico (*junior*) elaborará todo el material pedagógico y de transferencia tecnológica que se empleará en las reuniones zonales³⁴⁰ de socialización y capacitación. Se requerirán de cartillas, manuales, presentaciones, talleres teórico prácticos, biblioteca y videoteca, entre otras estrategias didácticas.

Actividad II.C. *Realización de los eventos de socialización.* Las reuniones de socialización se realizarán en las zonas determinadas por el conjunto de jurisdicciones subterritoriales. A pesar que se cubrirán todas las áreas, en caso que una comunidad solicite expresamente una conferencia de socialización, se llevará a cabo, siempre y cuando acudan, como mínimo, 25 personas. Adicionalmente, estas jornadas son continuadas y permanentes, y serán efectuadas por el equipo técnico.

Actividad II.D. *Colección de personas u organizaciones interesadas (clientes).* La recopilación de los posibles emprendedores y sus ideas de negocio se efectúa en las reuniones de socialización, tras una muestra clara de participación proactiva. Estas personas se organizarán en colectivos de capacitación, dependiendo el sector económico, su ubicación potencial en redes de valor y la caracterización del producto a ofrecer.

Actividad II.E. *Organización y convocatorias a capacitaciones zonales en cuatro módulos.* Los grupos de probables emprendedores son convocados una fuerte formación de cuatro módulos, con una duración de 30 días calendario. A pesar de que pueden conciliarse horarios de clase con cierta flexibilidad, para continuar a la siguiente fase, el emprendedor deberá aprobar los cursos dictados y haber hecho entrega de los trabajos prescritos. Cabe decir que deben haber participado en cualquiera de los eventos de socialización, para poder acceder a esta fase.

Actividad II.F. *Realización de cuatro píldoras (talleres) de formación: 1. A pensar se dijo! 2. A planear se dijo! 3. A hacer se dijo! 4. A vender se dijo!* Los emprendedores que han aprobado las actividades formativas, posteriormente recibirán cuatro píldoras de aprendizaje. Son talleres teóricos y prácticos que deben tomarse en orden, y dependiendo de la oferta de los talleres. Para poder suscribirse a cualquiera de ellas, deberán presentar los certificados de participación en los talleres precedentes. Cada una de las píldoras tendrá una duración de 10 horas lectivas, y ocho horas de aprendizaje en campo, donde el postulador podrá bosquejar su idea.

Actividad II.G. *Identificación y priorización de ideas de negocio.* Como resultado de cada píldora, se fundará una idea de negocio innovadora y con complicidad social, con potencial de ser incluida en una red de valor, las cuales pasarán a la secuencia de las actividades del siguiente componente. Hasta este momento, aún no se han seleccionado las ideas promisorias de mayor aptitud.

³⁴⁰ El territorio se dividirá en zonas de intervención, con la agrupación de veredas y barrios, y poder llegar a la cobertura meta declarada en el proyecto.

5.3.3. ACTIVIDADES DEL COMPONENTE III.

Actividad III.A. *Recepción de ideas de negocio*. Esta actividad se realizará bajo las condiciones de una convocatoria pública mensual, (fechas por definir, de acuerdo a los calendarios, por 16 meses continuos), siempre y cuando hayan participado en todo el proceso de formación y asesoría. Las ideas elegidas ingresarán a un proceso más riguroso de construcción, para llevarlas a la realidad.

Actividad III.B. *Evaluación de ideas y emprendedores*. Este proceso, que puede ser un poco dispendioso, será ejecutado por un *Comité Técnico*, que tendrá un tiempo determinado para establecer un estudio de pre-factibilidad. La priorización se realizará mediante un Consejo Técnico de Aprobación (CTA), con la participación de los profesionales adscritos al proyecto y un representante de las entidades públicas y privadas, las organizaciones sociales, el sector empresarial, y demás actores interesados que aportan apoyo, acompañamiento o son socios directos del proyecto, posterior al envío del informe del Comité.

Actividad III.C. *Diseño y evaluación de planes de negocio preseleccionados*. Las ideas priorizadas por el CTA, inician una profunda evolución hacia un plan de negocio realizable, viable y sostenible. Para que esto suceda, un grupo de consultores y especialistas acompañarán al emprendedor en la verificación y ensamble de la dimensión técnica, comercial, financiera, ambiental y social del emprendimiento. Vale la pena resaltar que el dueño de la idea es el promotor de la misma, y es objeto de un acompañamiento constante, riguroso y calificado que le guiará en su proceso de maduración, hasta obtener una persona con una actitud emprendedora.

5.3.4. ACTIVIDADES DEL COMPONENTE IV.

Actividad IV.A. *Financiación de planes de negocio*. Cuando el proyecto o el plan de negocios se hayan desarrollado en su totalidad, se buscarán todos los medios disponibles para su financiación y encontrar su cierre financiero. Los asesores buscarán vía crédito, alianza estratégica, convenios interinstitucionales o un Fondo Municipal para el Emprendimiento la perspectiva de financiación de las actividades fijadas en su etapa de inversión y capital de trabajo.

Actividad IV.B. *Acompañamiento en la ejecución de actividades de trabajo por un año*. Posterior a la consecución de los recursos financieros, técnicos y humanos para la puesta en marcha del emprendimiento, se efectuará un acompañamiento constante, desde la inversión y el ejercicio gerencial, operativo y comercial de la nueva empresa. En ella se considera su creación formal, buscando la mejor opción de fundación, de acuerdo a los arreglos empresariales que se logren concretar. Los recursos para esta actividad se emplearán en la logística necesaria para ejercer con eficiencia y efectividad esta fase neonatal. A imagen de brigadas

empresariales, los asistentes evaluarán los procesos productivos y los beneficios ambientales y sociales debidamente transcritos en los planes de negocio. Esta actividad llega hasta los estrados finales del proyecto.

Actividad IV.C. *Graduación de nuevos emprendedores: “A crecer se dijo”*. Luego de finalizar la etapa “*A emprender se dijo*”, denominándose así a la etapa desde la formación hasta la consolidación del negocio, se infiere que el negocio emprendedor ya está lo suficientemente maduro para seguir su recorrido sin un estímulo regulador y acompañante. Al final del proyecto, se pretende plasmar todo un esfuerzo conjunto en un reconocimiento social, a través de eventos periódicos, donde se puedan comunicar los adelantos y las experiencias favorables, que servirán para insertar retoques a la herramienta y futuras intervenciones.

Actividad IV.D. *Entrega de informes y resultados*. Al término del proyecto se organizará, convocará y realizará un seminario internacional de emprendimientos locales, el cual será el marco justo para la presentación de los resultados obtenidos tras la ejecución de los diferentes componentes y al haber evaluado el cumplimiento de los indicadores de gestión.

5.3.5. ACTIVIDADES DEL COMPONENTE V.

Actividad V.A. *Diseño de software para seguimiento empresarial*. Esta actividad, que debe surgir en un inicio paralelo a las demás actividades del proyecto, refiere a la contratación de una empresa con idoneidad certificada en la programación de software, con la habilidad flexible de entrada de datos y salida verificable de información. Esta herramienta debe estar adecuada para que la empresa que opta el grado de emprendedora pueda continuar alimentando el sistema con un esquema de auto declaración. La versatilidad y su arquitectura deberán estar acorde con las ventanas de marketing empresarial y territorial, con el fin de encontrar nuevas alternativas empresariales e identificar redes de valor dables y atractivas.

Actividad V.B. *Medición de indicadores (metas del plan de negocio) por empresa*. En el lapso de ejecución del proyecto, esta actividad consolida los informes de la actividad IV.B. Los asesores y asistentes técnicos verificarán el estado y la marcha de los emprendimientos apropiados de apoyo y seguimiento. Estos reportes serán consignados en el observatorio o sistema de información, y de esta manera obtener análisis en tiempo real, sobre los indicadores del proyecto.

Actividad V.C. *Entrega de resultados e informes*. Periódicamente, teniendo en cuenta los ajustes a los Planes Operativos, se enviarán informes y documentos que evidencien, no solo la gestión progresiva del proyecto, sino sus impactos, experiencias, reflexiones y los desafíos desde lo local, y como pueden aprovecharse las oportunidades globales que ofrece la tendencia crítica e influyente del desarrollo sostenible y de la igualdad eficiente.

5.4. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN.

Los indicadores de gestión o desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del nivel de logro alcanzado por un programa y/o proyecto, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos (bienes o servicios) similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño³⁴¹.

Estos índices pretenden traducir a términos inequívocos los objetivos y los resultados de un proyecto. Se trata de poder expresar de la manera más precisa posible lo que vamos a hacer y lo que queremos conseguir con nuestra intervención³⁴².

Las dimensiones que son factibles y relevantes de medir a través de un indicador son su eficacia, calidad, eficiencia y economía. A través de los indicadores se puede obtener información de diferentes ámbitos de control en la implementación programas públicos: proceso, producto, resultado intermedio, resultado final o impacto²⁷⁴. Cabe anotar que No son condiciones necesarias para el logro de los objetivos. No estos indicadores no son condiciones necesarias para el logro de los objetivos, y tampoco hay relación causa-efecto con ellos, pero definen, en forma medible y objetiva, los niveles de desempeño requeridos por los objetivos³⁴³.

Los indicadores cumplen las siguientes funciones: 1) Obligan al equipo de trabajo a acordar un sistema de objetivos preciso y claro, lo que facilita la evaluación del proyecto; 2) establecen estándares concretos para medir desempeño; ello permite una buena gerencia por proyectos; y 3) junto con las fuentes que verifican la existencia de cada indicador, forman la base del sistema de monitoreo y evaluación del proyecto³⁴³.

No hay principios absolutos para la construcción de indicadores. Sin embargo, el criterio AMORE (Asequible, Medible, Oportuno, Relevante, Específico), es muy útil para su diseño. La asequibilidad prevé la razonabilidad en los en costo y en métodos de recolección. La medición debe ser fácil, aquellos cuantificables son preferidos porque son precisos, pueden ser agregados y permiten análisis estadístico más profundo. Sin embargo, no todos los fenómenos se pueden medir cuantitativamente. En estos casos, se utilizan indicadores cualitativos. Los Indicadores tienen que ser recolectados y reportados en el momento indicado para influenciar un proceso de decisión. No hay razón para escoger indicadores que solamente expresen qué sucedió al final del proyecto, cuando ya no hay

³⁴¹ División de Control de Gestión (DIPRES). Evaluación de Programas. Publicaciones Control de Gestión Pública. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.dipres.cl.

³⁴² Camacho, H., *et al.* El Enfoque del Marco Lógico: 10 Casos Prácticos. Fundación CIDEAL. Acciones de Desarrollo y Cooperación. [Publicado en línea]. 2001. Disponible en: www.ogprodein.unitru.edu.pe/index.

³⁴³ Saravia, J. Guía para la Elaboración del Marco Lógico. Planificación de Proyectos por Objetivos. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.redpai.org/jefferson/files/-1/44/GuiaMarcoLogico.pdf.

posibilidad de ajuste, por ello deben ser oportunos. Además deben ser relevantes a las necesidades de información de aquellos que usarán los datos. Y finalmente, conviene que sean específicos, íntimamente relacionados a lo que el proyecto busca cambiar. La lógica horizontal contribuye a probar este criterio³⁴⁴.

Cada uno de ellos tiene una construcción lógica y coherente, y por ello debe poseer un enunciado y una fórmula de cálculo. El enunciado se constituye en la expresión conceptual (escrita) de lo que se desea medir a través de un indicador, mientras la fórmula de cálculo es la expresión matemática que permite cuantificar el nivel o magnitud que alcanza el indicador en un cierto período de tiempo, considerando variables que se relacionan adecuadamente para este efecto. Se debe especificar al lado de cada indicador la dimensión (Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía) y ámbito de control del mismo (Proceso, Producto, Resultados Intermedios, Resultados Finales o Impacto).

Aquellos indicadores que se diseñen deben corresponder a aquellos que sean pertinentes y que cubran las distintas dimensiones y ámbitos de control, tomando en consideración el nivel de objetivo respectivo (nivel de propósito o componentes)³⁴⁵.

En las siguientes líneas se muestran los indicadores de Fin, Propósito y Componentes de proyecto, que se han perfilado en su construcción, teniendo en cuenta la metodología de Marco Lógico.

5.4.1. INDICADORES DE FIN DE PROYECTO.

Como se ha expresado en el aparte conceptual, a menudo este describe objetivos sectoriales o programáticos, hacia los cuales apuntan más de un proyecto. Por ello, sus indicadores miden situaciones por fuera del alcance del proyecto y los datos necesarios para la medición siempre provienen de fuentes secundarias, por fuera del proyecto³⁴⁴.

En este caso, se han planteado dos indicadores generales o de fin de proyecto, que se ha enunciado de la siguiente manera: 1) *A los dos años de finalización de la ejecución del proyecto la creación de empresas habrá aumentado (2) puntos porcentuales; Y 2) A los dos años de finalización del proyecto se habrá incrementado la tasa de autoempleo formal en cinco (5) puntos porcentuales.* El primero hace especial reseña al incremento relativo en el número de empresas nuevas (emprendimientos sostenibles, por un lapso de dos años, posterior a la finalización de la alternativa. En segundo lugar, también se pronostica un aumento

³⁴⁴ Tomado de: Saravia, J. Guía para la Elaboración del Marco Lógico. Planificación de Proyectos por Objetivos. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.redpai.org/jefferson/files/-1/44/GuiaMarcoLogico.pdf.

³⁴⁵ Tomado de: División de Control de Gestión (DIPRES). Evaluación de Programas. Publicaciones Control de Gestión Pública. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.dipres.cl.

de la ocupación por autoempleo formal, en los mismos dos años. Directamente, éste último influirá sobre la tasa de desempleo local, lo cual evidenciará el sistema de información del Componente V.

5.4.2. INDICADORES DE PROPÓSITO DE PROYECTO.

A nivel de propósito, deberá incluirse los indicadores más relevantes para cada una de las dimensiones del desempeño (Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía) y ámbitos de control (proceso, producto, resultado intermedio, resultado final o impacto) que sea pertinente medir a este nivel. El ámbito de control que se mide a través de los indicadores corresponde generalmente a resultados intermedios o finales³⁴⁶. En otra mirada, y afirmando que el Fin de Proyecto es la razón de ser del mismo, hace que la definición de indicadores en esta ámbito sea la más estricta, y deben estar impresos en términos de calidad, cantidad, tiempo, entre otros³⁴⁷.

En la planificación del proyecto se han presentado dos indicadores de propósito, tal como lo relatan las siguientes líneas: 1) *Al finalizar el proyecto estarán en ejecución cincuenta (50) planes de negocio;* y 2) *Al finalizar el proyecto la tasa de mortalidad empresarial en el municipio habrá disminuido en dos (2) puntos porcentuales.* Como se refleja en el texto, son objetivos puntuales del proyecto, donde, en dos años se habrán puesto en marcha 50 planes de negocios de emprendedores sociales, y la supervivencia o sostenibilidad de las mismas aportará en la reducción de los índices de mortalidad empresarial en 200 puntos básicos (dos porcentuales)³⁴⁸.

5.4.4. INDICADORES A NIVEL DE COMPONENTES O RESULTADO.

Por definición, estos indicadores establecen los términos de referencia para el proyecto. Si un equipo o un oficial de proyecto son responsables por todos los componentes, entonces, los indicadores deben permitir medir su grado de desempeño. Por tanto, son los clásicos indicadores de gestión³⁴⁷.

A nivel de componentes, se incluyen indicadores adecuados para cada una de las cuatro dimensiones del desempeño (Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía) y

³⁴⁶ División de Control de Gestión (DIPRES). Evaluación de Programas. Publicaciones Control de Gestión Pública. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.dipres.cl.

³⁴⁷ Saravia, J. Guía para la Elaboración del Marco Lógico. Planificación de Proyectos por Objetivos. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.redpai.org/jefferson/files/-1/44/GuiaMarcoLogico.pdf.

³⁴⁸ El vocablo Mortalidad Empresarial se emplea para describir cuantificadamente la desaparición de empresas, y su eliminación en los registros empresariales de las Cámaras o las entidades encargadas de su identificación y control. Disponible en: www.mesoamericana.edu.gt.

ámbitos de control (proceso, producto, resultado intermedio, resultado final o impacto). En este nivel los indicadores corresponden generalmente a resultados a nivel de productos y/o procesos, y en algunos casos a nivel de resultados intermedios³⁴⁹. Si no existe una correspondencia evidente entre el componente y su indicador, puede ser conveniente incluir más de uno.

Durante el transcurso de la delimitación de los componentes y sus actividades, se han generado sobrios indicadores, que miden su cumplimiento. Para cada uno de los componentes añadidos al plan de acción del proyecto, se ha ajustado un indicador de logro (excepto el componente II que al cual se le integran dos indicadores), los cuales se disponen en la siguiente manera:

Componente I. Indicador 1. *A los tres meses de ejecución del proyecto se ha creado 1 unidad prestadora de servicios empresariales.* El componente persigue el ajuste institucional y funcional de una unidad que preste servicios integrales a la gestión emprendedora. En un máximo de tres meses, el conjunto de consultores, profesionales, técnicos, administrativos y los servicios logísticos deben estar adecuados para el absoluto funcionamiento operacional.

Componente II. Indicador 1. *A los cuatro meses de ejecución del proyecto se ha socializado el proyecto en las 72 veredas y 28 barrios del Municipio.* Este componente parte su gestión en dos objetivos. El primero abarca el cubrimiento total del territorio físico (divido en su límites políticos) rural y urbano, de las actividades propias de la publicidad, mercadeo, difusión y socialización de los fines y acciones propios de la ejecución y los resultados del proyecto.

Componente II. Indicador 2. *A los diecisiete meses de ejecución del proyecto se han capacitado a 500 personas en elaboración de planes de negocio.* Es la segunda parte del Componente II, subsiguiente a la fase de socialización. Este lleva a un número de personas capacitadas (500), a los 17 meses de ejecución desde su inicio. En esta etapa surgen dos fases, una que reúne un paquete de formación, y otra que se basa en *píldoras* o talleres prácticos. Al final, los emprendedores deberán haber ajustado y documentados sus ideas de negocio.

Componente III. Indicador 1. *A los diecinueve meses se han acompañado 100 ideas y planes de negocio.* Bajo una mirada paralela, este supone que de las 500 (como mínimo) personas resultado del componente anterior, al final de procesos se habrán compuesto al menos 100 planes de emprendimientos. Lo anterior se espera en un modelo de gestión participativa e integrativa de la teoría, la práctica y los conocimiento locales.

Componente IV. Indicador 1. *A los veinticuatro meses de ejecución del proyecto se han puesto en marcha 50 planes de negocio.* Como logro final del proyecto, a los dos años de su cumplimiento, se deben haber apoyado, acompañado y consolidado a más de 50 nuevos emprendimientos, bajo características

³⁴⁹ División de Control de Gestión (DIPRES). Evaluación de Programas. Publicaciones Control de Gestión Pública. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.dipres.cl.

(preestablecidas en los códigos del proyecto) de innovación, desarrollo tecnológico, inclusión en redes empresariales, generación de empleo, producción más limpia (ecoeficiencia) y ordenamiento territorial.

Componente V. Indicador 1. *A los veinticuatro meses de ejecución del proyecto se ha implementado y alimentado 1 sistema de información empresarial. A lo largo del proceso operativo del proyecto, se diseñará, construirá, evaluará y gestionará un sistema de información (Observatorio empresarial) y se instituya como un mecanismo efectivo de revisión y previsión, al igual que un centro de encuentro e información de emprendedores y empresas, sobre sus iniciativas de responsabilidad en la esfera local.*

5.4.5. INDICADORES DE ACTIVIDADES.

Los indicadores a nivel de actividad, generalmente han sido interpretados como los recursos o el presupuesto necesarios para ejecutar una alternativa o proyecto. El listado de los recursos necesarios para un proyecto ha pasado a convertirse en la apertura presupuestal³⁵⁰.

En la Matriz de marco Lógico, que se expone más adelante, se han discriminado los costos por actividad, justificando el presupuesto total de inversión del proyecto (Ver matriz de marco lógico, página 195).

5.5. FUENTES DE VERIFICACIÓN.

Las fuentes o medios de verificación señalan los conductos de información de los indicadores³⁵¹. Cada indicador debe poseer su correspondiente fuente de comprobación, los cuales se concretan como procedimientos y soportes puestos en sobre la mesa, para comprobar el cumplimiento del indicador de resultado. Un indicador sin esta fuente carece de operatividad, por lo que debe ser considerado como un indicador inconveniente. Podemos agrupar las fuentes de verificación en “*internas*” y “*externas*”. Las primeras son las generadas por el propio proyecto, mientras las segundas se encuentran fuera de la intervención³⁵².

³⁵⁰ Saravia, J. Guía para la Elaboración del Marco Lógico. Planificación de Proyectos por Objetivos. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.redpai.org/jefferson/files/1/44/GuiaMarcoLogico.pdf.

³⁵¹ División de Control de Gestión (DIPRES). Evaluación de Programas. Publicaciones Control de Gestión Pública. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.dipres.cl.

³⁵² Camacho, H., *et al.* El Enfoque del Marco Lógico: 10 Casos Prácticos. Fundación CIDEAL. Acciones de Desarrollo y Cooperación. [Publicado en línea]. 2001. Disponible en: www.ogprodein.unitru.edu.pe/index.

Por una consideración de costes, estas últimas son en principio deseables, aunque en muchas ocasiones no están disponibles, no poseen la fiabilidad exigible o su nivel de desagregación no resulta adecuado, por lo que será preciso recurrir a fuentes propias, de las que será preciso valorar sus costes e incluirlos en el presupuesto³⁵³.

Cuando indicamos que los objetivos deben ser verificables en la práctica. Por tanto, aquellos cuya revisión sea muy compleja, dependan de estudios o ejercicios investigativos externos de diferentes frecuencias de reporte, o su medición requiera una excesiva inversión, se debe estudiar la posibilidad de relevarlos por otros más escuetos³⁵⁴. Como admisibles vías de reporte se incluye material publicado, inspección visual, encuestas, registros de información, reportes estadísticos, bases de datos, entre otros.

En un reconocimiento tangencial de los medios de verificación que se emplearán y consultarán en el proyecto, podemos concentrar aquellas que son externas, como algunas bases de datos (Sistema de Identificación de Potenciales beneficiarios de Programas Sociales SISBEN, Cámaras de Comercio, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Administrativo Nacional de Estadísticas DANE) e informes y reportes periódicos o de gestión (Dependencias de la Alcaldía Municipal y otras entidades de carácter local). Estas pruebas aplican para evaluar el cumplimiento del Fin y del Propósito del proyecto, ya que su alcance se establece en un marco tiempo largo y mediano, respectivamente.

Para el caso de los componentes y las actividades, los medios de verificación se constituyen en aquellos internos, como documentos, manuales e informes de contratos, registros de asistencia y fotográficos, inspección ocular de procedimientos, encuestas de percepción y de satisfacción, certificados de estudios, actas de interventorías, cuentas o facturas de cobro, registros presupuestales y pagos. En detalle, los medios de verificación se muestran en la matriz de marco lógico (Ver matriz de marco lógico, página 218).

5.6. SUPUESTOS Y RIESGOS RELEVANTES.

Los supuestos, también llamadas hipótesis, son aquellos factores externos, que están fuera del control de la institución responsable de un programa, que inciden en el éxito, o fracaso del mismo. De otra forma, corresponden a acontecimientos,

³⁵³ Camacho, H., *et al.* El Enfoque del Marco Lógico: 10 Casos Prácticos. Fundación CIDEAL. Acciones de Desarrollo y Cooperación. [Publicado en línea]. 2001. Disponible en: www.ogprodein.unitru.edu.pe/index.

³⁵⁴ Saravia, J. Guía para la Elaboración del Marco Lógico. Planificación de Proyectos por Objetivos. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.redpai.org/jefferson/files/-1/44/GuiaMarcoLogico.pdf.

condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del programa³⁵⁵.

Para asegurar el éxito de un programa no basta con ejecutar todas las actividades necesarias para producir los componentes y que estos a la vez sean producidos en la cantidad y con la calidad necesaria para el logro del propósito del programa, sino que también se debe identificar y hacer seguimiento a aquellos factores externos que deben ocurrir para que el programa cumpla su objetivo³⁵⁵.

Cada programa comprende riesgos ambientales, financieros institucionales, climatológicos, sociales u otros que pueden hacer que el mismo fracase. El riesgo se expresa en la matriz de marco lógico como un supuesto que debe ser cumplido para lograr los objetivos en cada nivel. Es así como es posible definir supuestos a nivel de actividades, componentes, propósito y/o fin. El objetivo no es consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino identificar aquellos supuestos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia³⁵⁵.

Las Suposiciones completan la lógica “...*si entonces*...”, (que describe las condiciones necesarias entre cada nivel) al adicionar con mucha propiedad la lógica “... *Si y entonces*...”, (Describiendo las condiciones necesarias y suficientes entre cada nivel)³⁵⁶. Los supuestos también se pueden expresar en términos cuantitativos incluyendo los valores mínimos de determinados factores externos que garantizan el desarrollo normal del programa. En todos aquellos supuestos en que sea posible se debe construir y cuantificar los indicadores que den cuenta del cumplimiento de los supuestos³⁵⁵.

En el proceder del presente trabajo, se examinó la suficiencia de la coherencia vertical Fin, Propósito, Componente, Actividad en el logro de niveles siguientes. En transcurso de ello, se acordaron las condicionantes que no pueden ser generados por el proyecto. Estas condiciones se detallaron en términos de suposiciones.

Los supuestos del fin del programa salen de la gobernabilidad institucional y social del territorio local. Ellas son: 1) *Se proponga una política nacional más sólida para la generación de iniciativas locales para el empleo; y 2) Se reorientan recursos públicos para el desarrollo integral de la Provincia del Rionegro*. Por tanto, su condición dependerá del ambiente regional y nacional. Su riesgo puede calificarse como alto. La suposición condicionante para el propósito del proyecto es interna, o sea, guarda relación a las fortalezas y debilidades locales, la cual se ha redactado de la siguiente manera: *Fortalecer la conducta emprendedora de la población local, con el apoyo de las entidades del gobierno, el sector privado, la academia, las organizaciones de base y los organismos no gubernamentales*. Su riesgo puede ser medio-alto, ya que la búsqueda de una conducta o nueva mentalidad se condiciona por la aceptación de la alternativa por el público objetivo

³⁵⁵ División de Control de Gestión (DIPRES). Evaluación de Programas. Publicaciones Control de Gestión Pública. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.dipres.cl.

³⁵⁶ Saravia, J. Guía para la Elaboración del Marco Lógico. Planificación de Proyectos por Objetivos. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.redpai.org/jefferson/files/1/44/GuiaMarcoLogico.pdf.

de la misma, al igual que la sincronía entre empresas, instituciones y organizaciones sociales locales. Los supuestos que se generan en las actividades, tienen una supremacía interna, ya que se trata de encontrar resultados en medio de las capacidades de los futuros emprendedores de la localidad. Su aprobación llegará con el trabajo especializado del grupo administrativo, técnico y estratégico de la unidad, y de los acuerdos empresariales. Este último, en compañía de la posibilidad de accesos a recursos económicos para la puesta en marcha de planes de negocio, se constituyen en riesgos potenciales, que no dependen del proyecto, sino de la proactividad y la disposición de los actores asociados e interesados en la iniciativa.

Los supuestos, en orden de componentes, se relataron como sigue: 1) Componente I: a) liderazgo y sensibilidad de los profesionales y técnicos locales para capacitarse en estas temáticas; b) incorporación de capital humano competente e idóneo para la prestación de servicios empresariales; c) adhesión de los actores interesados por querer entender los alcances del proyecto. 2) Componente II: Creación de la necesidad en las personas por ser partícipes del proceso formativo y de diseño de nuevas empresas. 3) Componente III: Compromiso, persistencia y pertenencia, tanto del equipo técnico como de los nuevos emprendedores por llevar sus ideas a término. 4) Componente IV: Se cuenta con el apoyo financiero, el servicio técnico idóneo y una actitud proactiva y honesta por parte de los beneficiarios. 5) Componente V: El equipamiento local cuenta con la infraestructura suficiente y disponible para la utilización de sistemas de información digital.

Los supuestos previstos en las actividades, reiteran un condicionante común, el cual refiere a la gestión y disposición del presupuesto asignado a cada una de ellas. Son muy dicentes e internas, y su gobernabilidad dependerá del estricto cumplimiento de los aportes de las entidades y organizaciones cooperantes. Una falla, retraso u omisión, alteraría drásticamente el desarrollo normal del proyecto. En consecuencia, entre más actores implicados, mayor será el nivel de riesgo (Ver matriz de marco lógico, página 195).

5.7. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE MARCO LÓGICO.

La matriz de planificación del proyecto es una herramienta característica del enfoque del marco lógico. De hecho, el marco lógico comenzó siendo una matriz y hasta que la “*Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*” (GTZ)³⁵⁷ estableció la secuencia de pasos previos que conducen hasta ella, lo que constituye la principal originalidad del método “*ZielOrientierte ProjektPlanung*”

³⁵⁷ La Cooperación Alemana al Desarrollo (GTZ) es una empresa privada con presencia mundial en el campo de la Cooperación al desarrollo que pertenece al Gobierno de la República Federal de Alemania. Su misión es contribuir al desarrollo político, económico, ecológico y social de los países en desarrollo en procesos de reformas para mejorar de forma sostenible las condiciones de vida de la población. Disponible en: <http://www.gtz.de/en/unternehmen/1716.htm>.

(ZOPP)³⁵⁸ (Planificación de Proyectos orientada a Objetivos). En la actualidad, aunque la mayoría de las versiones del método asumen esa secuencia como un todo, la matriz continúa siendo el elemento más típico del marco lógico. En su origen, la matriz apareció como un intento de sistematizar y ordenar los principales contenidos del diseño de un proyecto en un formato simplificado que facilita comprender la lógica interna de una intervención.

En esta matriz quedan sintetizados los principales componentes del diseño de un proyecto. Además, existe una relación entre todos esos elementos que, de alguna manera, están vinculados entre sí. Existen dos lógicas básicas que establecen esa interdependencia: la lógica vertical y la horizontal³⁵⁹.

Lógica Horizontal se basa en el principio de la correspondencia, que vincula cada nivel de objetivo (fin, propósito, componente y/o actividades) a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a los factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (supuestos principales)³⁶⁰, de tal forma que se establece la siguiente relación: Todo *resultado* u *objetivo* se expresa mediante, al menos, un indicador verificable objetivamente. Ese indicador debe poder comprobarse mediante una fuente de verificación específica³⁵⁹.

Lógica Vertical se basa en relaciones de causa-efecto entre los distintos niveles de objetivo de la matriz de marco lógico y postula lo siguiente: Si se dan unas *condiciones previas* (entonces) se libera un *presupuesto* con el que se movilizan unos *recursos* para hacer unas *actividades*. Si se hacen esas actividades y se producen unos supuestos (que están fuera de la competencia de la intervención) se logran unos *resultados* (o componentes). Si se logran esos *componentes* y se producen los supuestos situados a su nivel, se alcanza el *propósito del proyecto*. El logro de ese objetivo específico, unido al cumplimiento de los supuestos colocados en su nivel, supondrá una contribución significativa a un *fin* (u objetivo superior). Y si se producen los supuestos de ese nivel el objetivo general podrá perdurar³⁵⁹ (Figura 37³⁶¹).

En términos generales, la matriz que se elabora para efectos de la evaluación debe reflejar lo que el programa es en la actualidad. Si bien muchos programas no han sido diseñados con el método del Marco Lógico, se debe realizar un ejercicio de reconstrucción de los distintos niveles de objetivos del programa e indicadores de sus resultados que permitan medir el nivel de logro alcanzado. La Institución Responsable del programa debe completar cada casilla de la matriz²⁹³.

³⁵⁸ Un proyecto formulado utilizando el método ZOPP de planificación, es el producto del análisis y del trabajo de planificación en su conjunto, bajo la metodología de marco lógico del *proyecto* (*Logical Framework*), o sea, es una matriz de planificación que presenta la estructura básica del proyecto. Disponible en: <http://www.ijponline.com/marcologico/resumido.html>.

³⁵⁹ Camacho, H., *et al.* El Enfoque del Marco Lógico: 10 Casos Prácticos. Fundación CIDEAL. Acciones de Desarrollo y Cooperación. [Publicado en línea]. 2001. Disponible en: www.ogprodein.unitru.edu.pe/index.

³⁶⁰ División de Control de Gestión (DIPRES). Evaluación de Programas. Publicaciones Control de Gestión Pública. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.dipres.cl.

³⁶¹ Ver Figura 37. Esquema de la lógica vertical de la matriz de marco lógico. Página 403.

5.7.1. MATRIZ DE CUATRO POR CUATRO.

A continuación se detalla la estructura del diseño del proyecto en una matriz de cuatro por cuatro, teniendo en cuenta la metodología de Marco Lógico.

	Jerarquía de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos (Riesgos)
Fin.	Arraigar emprendimiento y cultura empresarial en la población del Municipio de Pacho, Departamento de Cundinamarca, República de Colombia.	<p>A los dos años de finalización de la ejecución del proyecto la creación de empresas habrá aumentado (2) puntos porcentuales.</p> <p>A los dos años de finalización del proyecto se habrá incrementado la tasa de autoempleo formal en cinco (5) puntos porcentuales.</p>	<p>Estadísticas de la Cámara de Comercio de Facatativá y del Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).</p> <p>Estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)</p> <p>Estadísticas poblacionales del Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios (SISBEN)</p>	<p>Se proponga una política nacional más sólida para la generación de iniciativas locales para el empleo.</p> <p>Se reorientan recursos públicos para el desarrollo integral de la Provincia del Rionegro.</p>
Propósito.	Apoyar la generación de emprendimientos empresariales locales con la iniciativa: “A <i>emprender se</i>	Al finalizar el proyecto estarán en ejecución cincuenta (50) planes de negocio.	<p>Informes periódicos y finales del proyecto.</p> <p>Estadísticas de la</p>	Fortalecer la conducta emprendedora de la población local, con el apoyo de las entidades del

	<i>dijo</i> ” en el Municipio de Pacho, Departamento de Cundinamarca, República de Colombia.	Al finalizar el proyecto la tasa de mortalidad empresarial en el municipio habrá disminuido en dos (2) puntos porcentuales.	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Informes de la Cámara de Comercio de Facatativá.	gobierno, el sector privado, la academia, las organizaciones de base y los organismos no gubernamentales.
Componentes	I. Creación de una unidad prestadora de servicios empresariales.	A los tres meses de ejecución del proyecto se ha creado 1 unidad prestadora de servicios empresariales.	Contratos suscritos, perfeccionados y liquidados. Inspección ocular. Listados y certificados de asistencia. Registros fotográficos. Evaluación de los eventos.	Liderazgo y sensibilidad de los profesionales y técnicos locales para capacitarse en estas temáticas. Incorporación de capital humano competente e idóneo para la prestación de servicios empresariales. Adhesión de los actores interesados por querer entender los alcances del proyecto.
	II. Socialización del proyecto y capacitación para la presentación de ideas de negocio	A los cuatro meses de ejecución del proyecto se ha socializado el proyecto en las 72 veredas y 28 barrios del Municipio. A los diecisiete meses de ejecución del proyecto se han capacitado a 500 personas en elaboración de planes de negocio.	Listados y certificados de asistencia. Registros fotográficos. Inscripciones de ideas de negocio.	Creación de la necesidad en las personas por ser partícipes del proceso formativo y de diseño de nuevas empresas.

III. Acompañamiento en el diseño de planes de negocio.	A los diecinueve meses se han acompañado 100 ideas y planes de negocio.	Expedientes por plan de negocio. Registro de visitas y de asistencia técnica. Encuestas de satisfacción a usuarios.	Compromiso, persistencia y pertenencia, tanto del equipo técnico como de los nuevos emprendedores por llevar sus ideas a término.
IV. Puesta en marcha de Planes de negocio.	A los veinticuatro meses de ejecución del proyecto se han puesto en marcha 50 planes de negocio.	Informes periódicos y finales del proyecto. Inspección ocular. Registros de asistencia técnica.	Se cuenta con el apoyo financiero, el servicio técnico idóneo y una actitud proactiva y honesta por parte de los beneficiarios.
V. Implementación de un observatorio de empresas.	A los veinticuatro meses de ejecución del proyecto se ha implementado y alimentado 1 sistema de información empresarial.	Diseño e implementación del sistema en plataforma web. Entrada de registros. Salida de informes digitales.	El equipamiento local cuenta con la infraestructura suficiente y disponible para la utilización de sistemas de información digital.

Actividades

Componente I.				
I.A. Contratación de una firma de expertos en servicios empresariales a las Pymes.	\$ 40.000	Informes de gestión. Actas de interventoría. Facturas de cobro.		Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
I.B. Elaboración de materiales de curso.	\$ 5.000	Entrega de material al almacén municipal. Acta de recibo a satisfacción. Cuentas de cobro.		Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.

I.C. Convocatoria a actores locales interesados.	\$ 1.000	Informes de convocatorias. Cuentas de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
I.D. Realización de la actividad formativa.	\$ 5.000	Informes del evento. Actas de interventorías. Cuentas de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
I.E. Adecuación de espacio físico de operaciones y montaje de equipos.	\$ 20.000	Recibo de adecuaciones y equipos. Facturas de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
I.F. Contratación de un coordinador general para el programa.	\$ 94.500	Contrato suscrito, perfeccionado y liquidado. Informes periódicos. Cuentas de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
I.G. Contratación de profesionales <i>senior</i> (gestión empresarial, gestión comercial y de marketing, gestión ambiental, gestión contable y tributaria, gestión de desarrollo de prototipos, gestión de sistemas de información, gestión mental).	\$ 367.500	Contratos suscritos, perfeccionados y liquidados. Informes periódicos. Cuentas de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
I.H. Contratación de profesionales <i>junior</i> (trabajo de campo: Agricultura, Ingeniería, Medio Ambiente, ventas y mercadeo).	\$ 126.000	Contratos suscritos, perfeccionados y liquidados. Informes periódicos. Cuentas de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
I.I. Contratación de personal auxiliar (secretaria).	\$ 23.100	Contrato suscrito, perfeccionado y liquidado. Informes periódicos.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.

		Cuentas de cobro.	
Componente II.			
II.A. Elaboración del plan de medios del programa “A emprender se dijo”	\$ 15.000	Recibo a satisfacción de piezas publicitarias. Actas de interventoría. Cuentas de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
II.B. Elaboración del material para la convocatoria de reuniones zonales.	\$ 15.000	Recibo a satisfacción del material formativo. Cuentas de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
II.C. Realización de los eventos de socialización.	\$ 3.000	Informe general del evento. Cuentas de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
II.D. Colección de personas u organizaciones interesadas (clientes).	\$ 500	Informes sobre inscripción de ideas de negocio. Cuentas de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
II.E. Organización y convocatorias a capacitaciones zonales en cuatro módulos.	\$ 5.000	Informes finales de los eventos. Actas de interventoría. Cuentas de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
II.F. Realización de cuatro píldoras (talleres) de formación: 1. A pensar se dijo! 2. A planear se dijo! 3. A hacer se dijo! 4. A vender se dijo!	\$ 30.000	Informes finales de los eventos. Actas de interventoría. Cuentas de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
II.G. Identificación y priorización de ideas de negocio.	\$ 5.000	Informes de gestión de la unidad de servicios empresariales. Cuentas de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.

Componente III.

III.A. Recepción de ideas de negocio (se realiza a manera de convocatoria mensual por 16 meses continuos) pública, siempre y cuando hayan participado de las píldoras de aprendizaje).

\$ 5.000 Informes mensuales de gestión de planes de negocio.
Cuentas de cobro. Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.

III.B. Evaluación de ideas y emprendedores.

\$ 5.000 Informes con las evaluaciones.
Cuentas de cobro. Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.

III.C. Diseño y evaluación de planes de negocio preseleccionados (evaluación técnica, comercial, financiera, ambiental, social).

\$ 30.000 Informes de factibilidad de consultores externos.
Cuentas de cobro. Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.

Componente IV.

IV.A. Financiación de planes de negocio.

\$ 10.000 Informes periódicos.
Cuentas de cobro. Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.

IV.B. Acompañamiento en la ejecución de actividades de trabajo por un año (Logística)

\$ 100.000 Informes de comisiones.
Facturas de cobro. Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.

IV.C. Graduación de nuevos emprendedores: "A crecer se dijo".

\$ 10.000 Informe de eventos.
Cuentas de cobro. Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.

IV.D. Entrega de informes y resultados.

\$ 10.000 Material recibido a satisfacción. Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.

Componente V.		Cuentas de cobro.	
V.A. Diseño de software para seguimiento empresarial.	\$ 8.000	Software instalado y recibido a satisfacción. Factura de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
V.B. Medición de indicadores (metas del plan de negocio) por empresa.	\$ 20.000	Informes periódicos. Cuentas de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
V.C. Entrega de resultados e informes.	\$ 10.000	Material recibido a satisfacción. Cuentas de cobro.	Se gestione y se mantenga el presupuesto asignado.
*Total: \$ 963.600 COP			
*El valor se representa en miles de pesos colombianos COP			

Los recursos estimados para la implementación del proyecto se estiman en la suma de \$963.000 COP (pesos colombianos) a precios del año 2011.

Se precisa que la actividad IV.A. Financiación de planes de negocio, solo se financiarán los servicios profesionales para la planificación de instrumentos que sean adecuados para ser presentados a los fondos concursales, *ángeles inversionistas*, fondos de crédito, entre otros. No se ha presupuestado la financiación directa de cada plan de negocio.

Las actividades se han agrupado de acuerdo a su finalidad y su relación con productos parciales puntuales. La mayoría de ellas guardan relación con actividades predecesoras, no obstante, algunas son continuadas y se ejecutan en la marcha, mientras otras se ejecutan en plazos más cortos.

La finalidad del programa guarda relación íntima con la solución al problema priorizado en el capítulo anterior, al tanto que el propósito del proyecto está adjudicado a la alternativa prescrita al punto crítico, identificado en la entapa antepuesta.

5.7. DIAGRAMA DE COMPONENTES Y ACTIVIDADES.

Para una organizada y sistemática gestión del proyecto, el “*Diagrama de Gantt*”³⁶² muestra el origen y el final de las diferentes unidades mínimas de trabajo y los grupos de tareas (llamados *summary elements*) o las dependencias entre unidades mínimas de trabajo³⁶³.

Debido a la relativa facilidad de lectura este tipo de diagramas, es ampliamente utilizada, y permite a la entidad gestora del proyecto realizar una representación gráfica de su progreso. Adicionalmente es un apoyo y medio de comunicación entre las diversas personas involucradas en el proyecto.

En un diagrama de estas características, cada componente y/o actividad se representa por una línea, mientras que las columnas representan un periodo de tiempo específico (días, semanas, meses o años), dependiendo de la duración del proyecto. El tiempo estimado para cada componente y/o actividad se muestra a través de una barra horizontal cuyo extremo izquierdo determina la fecha de inicio prevista y el extremo derecho determina la fecha de finalización estimada. Las actividades se pueden colocar en cadenas secuenciales o se pueden realizar simultáneamente.

A medida que progresa una actividad, se completa proporcionalmente la barra que la representa hasta llegar al grado de finalización. Así, es posible obtener una visión general del progreso del proyecto rastreando una línea vertical a través de las tareas en el nivel de la fecha actual. Las actividades ya finalizadas se colocan a la izquierda de esta línea; las actividades que aún no se han iniciado se colocan a la derecha, mientras que las tareas que se están llevando a cabo atraviesan la línea. Si la línea está cubierta en la parte izquierda, significa que aquella actividad representa demoras significativas³⁶⁴.

En el trabajo, se ha precisado la esquematización del orden de componentes y actividades de un diagrama de Gantt. La disposición de la información seguirá la siguiente estructura: El proyecto tiene una duración prevista de dos años (24 meses), y la unidad seleccionada de las columnas será de un mes (como marco de tiempo). Cada grupo de actividades estará presidido por el Componente, del cual se señalará el periodo de tiempo de su ejecución. A su vez, cada actividad también tiene su representación gráfica en cuanto a su duración estimada. No se han graficado acontecimientos o recursos. A continuación se expone el diagrama de Gantt, elaborado a esta altura del proyecto.

³⁶² El diagrama de Gantt es una herramienta que le permite al usuario modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto. Esta herramienta fue inventada por Henry L. Gantt en el año de 1917.

³⁶³ Cárdenas, J. Diagramas de Gantt. 2009. [Publicado en Línea]. 2009. Disponible en: <http://dc.usb.ve/~jtcadenas/CI3715/Diagramas%20de%20Gantt.pdf>.

³⁶⁴ Kioskea. Diagrama de Gantt. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://es.kioskea.net/contents/projet/gantt.php3>.

5.7.1. DIAGRAMA DE GANTT.

Una vez definidos los componentes y las actividades en el Marco Lógico, se ha diseñado el siguiente cronograma de actividades, representado en un diagrama de Gantt.

COMPONENTES Y ACTIVIDADES	MESES DE EJECUCIÓN																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Componente I. Creación de una unidad prestadora de servicios empresariales.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
I.A. Contratación de una firma de expertos en servicios empresariales a las Mipymes.	■																							
I.B. Elaboración de materiales de curso.	■																							
I.C. Convocatoria a actores locales interesados.	■																							
I.D. Realización de la actividad formativa.		■																						
I.E. Adecuación de espacio físico de operaciones y montaje de equipos.	■	■	■																					
I.F. Contratación de un coordinador general para el programa.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

II.F. Realización de cuatro píldoras (talleres) de formación: 1. A pensar se dijo! 2. A planear se dijo! 3. A hacer se dijo! 4. A vender se dijo!

II.G. Identificación y priorización de ideas de negocio.

Componente III. Acompañamiento en el diseño de planes de negocio.

III.A. Recepción de ideas de negocio (se realiza a manera de convocatoria mensual por 16 meses continuos) pública, siempre y cuando hayan participado de las píldoras de aprendizaje).

III.B. Evaluación de ideas y emprendedores.

III.C. Diseño y evaluación de planes de negocio preseleccionados (evaluación técnica, comercial, financiera, ambiental, social).

Componente IV. Puesta en marcha de Planes de negocio.

IV.A. Financiación de planes de negocio.

5.8. IMPACTO DEL PROYECTO.

El término impacto, de acuerdo con el Diccionario de uso del español proviene de la voz “*impactus*”, del latín tardío y significa, en su tercera acepción, “*impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso*”³⁶⁵.

La tarea de evaluar el impacto parece constituir una gran dificultad para muchos proyectos y programas. Medir el impacto es concretamente, tratar de determinar lo que se ha alcanzado. Como se expuso anteriormente, el término impacto, como expresión del efecto de una acción, se comenzó a utilizar en las investigaciones y otros trabajos relacionados sobre el medio ambiente.

Luego, el uso del término se amplió con otras acepciones y usos, un ejemplo de los cuales es el siguiente concepto de impacto en el terreno de una organización, donde se plantea que: “*El impacto organizacional puede definirse como el cambio generado en la organización como consecuencia de una innovación...*”³⁶⁶.

En las definiciones expuestas anteriormente, puede observarse que tienen varios elementos en común, entre estos, la relación causa-efecto entre la aplicación de un determinado proyecto o programa y el impacto causado, los resultados de dicho proyecto presentes a mediano y largo plazo, los cambios verificados en los grupos o comunidades, así como de qué manera se producen los cambios, es decir, se consideran los efectos previstos o no, negativos o positivos, así como el factor tiempo en la duración de los efectos de una acción. Entre los elementos que distinguen un concepto de otro pueden citarse el efecto multiplicador, que se refiere al impacto de un proyecto en grupos no previstos, así como la diferencia entre los efectos e impactos relacionados con los objetivos y las metas. En general, todas las definiciones se refieren al impacto como cambios producidos en algo, sea el medio ambiente, los procesos o productos o algún grupo poblacional, debido a una determinada acción³⁶⁷.

Por tanto, el impacto es un prejuicio que se valora en una situación futura, que transforma una realidad actual. De esta manera, la presunción positiva del proyecto puede parecer subjetiva, en el entendimiento de las percepciones particulares y colectivas de los grupos de interés, donde se incluyen los beneficiarios directos e indirectos. Más sin embargo, en términos generales, el proyecto pretendo contribuir a solucionar un problema social, derivado de los ingresos inferiores, que repercuten en la calidad de vida, acudiendo a la tendencia mundial de la globalización y de las características de la competitividad

³⁶⁵ Moliner, M. Diccionario de uso del español. Ed. Gredos. Madrid, España. 1988.

³⁶⁶ Sánchez, E. Evaluación del Impacto Organizacional que Ocasiona un Proceso de Implementación de Sistemas de Información Geográficos. [Publicado en línea]. 1999. Disponible en: <http://gis.esri.com/library/userconf/latinproc99/ponencias/ponencia12.html>.

³⁶⁷ Libra, B. Impacto, impacto social y evaluación del impacto. Revista Cubana de los Profesionales de la Información y de la Comunicación en Salud. [Publicado en línea]. 2007 Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm.

empresarial. No se habla de una apuesta subsidiaria, sino de la generación de valor local, y ello (se cree) provocará una transformación de la situación actual.

En tanto que se efectúen las acciones correspondientes del proyecto y se cumplan los objetivos, se espera que se hayan creado, al menos, 150 empleos directos y más de 500 ocupaciones indirectas en forma de servicios o proveeduría de bienes. Uno de los propósitos directos de la alternativa es poder dar inicio y consolidación de 50 planes de negocio (o de empresa), bajo el concepto del emprendimiento social. Si pensamos en estructuras enredadas, la conformación de ella solicitará la inclusión de otras personas o empresas, que soportarán actividades de apoyo a la gerencia, la estrategia, la logística, las ventas y el mercadeo. Estamos ante una futura *reacción en cadena o en red*, con la condición de que ellas pueden ingresar otras iniciativas empresariales siempre y cuando vayan a tono con el objetivo de la red empresarial. Muy seguramente, ante un buen panorama de resultados y apropiación de conocimientos y técnicas, podrá surgir una segunda etapa del programa, ampliando el espectro de posibles nuevos emprendedores y la elongación de las responsabilidades para el acompañamiento necesario y el tratamiento de novedades específicas por sector económico.

La sustentabilidad de los beneficios estará en el costado de la fortaleza de las redes empresariales que se hayan constituido y el poder de negociación de los nuevos emprendedores. La voluntad del estado y de las instituciones públicas se suma a una serie de condiciones que advierten continuidad, pero ello no significa la financiación y el apoyo permanente en el tiempo y recursos, ya que si ello pasara, volveríamos a colapsar en un entorno paternalista, donde las nuevas empresas no actuarían sin una dirección proveniente de un proyecto o iniciativa de desarrollo, financiada con recursos públicos y/o privados. Entonces, esa sostenibilidad es responsabilidad neta del empresario (es un proyecto de vida), pero se entiende la inmadurez al enfrentar un mundo un tanto desconocido y adornado por las bellezas del libre comercio y de la competencia. Por este hecho, la responsabilidad también recae en el arreglo empresarial o negocio inclusivo, en cuyo monitoreo del fin del programa se estima el seguimiento progresivo de comités de verificación entre las empresas ancla y sus filiales (proveedores, distribuidores, consumidores), y donde la Responsabilidad Social Empresarial será un aliciente a dejar una buena huella e imagen corporativa, de cara a los balances sociales y ambientales en las memorias de sostenibilidad.

Las repercusiones, en escenarios de mejora, llevarán a la vigorización del territorio como un ámbito competitivo para la inversión, donde la calidad de vida ha incrementado su estándar en relación con los observados en la región cercana, el reconocimiento de la educación con énfasis técnicos como un cimiento fuerte en la seguidilla constante de nuevos emprendimientos, empleando responsablemente los elementos tangibles (recursos de uso común) e intangibles (imagen territorial e histórica) en los propósitos de diferenciación y cooperación. En síntesis, la continuidad del proceso dependerá en gran medida del cambio en la imagen del territorio, y en este sentido el gobierno local juega un papel importante. En muchos Municipios se juegan barajas *diplomáticas* donde los representantes locales (públicos y privados) se convierten en embajadores, buscando alianzas, recursos,

auxilios y demás formas de cofinanciación activa. Desde esa óptica, la razón política hacia afuera puede convertirse, en el futuro no muy lejano, en un eje rector transversal en los planes de desarrollo, implicando estrategias de marketing y venta (en el mejor concepto) del territorio.

Si nos enfocamos a la sostenibilidad de los emprendimientos que se generasen del proyecto, la respuesta a ello dependería básicamente de su rentabilidad económica. No obstante, este no puede ser el último fin de un emprendimiento social. El fin se cumple en el estimado concreto de la transferencia de los beneficios económicos (redistribución de las rentas), no como acciones filantrópicas (que estimulan el paternalismo), sino como un argumento para la flexibilización de las redes empresariales y la creación de entramados productivos más complejos, pero competitivos. Lógicamente, los cambios o tendencias macroeconómicas influyen directamente sobre las preferencias de los mercados y por ende, en la dinámica empresarial. A pesar de que se habla de elementos externos, la investigación constante le revierte al verdadero emprendedor la capacidad de *mutar* y hacerse resistente a estos eventos, y aporta propositivamente a sus asociados (aliados). El negocio inclusivo se configura como una emanación plausible a los acuerdos sociales, en torno a uno o varios emprendimientos, asociados a redes.

5.8.1. EL ROL DE LOS BENEFICIARIOS EN EL PROYECTO.

Para maximizar el impacto potencia per cápita de un proyecto, es fundamental la participación de sus beneficiarios. La población objetivo conoce sus reales necesidades insatisfechas así como sus capacidades. Cuando éstas (necesidades y capacidades) son definidas externamente, pueden derivar en impactos menores a los potenciales y/o en costos mayores a los estrictamente necesarios.

Existen múltiples pruebas en América Latina, África y Asia que la participación incrementa substancialmente, tanto la eficiencia como el impacto de los programas y proyectos sociales. Esto es así por varias razones: 1) Permite que el diagnóstico exprese la estructura de las necesidades objetivas, priorizadas por la población destinataria; 2) posibilita una formulación con alternativas de solución que optimicen las opciones tecnológicas combinándolas con las potencialidades de los recursos locales disponibles; 3) hace que la evaluación, el monitoreo y el control de gestión se complementen con el control social, lo que aumenta la productividad global del proceso del proyecto; proporciona a la gente un sentimiento de positiva propiedad sobre un proyecto a ellos destinado.

La pregunta no es, entonces, si la participación es o no deseable, sino en qué realmente consiste y cómo debe ser implementada. La participación en su expresión más pasiva consiste en recibir la información que resulta relevante para un proceso decisorio. Pero se perfecciona en su forma activa cuando se traduce en incidir concretamente en las decisiones que se adopten. Por lo tanto, un

proyecto es participativo, cuando su población objetivo es un actor central en la elaboración del diagnóstico, la priorización de las necesidades que se van a satisfacer, el análisis de las opciones técnicamente viables para lograr los objetivos de impacto perseguidos, el monitoreo, el control de gestión y la evaluación ex-post. Se deben priorizar las relaciones horizontales entre los ejecutores y beneficiarios del proyecto para viabilizar su participación³⁶⁸.

En la planificación del proyecto se tuvieron en cuenta algunas percepciones individuales y colectivas, que han sido consignadas en documentos estratégicos Municipales. A pesar de la aversión generada por alternativas implementadas en el pasado (ver antecedentes), la ciudadanía es consciente de su realidad, y que su transformación requiere otra visión local. Se ha *martillado* en el imaginario social la gran oportunidad que representa la dedicación de una apuesta al emprendimiento. Sin embargo, su evolución ha sido lenta, pero existe receptibilidad y reciprocidad institucional y popular.

5.8.2. POBLACIÓN PARTICIPANTE DEL PROYECTO.

Un proyecto requiere señalar con precisión cual es, la “*población objetiva*” o los “*beneficiarios*” de las acciones del mismo. El concepto que hoy prevalece, para mostrar a los involucrados por el proyecto es el de “*participantes*”.

Todo proyecto tiene efectos directos e indirectos sobre la población con la que actúa. Los directos (población con problema o potencial), alcanzan totalmente al grupo sobre el cual el proyecto “*concentra*” su atención, esfuerzos, recursos, estrategias, etc. Los indirectos (población potencial o sin problema) son los que surgen por influencia de los efectos directos y puede alcanzar a población no prevista³⁶⁹.

El proyecto podrá dar solución al total de la población afectada o a parte de ella; en este último caso, la población afectada que no resuelve su problema constituye la *población postergada*. El principal motivo por el cual se debe postergar cierto grupo de la población que está siendo afectada actualmente por el problema es la restricción presupuestaria, lo que lleva a la autoridad formuladora del proyecto a priorizar de acuerdo a un determinado criterio, con el fin de determinar la población objetivo, es decir, aquella que se beneficiará finalmente con el proyecto.

Entonces, iniciemos con la identificación de los beneficiarios directos, que se constituyen en aquellos ciudadanos con presumibles actitudes emprendedoras. En

³⁶⁸ Cohen, E. & Martínez, R. Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf.

³⁶⁹ Salinas J. Población, Objetivo, Resultado, Indicador, Supuestos. Diseñar Proyectos. [Publicado en línea]. 2010. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-disenar-proyectos/poblacion-objetivo-resultado-indicador-supuestos>.

estricto abordaje de la aplicabilidad del proyecto, las actividades están dirigidas para la conversión de una cultura monótona económica, a una cultura innovadora y empresarial. En este caso, y haciendo alusión a la importancia de la formación, el grupo objetivo partirá en aquellas personas mayores de 16 años, que estén cursando los dos cursos de básica secundaria (grado 10 y 11), donde inician sus prácticas vocacionales y empresariales, y no posee rango de edad superior, con la premisa que cualquier persona puede ser generador de nuevas ideas de negocio.

Ello nos lleva, en principio, que la masa total objetiva de 14422 personas, de las cuales 7369 serían mujeres y 7053 serían hombres³⁷⁰. No obstante, un criterio de elegibilidad es el grado de escolaridad, el cual puede ser discriminado por los absolutos de analfabetismo. De acuerdo a la información obtenida, desde los 20 años en adelante, la población iletrada de mujeres es de 949 y de hombre de 850. Vale la pena resaltar que las mujeres en la zona urbana presentan una mayor tasa de analfabetismo que los hombres (327 vs 178, respectivamente), cambiando la relación en las zonas rurales (616 vs 668, respectivamente)³⁷¹. Lo anterior nos baja la población objetivo a 6203 hombres y 6420 mujeres, para un total de 12623 personas, el equivalente al 47.1% del total de la población, según el SISBEN.

No se encontraron datos afines a este grupo poblacional específico, sin embargo, con una extrapolación de las tasas por niveles del SISBEN, encontramos que de la población objetivo, el 86.22% se encuentra en los niveles I y II, lo cual determina el grado de pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)³⁷². O sea, que 10883 están en condiciones de vulnerabilidad. Otra aproximación que puede resultar es su ubicación espacial. De acuerdo a esta base de datos, el 55.9% habita en la zona rural, y el resto vive en los casos urbanos. De esta manera se estima que 7056 son residentes rurales y 5566 habitan en barrios. Este dato es importante al momento de distribuir los esfuerzos de socialización y capacitación. Otra característica fundamental es el nivel educativo. Podríamos aumentar la focalización del proyecto. En el Figura 39³⁷³, podemos comprar la precaria situación del nivel educativo del Municipio de Pacho, comparado con otros homólogos en el Departamento de Cundinamarca. De otra parte, en una aproximación, podríamos recoger los datos del Observatorio de la Región Bogotá

³⁷⁰ Secretaría de Desarrollo Social. Bases de Datos del Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales (SISBEN). Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2008.

³⁷¹ Secretaría de Desarrollo Social. Bases de Datos del Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales (SISBEN). Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2008.

³⁷² La metodología de NBI busca determinar, con ayuda de algunos indicadores simples, si las necesidades básicas de la población se encuentran cubiertas. Los grupos que no alcancen un umbral mínimo fijado, son clasificados como pobres. Los indicadores simples seleccionados, son: Viviendas inadecuadas, Viviendas con hacinamiento crítico, Viviendas con servicios inadecuados, Viviendas con alta dependencia económica, Viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela. Disponible en: http://www.dane.gov.co/index.php?Itemid=831&id=346&option=com_content§ionid=35&task=category.

³⁷³ Ver Figura 38. Mapa Departamental con niveles educativos por Municipios. Página 404.

– Cundinamarca³⁷⁴, que nos muestra cifras interesantes en relación al nivel educativo y el empleo. En primera instancia, La informalidad es mayor en las personas en edad productiva: 18 a 29 años (22%) y 30 a 39 años (23%). Así mismo, los jóvenes de 12 a 17 años, con la mayor tasa de informalidad (84%) es uno de los grupos más vulnerables y los mayores de 60 años (83%)³⁷⁵. Lo anterior demuestra que el grupo de menores de edad es de gran prioridad para el proyecto (Figura 39³⁷⁶).

Las personas más vulnerables a la informalidad laboral tienen bajos niveles de capacitación: el 56% de los informales apenas termina primaria y educación media. La informalidad en la Región es mayor en las personas sin algún nivel educativo (93%), con sólo primaria (77%) y (66%) en los que tienen secundaria.

Pero también, preocupa que dos de cada diez personas que tienen educación superior, trabajan en condiciones de informalidad³⁰⁵. Esto refleja que el proyecto es multifocal, ya que las personas de estudios básicos son propensas al emprendimiento, en microempresas informales. No obstante, y como nos daremos cuenta ahora, el desempleo en tecnólogos y profesionales puede llegar al 10% (Figura 40³⁷⁷).

Cambiando a indicadores de desempleo y continuando en este sentido, encontramos que un alto porcentaje de los desempleados tiene educación superior (29%) y educación media el 33%. Como se ha anunciado en iteradas oportunidades en el documento, una característica del mercado laboral y de los emprendimientos sociales es las regiones es contar con un recurso humano capacitado. Sigue llamando la atención la vulnerabilidad y el infortunio del género femenino en estos aspectos integrados a la educación y el empleo³⁷⁵. Lo antepuesto configura la instauración de algunos criterios elementales de selección de beneficiarios, como su grado de escolaridad (haber cursado mínimo la básica primaria), edad (mayores de 16 años), lugar de residencia (personas que tengan sus actividades principales en el Municipio), que su idea de negocio explote una fortaleza endógena e introduzca los aspectos fundamentales de la inclusión, la innovación y la competitividad en red (Figura 41³⁷⁸).

Existe otro tipo de beneficiarios indirectos, que se entremezclan en la población, y sacarán provecho directo de la incubación de emprendimientos. Uno de los requisitos en la evaluación de ideas y planes de negocio será su habilidad y/o

³⁷⁴ El Observatorio Regional es una herramienta de la Mesa de Planificación Bogotá – Cundinamarca, que facilita y mantiene disponible información relevante y especializada sobre este proceso de desarrollo regional integrado.

³⁷⁵ Observatorio de la Región Bogotá – Cundinamarca. Comportamiento de la Economía de la Región en el Primer Semestre del 2010: Mercado Laboral Regional. [Publicado en línea]. 2010. Disponible en: <http://www.regionbogotacundinamarca.org/index.php>.

³⁷⁶ Ver Figura 39. Población Ocupada en la Informalidad según rangos de edad (Bogotá – Cundinamarca, 2009). Página 405.

³⁷⁷ Ver Figura 40. Población Ocupada en la Informalidad según nivel educativo (Bogotá – Cundinamarca, 2009). Página 406.

³⁷⁸ Ver Figura 41. Tasa de desempleo según nivel educativo y género (Bogotá – Cundinamarca, 2009). Página 407.

limitación para la creación de plazas de trabajo. Es entonces, que de manera indirecta, se ocuparán personas u organizaciones sociales locales. Es conveniente aclarar que la cuantificación, descripción y valoración de los beneficiarios indirectos es compleja, ya que se trata de personas que buscan intereses secundarios al propósito del proyecto.

Prosiguiendo con la identificación de beneficiarios directos, encontramos al sector empresarial. Podemos distinguir dos tipologías básicas: los empresarios locales y exógenos. Los empresarios locales hacen referencia a aquellas pequeñas y medianas empresas que hacen presencia activa, y cuya operación provee de beneficios sociales, como el empleo. Hemos considerado en la caracterización del área de estudio, que ello parece ser incipiente y vago. Algunas agrupaciones de productores se han reunido bajo figuras asociativas, pero no con consolidado sus objetivos y actividades como gremios particulares. Luego nos aproximamos a las empresas externas o exógenas, la cuales tiene algún tipo de interés particular en lo local. En su gran mayoría, y posterior a la información suministrada por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico, en los últimos cinco años, 16 compañías agroindustriales han demostrado sus intenciones de invertir en el Municipio. Las últimas se consideran posibles socios aportantes en el proyecto, considerándolas como beneficiarias directas en el entendido que su posible participación integre a su sistema de producción la filosofía de la inclusión y de alianza social.

Ahora bien, el gobierno, las instituciones públicas y las organizaciones de base social no gubernamentales, que tienen intereses similares, son actores activos y directos en la organización y ejecución del proyecto. Cada una de estos entes sacará provecho propio a sus intenciones, relacionadas con sus objetos misionales y los indicadores de gestión que les obliguen. De esta manera, estamos contemplando la participación ineludible de la Alcaldía y el Concejo Municipal, sus órganos descentralizados, al igual que los ámbitos locales de participación ciudadana como el Consejo Municipal de Desarrollo Rural, el Consejo Municipal de Cultura³⁷⁹, el Consejo territorial de Planeación³⁸⁰ y el Consejo de Política Social³⁸¹. Las instituciones públicas como: el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)³⁸², la Corporación Autónoma Regional de

³⁷⁹ Los Consejos Municipales de Cultura son instancias de concertación entre el Estado y la Sociedad civil encargadas de liderar y asesorar a los gobiernos departamentales, distritales y municipales y de los territorios indígenas en la formulación y ejecución de las políticas y la planificación de los procesos culturales. Disponible en: <http://www.mincultura.gov.co/index.php?idcategoria=7148>.

³⁸⁰ Los Consejos Territoriales de Planeación, creados en la Constitución Política de 1991 y desarrollados a través de la Ley 152 de 1994, tienen como objeto fundamental servir de foro de discusión de los planes de desarrollo de las entidades territoriales. Su labor se amplía a su permanencia institucional, en tanto deben hacer seguimiento a la ejecución de los planes de desarrollo, incluidas las modificaciones surgidas en su implementación.

³⁸¹ EL Consejo de Política Social es una instancia de concertación, participación, coordinación y asesoría que posibilita la identificación de procesos dirigidos tanto al diseño como al desarrollo integral y coherente de la política social en un ente territorial.

³⁸² El ICA diseña y ejecuta estrategias para, prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción

Cundinamarca (CAR), el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)³⁸³, entre otros. Algunos presentes y representativos de la producción en el territorio se harán presentes, como es el caso del Comité de Cafeteros de Cundinamarca y la Federación Nacional de Cacaoteros.

Distintos beneficiarios directos, y que son bastiones de la iniciativa presentada son las Instituciones de Educación, en todos sus órdenes, niveles y naturaleza. El 97% de la educación básica primaria, media y secundaria la entrega el estado, con recursos de la Secretaría de Educación del Departamento de Cundinamarca, al tanto que la formación técnica, tecnológica y profesional la abastecen dos centros estatales: el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Universidad del Tolima. Decimos que su beneficio es directo, ya que se insistirá que en sus programas de incluyan la dinámica territorial del emprendimientos social, la investigación en abordaje de nuevas tecnologías y el apoyo en la construcción de redes de valor.

El incremento en las rentas municipales, el Producto Interno Bruto (PIB), el equilibrio de la balanza comercial y las relaciones económicas perdurables y sustentables, repercutirá en beneficios indirectos para el intercambio comercial local, la venta de servicios, la movilización de visitantes, las actividades pastorales de religiones, entre muchos otros.

5.8.3. BENEFICIOS DEL PROYECTO.

Tomando una definición genérica, un beneficio corresponde a un concepto positivo, pues significa dar o recibir algún bien o servicio, o sea, aquello que satisface alguna necesidad. El beneficio aporte, adiciona, suma, y de él se obtiene utilidad y provecho.³⁸⁴

De acuerdo con algunos autores, los beneficios pueden clasificarse en tres grupos: 1) Beneficios ambientales, que corresponden a los bienes y servicios que presta el recurso natural, tales como la modificación favorable de algunos indicadores como la oferta, calidad, disponibilidad y equilibrio de los ecosistemas; 2) Beneficios sociales, relacionados con las actividades que ofrecen una mejora en la calidad de vida de la población, gracias al adecuado aprovechamiento de los recursos locales y de las oportunidades de su entorno; y 3) Beneficios

agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia. Adelanta la investigación aplicada y la administración, investigación y ordenamiento de los recursos pesqueros y acuícolas, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio. Disponible en: <http://www.ica.gov.co/EI-ICA.aspx>.

³⁸³ El ICBF, entidad adscrita al Ministerio de la Protección Social, es una de las instituciones más representativas del país. Fue creada en 1968 dando respuesta a problemáticas, tales como la deficiencia nutricional, la desintegración e inestabilidad de la familia, la pérdida de valores y la niñez abandonada. Disponible en: <https://www.icbf.gov.co/icbf/directorio/portel/libreria/php/03.0701.html>.

³⁸⁴ Gardner, B. Concepto de Beneficio. Deconceptos.com. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/beneficio>.

económicos, que se relacionan con actividades que generan algún tipo de ingreso monetario³⁸⁵.

Al haber identificado los beneficiarios directos e indirectos, vamos a establecer la relación de beneficios, describiendo cada uno de ellos y vinculándolos con el colectivo a los que impacta de una forma positiva. En términos amplios, los beneficiarios legítimos y potenciales son aquellos que poseen unos caracteres especiales, cuyo buen aprovechamiento puede ofrecer habilidades y aptitudes de un emprendedor. Entonces, el beneficio sustancial será la optimización de su modo de vida, a través de la generación de valor, en una actividad productiva específica. El hecho de descubrir posibilidades de proyecto de vida, ajustarlas, materializarlas y sostenerlas, se convierte en un beneficio directo, tangible y medible, a unos actores clave. Además, la combinación de factores sostenibles declara una perspectiva e coeficiente de los negocios, bajo la práctica de tecnologías limpias y la concienciación de consumidores (producción y consumo sostenible). De esta manera, estos beneficios recaen en las tres categorías anteriormente expuestas.

De otra parte, encontramos en el sector empresarial (local, y exógeno) otros actores que recibirán potenciales y directas ganancias. Bajo el supuesto que los nuevos emprendimientos tienen carácter social y cooperativo, afiliados a redes mediante alianzas empresariales, las empresas ancla reflejarán su participación en nuevas líneas de provisión y distribución y comercio. La atención es directa, ya que estas actividades influyen directamente en la competitividad, no solo de la red, sino en las compañías que afianzan sus lazos de reciprocidad. A través del proyecto, esto se puede verificar mediante los estados financieros y las ganancias intangibles, cuya magnitud impacta la imagen corporativa. Son beneficios sociales y económicos.

El gobierno y demás instituciones citadas anteriormente se constituyen también en beneficiarios, ya que los resultados del proyecto repercuten sobre la gestión del estado, en su búsqueda del mejoramiento de las condiciones locales de calidad de vida, a través del engranaje de la economía con el mundo. No podemos dejar por alto la implicación de las políticas nacionales para el fomento de la producción y el consumo sostenible, la cual se establece como una línea transversal de pensamiento y de conducta. Afecta directamente los intereses de la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca, como autoridad ambiental y ente administrador y regulador de los recursos de uso común. Otros beneficios los reciben los centros educativos, como apoyo a la gestión educativa municipal y la promoción al ingreso de la educación superior. Para este tipo de actores, los beneficios se atribuyen a características sociales y ambientales.

Ahora bien, el conjunto de nuevos emprendimientos sociales (empresas de base tecnológica), replicará en otros símbolos benéficos, en otros actores (beneficiarios indirectos). Podemos iniciar indicando que el propósito ajustado a la generación de

³⁸⁵ Miranda, J. Gestión de Proyectos. Identificación, Formulación y Evaluación Financiera, Económica y Social. Ed. MM Editores. 5ª edición. Bogotá, Colombia. 2005.

empleo y la sustentación empresarial en el tiempo, tiene como indicador la apertura de nuevas plazas de ocupación a beneficiarios indirectos. A pesar que las actividades no implican a este grupo, se supone que el autoempleo produce nuevos oficios, en forma de vinculación directa, o a través de prestación de servicios o suministro de bienes puntuales. De esta manera se demuestra una fuerte relación entre la adecuación hacia una cultura emprendedora y sus mercedes dirigidos a la mitigación de la pobreza, concebida por bajos o nulos ingresos. No estamos discutiendo solamente en término de personas, sino de familias beneficiarias.

A través de la nueva imagen territorial, afianzada por estrategias de marketing, traerá dividendos sociales en otros actores externos. Es así como la gran parte de la sociedad del Municipio hará lugar a nuevas alternativas económicas, que se retribuyen en fines sociales. En todo sentido, la idea es incrementar el estatus territorial a un espacio atractivo de nuevas fuentes de inversión privada y pública, optimizando sus relaciones con otros actores directos, que pueden vincularse en el tiempo.

5.9. MARCO POLÍTICO E INSTITUCIONAL.

A nivel nacional, el marco político e institucional se desenvuelve en cumplimiento a la Ley 1014 de 2006, de fomento a la Cultura del Emprendimiento y su Decreto Reglamentario 1192 de 2009 del Ministerio de Comercio, Industria y Comercio. El objeto de esta ley podemos transcribirla como viene: "...1) *Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley; 2) disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas; 3) crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas; 4) establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo; 5) crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento; 6) inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas; 7) propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad*

*empresaria, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo; 8) promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clusters productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo; 9) fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial; y 10) buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador...*³⁸⁶

Si revisamos el texto normativo, encontramos una real y amplia correspondencia con las bases del emprendimiento. Afortunadamente, este instrumento invierte su contenido en la organización institucional del emprendimiento social en Colombia. De esta manera, el marco institucional en el país recae en manos de la Red Nacional para el Emprendimiento, cual está compuesto por tres Ministerios, instituciones públicas, representantes de los centros de educación superior, algunos gremios como la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI) y la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), representantes de jóvenes empresarios, la banca de desarrollo y microcrédito, incubadoras de empresas del país y fundaciones dedicadas al emprendimiento.

A un nivel regional, la Gobernación de Cundinamarca, aplicando las disposiciones de la legislación, creo la Red Regional para el Emprendimiento, presidida por el Gobernador de Cundinamarca, y a él acuden instituciones públicas regionales, la banca, asociaciones de jóvenes, representantes delegados de los Alcaldes Municipales, las Cajas de Compensación Familiar, gremios de económicos e incubadoras de empresas presentes en el Departamento. La secretaría Técnica de la red regional recaerá sobre los hombros de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Por disposición del decreto reglamentario, cada una de las redes regionales deben registrarse ante el Ministerio de Comercio, Industria y Comercio, el cual es el encargado de ejecutar la política de emprendimiento a nivel nacional³⁸⁷. Esta red, entre sus funciones, debe: "...1) *Establecer políticas y directrices orientadas al fomento de la cultura para el emprendimiento; 2) formular un plan estratégico nacional para el desarrollo integral de la cultura para el emprendimiento; 3) conformar las mesas de trabajo para temas puntuales (sensibilización, formación, preincubación, financiación, creación de Empresas, capacitación empresarial y sostenibilidad); 4) ser articuladoras de organizaciones que apoyan acciones de emprendimientos innovadores y generadores de empleo en el país; y 5) desarrollar acciones conjuntas entre diversas organizaciones que permitan*

³⁸⁶ Congreso de la República de Colombia. Ley 1014 2006. Fomento a la Cultura del Emprendimiento. Enero de 2006.

³⁸⁷ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Decreto 1192 de 2009. Por el cual se Reglamenta la Ley 1014 de 2006 Sobre el Fomento a la Cultura del Emprendimiento y se Dictan otras Disposiciones. 2009.

*aprovechar sinergias y potenciar esfuerzos para impulsar emprendimientos empresariales...*³⁸⁸.

Respecto a la financiación de los deberes y actividades adscritas a las redes de emprendimiento, el Gobierno Central, a través de las distintas entidades, las gobernaciones, las Alcaldías Municipales y Distritales, y las Áreas Metropolitanas, podrán presupuestar y destinar anualmente, los recursos necesarios para la realización de las actividades de promoción y de apoyo al emprendimiento de nuevas empresas innovadoras. Los recursos destinados por el municipio o distrito podrán incluir la promoción, organización y evaluación de las actividades, previa inclusión y aprobación en los Planes de Desarrollo. Con el texto incluido en la norma, le da la potestad a los Municipios de crear las redes locales de emprendimiento, y les determina la facultad de destinar recursos financieros locales, para el costeo de planes y programas, siempre y cuando se circunscriban en los Planes Municipales de Desarrollo.

Revisando las líneas programáticas del Plan de Desarrollo Municipal “*Seguiremos construyendo Nuestro Futuro*” con vigencia desde el 2008 hasta el 2011, en el eje “*Fortalecimiento del Desarrollo Económico para todos los Pachunos*”, se considera como estrategia sectorial (programa): “*Empleo*” y como estrategia programática (subprograma): “*Capacitar a la Comunidad para el emprendimiento y el Desarrollo empresarial Integral, incentivando las iniciativas privadas*”³⁸⁹. Este apartado le da el soporte institucional al proyecto. Dicho de otra forma, el proyecto se articula estrechamente con los lineamientos nacionales, regionales y locales, ofreciendo sustento al momento de la búsqueda de apoyo y cofinanciación por los integrantes de las redes de emprendimiento.

En el Municipio no se ha conformado una Red Local de Emprendimiento, desde la iniciativa gubernamental, no obstante, varias de sus funciones las ha asumido el Consejo Territorial de Planeación y el Consejo Municipal de Política Social. Son estas las instancias de participación sociopolítica y económica, las que verdaderamente le dan legitimidad al proyecto, a pesar que no se han formalizado acciones puntuales para el desarrollo de la Ley.

Las dependencias que se encarga de las secretarías técnicas de ambos consejos de participación son, en su orden, Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico y la Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Sin embargo, a nivel de gobierno, la política económica y de empleo está a cargo de la primera oficina, adscrita al despacho del Alcalde Municipal. En la Figura 42³⁹⁰, se detalla el organigrama Municipal.

³⁸⁸ Adaptado de: Congreso de la República de Colombia. Ley 1014 2006. Fomento a la Cultura del Emprendimiento. Enero de 2006.

³⁸⁹ Tomado de: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

³⁹⁰ Ver Figura 42. Organigrama administrativo de la Alcaldía Municipal de Pacho. Página 408.

5.10. CONDICIONES PREVIAS.

Como se contextualizaba en los capítulos anteriores, la memoria institucional se ha fracturado, y solo se cuenta con los esfuerzos programáticos y proyectos de los últimos diez años. En el presente, se cuenta con el apoyo político del gobierno, a través de su Plan de Desarrollo y la demanda de los grupos sociales de interés que participan en los colectivos de participación. En la práctica, existe un desconocimiento generalizado de lo que verdaderamente se constituye un enfoque micro empresarial para salir de la debacle socioeconómica y ambiental.

Adicionalmente, y es una constante en la mayoría de los ámbitos interadministrativos, se evidencia la desafortunada desarticulación de los propósitos institucionales. En otros aspectos, puede observarse como cada uno de los actores públicos actúan individualmente, por algo se ellos han denominado “*los celos institucionales*”. Es un síntoma de la *politiquería* y las pobres condiciones de negociación, que llevan a que cada cual quiere sobresalir, sin importar las repercusiones en la población.

Otro aspecto fehaciente es la escasa operatividad y los resultados tangibles de estos consejos integrativos. Muchas veces se constituyen en eventos de “*rendición de cuentas*” o de “*presentación de resultados, planes, programas y proyectos institucionales*”, pero no se llegan a acuerdos programáticos en líneas de acciones conjuntas que permitan incrementar el impacto posible de esos esfuerzos aislados. Atacar esta problemática es elemental para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto.

La financiación a través de lo que puede denominarse “*una banca de oportunidades empresariales*” no está presente activamente en el Municipio. En la actualidad, concurren tres bancos de primer piso, que en su haber de responsabilidad social, deberían incorporar la política de microcrédito fijada la Superintendencia Financiera (Ley 590 de 2000) y por el Consejo Superior de la Microempresa (Resolución 01 de 2001). Lamentablemente, la misma legislación permite incrementar costos por comisiones y honorarios a las tasas de interés del microcrédito, debido a argumentos de dispersión, el bajo nivel de colocación y de préstamo, lo cual conlleva a altos costos de trámites³⁹¹.

Por otro lado, los bancos locales prefieren otorgar créditos de libre inversión, con garantías reales, fácilmente enajenables (como la finca raíz, salarios o pensiones). En Colombia están incursionando algunas instituciones de microfinanzas, pero aún no hacen presencia permanente en la zona, como es el caso del programa presidencial: “*Banca de las oportunidades*”³⁹². Este es otro aspecto crítico que puede influir sobre el resultado del proyecto.

³⁹¹ Avendaño, H. ¿Es demasiado Costoso el Microcrédito en Colombia? Carta Financiera de ANIF. No. 133. Bogotá, Colombia. 2006.

³⁹² La Banca de las Oportunidades es un programa de inversión administrado por el Banco de Comercio Exterior (BANCOLDEX). Tiene como objetivo promover el acceso a servicios financieros

De otra parte, se debe tener en cuenta los hallazgos de los diferentes estudios culturales, sociológicos y psicológicos de la población. Estas barreras que se encuentran intrínsecas en el capital humano son de compleja resolución, y puede significar procesos de largo plazo. Pero se debe sembrar la semilla de la diferencia al cambio y el rompimiento de paradigmas tradicionales, de cara a una visión del mundo. Se saben de experiencias de resultados poco alentadores, pero recrean nuevas enseñanzas que suelen soportar estas nuevas alternativas. En este aspecto es indispensable el trabajo conjunto de la Secretaría de Desarrollo Social y el ICBF, responsables de la estabilidad social, emocional y multicultural de la ciudadanía.

Podemos decir que la capacidad de inversión pública y privada es bastante limitada, como consecuencia del escenario económico actual. Pero se sugiere que se atraerán recursos tangibles e intangibles para la inclinación de la balanza hacia el crecimiento y el desarrollo.

La gran asistencia de los bienes y servicios ambientales de los ecosistemas andinos concurrentes en el territorio, aclara un poco el panorama en términos de adecuación para la producción, servicios públicos de calidad, estilos de vida saludables y el paisaje exuberante de tres formaciones vegetales y cuatro pisos térmicos (climas). Aspectos tradicionales han deprimido la sostenibilidad de las relaciones biológicas y alterado sus funciones en impactos ambientales. No obstante, las manifestaciones pueden ser aún reversibles, bajo instancias de producción limpia, ecológica, buenas prácticas, entre otros protocolos, que llevan al desarrollo sostenible de las cuencas hidrográficas.

La problemática asistida a las condiciones de la infraestructura vial, de telecomunicación y de la información, vistos como canales de entrada y salida de insumos, productos y servicios, debe retocarse, mejorarse y ampliarse. La primera, por ser obligación del estado, está comprometida con recursos a largo plazo, y parece no tener fin un cierre financiero. Las otras ahora dependen del alargamiento de las redes y cobertura, la disminución de precios de consumo y la asequibilidad a los equipos necesarios (créditos de consumo) para un buen desempeño de la conectividad.

La presencia de la inversión, como resultado de la búsqueda de nuevas alternativas de financiación, se da en el transcurso del tiempo. Aunque no podemos convertir un territorio competitivo en tiempo record, los agentes económicos están al tanto de la evolución, ya que siempre están en constante búsqueda de opciones, y de esta manera disminuir posiciones de riesgo, mediante la diversificación de los portafolios, en este caso, con un ingrediente atractivo: *nuevos portafolio en inversiones de responsabilidad social empresarial.*

Repasando estos aspectos imperantes que se generalizan en buena parte del territorio y en su estructura social, debemos entonces analizar las condiciones

a familias en pobreza, hogares no bancarizados, microempresarios y pequeña empresa. Disponible en: <http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=298&conID=673>.

esperadas para que el proyecto fluya, para encontrar menores contratiempos, retrasos e incapacidades, que en conjunto pudiesen afectar la intencionalidad de la acción propuesta. En primera medida es muy propicio encontrar un consenso en los grupos políticos que tienen legitimidad en los órganos legislativos y ejecutivos (Consejo y Alcaldía Municipal), y las organizaciones de base comunitaria (Juntas de Administradoras Locales y Juntas de acción Comunal), que suelen conformarse en procesos democráticos zonales.

De igual forma, la opinión pública, en donde aparecen personas y colectivos influyentes (medios de comunicación, grupos religiosos, organizaciones sociales, centros de pensamiento e investigación, entre otros) suelen optar por tomar algún tipo de postura (apoyo, oposición o indiferencia), y es estratégico buscar adherencia de cada uno de ellos, a través de una socialización dirigida. En conclusión, es importante que todos *ayuden a empujar el carro para ponerlo en marcha*.

Desde otro punto de vista, la cooperación técnica y financiera del Gobierno Departamental debe concertarse, a través del Fondo Regional de Emprendimiento, cuya administración se delega a la *Red Departamental de Emprendimiento*. En sentido crítico, y que puede ser un cuello de botella en la etapa de prefactibilidad, la falta de recursos para el total financiamiento del proyecto, puede retrasar el inicio de las operaciones, y con ello, suscitar el desinterés de los actores asociados y acompañantes. De todas maneras, se deben documentar y gestionar nuevas fuentes, en esferas nacionales e internacionales, y ello puede tomar tiempo, pero es previsible en el normal curso de un proyecto de esta magnitud. Las expectativas, al igual que la favorabilidad en la obtención de recursos, crean un ambiente optimista en la conquista de este aspecto.

Otro factor determinante y de obligatoria gestión pública es la búsqueda de empresas endógenas o externas, que se puedan convocar y seducir para que inviertan su tiempo y recursos en la financiación de redes empresariales y su disposición en la suscripción en convenios como aliados. La característica principal de una alianza social estratégica es la presencia de una empresa ancla y de, al menos, una iniciativa emprendedora, y por ello, la presencia de la primera es elemental para que se den las condiciones. Adicionalmente se pretenden soportar incubaciones y nacimientos de nuevas empresas atenuadas a un brazo seguro de comercialización, pero cuya relación no sea simplemente entre cliente y oferente, sino de cooperante a cooperante (*el dilema del prisionero*)³⁹³.

³⁹³ El dilema del prisionero es un problema fundamental de la teoría de juegos que muestra que dos personas pueden no cooperar incluso si en ello va el interés de ambas. Fue desarrollado originariamente por Merrill Flood y Melvin Dresher mientras trabajaban en RAND en 1950. Albert W. Tucker formalizó el juego con la frase sobre las recompensas penitenciarias y le dio el nombre del "dilema del prisionero". Fuente: Poundstone, W. El dilema del prisionero: John Von Neumann, la teoría de juegos y la bomba. Ed. Alianza Editorial S.A. 1995.

En un marco favorable, la identificación previa de estas empresas enriquece la alimentación de términos de referencia, haciendo más específica la temática económica del proyecto y la determinación de criterios elegibles para las ideas y planes de negocio.

La adquisición de los servicios profesionales que se encargarán de los alcances administrativos, estratégicos y operativos del proyecto será otro proceso de especial cuidado. Por tanto, es indispensable verificar e invitar a personas u organizaciones con experiencia, iniciando por el capital humano local y regional. Los componentes y actividades de espesa especialización y experticia deberán ser asistidos y acogidos por personal idóneo, con suficiencia en el área y experiencia en otros proyectos similares. Afortunadamente, se conocen de iniciativas y organizaciones que han emprendido fines y propósitos análogos, interpretando las oportunidades que existen para lograr una contratación acorde a las virtudes del proyecto.

No podemos dejar pasar por alto la importancia que revela para el proyecto la injerencia de la banca local para el financiamiento de inversiones y capital de trabajo. Basados en estudios de caso en Colombia, este tipo de declaraciones de cooperación se formalizan a través de convenios con cooperativas, siempre y cuando se constituyan modelos de capital de riesgo, con coberturas o garantías. Siguiendo esta línea, se considera pertinente la reconversión del Fondo Agropecuario Municipal a un Fondo Municipal de Garantías, que permita la adjudicación rápida de créditos blandos. Adicionalmente, la suscripción de un nuevo convenio de adhesión del Municipio al Fondo Emprender del SENA puede redundar en el otorgamiento de *capital semilla* (no reembolsable), siempre y cuando se cumplan las metas trazadas en los planes de negocio. De esta manera, la unidad de esfuerzos entre la Unidad de Emprendimiento del SENA y las acciones del proyecto incrementarán las posibilidades de éxito y financiación de estos nuevos emprendimientos.

Y en últimas, y que se constituye en pieza clave para encontrar los propósitos concertados, debemos contar con una masa crítica con el ánimo y el interés suficiente, y que estas cualidades les exhorte a la introducción al programa. Este efecto se reproduce con un buen plan de medios y de mercadeo del proyecto, el manejo adecuado de bases de datos, la utilización de redes sociales virtuales y presenciales (voz a voz), y la venta efectiva del proyecto. Entre más público activo encuentre esta propuesta, mayor será la posibilidad de éxito y continuidad, representado en nuevos proyectos de la misma índole.

5.11. ASPECTOS FINANCIEROS DEL PROYECTO.

Ahora nos adentramos a los confines de la financiación del proyecto. En este sentido, estableceremos su costo total, la distribución de las inversiones, las

respectivas fuentes de recursos, el flujo de fondos y el Plan Operativo de Inversiones (derivado del diagrama de Gantt).

5.11.1. INVENTARIO DE RECURSOS.

Para establecer las necesidades de financiamiento es necesario crear una base de datos con los recursos disponibles y contar por cada una de las actividades y subactividades del proyecto. Abordaremos estos aspectos de manera esquemática, agrupando cada acción en sus respectivos componentes.

5.11.1.1. RECURSOS PARA EL COMPONENTE I.

Actividad I.A. *Contratación de una firma de expertos en servicios empresariales a las MiPymes.* Para el desarrollo de esta actividad se requieren de recursos económicos para la contratación de la firma de consultoría que se requiere para esta primera fase del proyecto. Las subactividades son: 1) Subactividad I.A.1. *Elaboración de los términos de referencia.* Recursos humanos para el diseño de estudios previos, recursos físicos en equipos de oficina y papelería. 2) Subactividad I.A.2. *Licitación pública.* Recursos humanos para el diseño de los instrumentos de invitación y el desarrollo de todo el proceso de selección, recursos tecnológicos para comunicación entre la institución y oferentes, recursos físicos en equipos de oficina y papelería. 3) Subactividad I.A.3. *Adjudicación y Firma del Contrato.* Recursos humanos para la fase contractual, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de minutas. 4) Subactividad I.A.4. *Desarrollo del Contrato.* Recursos humanos para la ejecución y supervisión del contrato, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de informes, recursos financieros para el pago de las obligaciones contractuales del contratante a la firma consultora. 5) Subactividad I.A.5. *Liquidación del Contrato.* Recursos humanos para la determinar la favorabilidad de los recursos entregados, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de informes, actas de interventoría, terminación y liquidación.

Actividad I.B. *Elaboración de materiales de curso.* Se requieren los siguientes recursos en la elaboración de los materiales para el curso intensivo en competencias al emprendimiento social: 1) Subactividad I.B.1. *Concertación de temática de materiales de curso.* Recursos humanos para la concertación de temática, recursos tecnológicos para plasmar las conclusiones de las reuniones. Subactividad I.B.2. *Diagramación, impresión y puesta en ambientes virtuales de los materiales de curso.* Recursos humanos para el diseño y diagramación de los materiales, recursos tecnológicos y físicos para su impresión y colocación en la red. 2) Subactividad I.B.3. *Entrega de materiales de curso.* Recursos humanos para la entrega en el curso intensivo de los materiales ilustrados.

Actividad I.C. *Convocatoria a actores locales interesados*. En esta actividad es necesaria la publicidad e invitación a técnicos y profesionales al curso intensivo, y los recursos indispensables son: 1) Subactividad I.C.1. *Diseño de publicidad del curso*. Recursos humanos para la elaboración del plan de medios de convocatoria, recursos tecnológicos para elaborar las piezas. 2) Subactividad I.C.2. *Entrega a los medios de comunicación, impresión y/o entrega de invitaciones físicas y virtuales*. Recursos humanos para la difusión en medios de comunicación, recursos tecnológicos y físicos para la preparación y entrega de invitaciones personalizadas.

Actividad I.D. *Realización de la actividad formativa*. Para la realización del curso, se emplearán recursos humanos y físicos que permitan una efectiva actividad de aprendizaje, los cuales se distribuyen en las siguientes subactividades: 1) Subactividad I.D.1. *Logística del evento*. Recursos humanos y tecnológicos para inscripciones, entrega de materiales, refrigerios y elementos de curso, atención a conferencistas e invitados, recursos financieros para el suministro de elementos. 2) Subactividad I.D.2. *Transferencia de conocimientos*. Recursos humanos con experticia para la enseñanza teórica y práctica requeridos en un proyecto de emprendimiento, recursos tecnológicos y físicos de apoyo audiovisual, materiales de campo y elementos de taller, recursos financieros para el pago de honorarios para conferencistas. 3) Subactividad I.D.3. *Finalización del evento (clausura y entrega de certificados)*. Recursos humanos para las actividades propias del cierre del evento, recursos físicos y tecnológicos para la elaboración de memorias y entrega de certificados, recursos financieros para la adquisición de bienes y servicios.

Actividad I.E. *Adecuación de espacio físico de operaciones y montaje de equipos*. Se describen los recursos por subactividades, que son necesarios para el establecimiento del centro de operaciones del proyecto, así: 1) Subactividad I.E.1. *Identificación del lugar apropiado para el espacio locativo*. Recursos humanos para la búsqueda de un sitio dentro del equipamiento municipal. 2) Subactividad I.E.2. *Compra de equipos, muebles y elementos de oficina*. Recursos humanos para el diseño interior del espacio y la realización de los requerimientos mínimos, recursos financieros para la compra de los mismos. 3) Subactividad I.E.3. *Adecuaciones de espacio en áreas de oficina*. Recursos humanos (mano de obra calificada y no calificada) para realizar las labores de adecuación), recursos financieros para cubrir los gastos de mano de obra. 4) Subactividad I.E.4. *Instalación de equipos y elementos*. Recursos humanos (mano de obra calificada y no calificada) para la puesta en funcionamiento de equipos, e instalación de redes y elementos, recursos financieros para el pago de servicios profesionales. Técnicos y operativos.

Actividad I.F. *Contratación de un coordinador general para el programa*. Para esta actividad se hacen necesarios los arreglos institucionales para la contratación del coordinador (gestor) del proyecto, donde se necesitan los siguientes recursos: 1) Subactividad I.F.1. *Elaboración de los términos de referencia*. Recursos humanos para el diseño de estudios previos, recursos físicos en equipos de oficina y papelería. 2) Subactividad I.F.2. *Invitación a la presentación de propuestas*.

Recursos humanos para el diseño de los instrumentos de invitación y el desarrollo de todo el proceso de selección, recursos tecnológicos para comunicación entre la institución y oferentes, recursos físicos en equipos de oficina y papelería. 3) Subactividad I.F.3. *Adjudicación y Firma del Contrato*. Recursos humanos para la fase contractual, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de minutas. 4) Subactividad I.F.4. *Desarrollo del Contrato*. Recursos humanos para la ejecución y supervisión del contrato, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de informes, recursos financieros para el pago de las obligaciones contractuales del contratante al contratista. 5) Subactividad I.F.5. *Liquidación del Contrato*. Recursos humanos para la determinar la favorabilidad de los recursos entregados, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de informes, actas de interventoría, terminación y liquidación.

Actividad I.G. *Contratación de profesionales senior (gestión empresarial, gestión comercial y de marketing, gestión ambiental, gestión contable y tributaria, gestión de desarrollo de prototipos, gestión de sistemas de información, gestión mental)*. Al igual que la actividad anterior, se listan los recursos necesarios para la contratación del personal técnico: 1) Subactividad I.G.1. *Elaboración de los términos de referencia*. Recursos humanos para el diseño de estudios previos, recursos físicos en equipos de oficina y papelería. 2) Subactividad I.G.2. *Invitación a la presentación de propuestas*. Recursos humanos para el diseño de los instrumentos de invitación y el desarrollo de todo el proceso de selección, recursos tecnológicos para comunicación entre la institución y oferentes, recursos físicos en equipos de oficina y papelería. 3) Subactividad I.G.3. *Adjudicaciones y suscripción de contratos*. Recursos humanos para la fase contractual, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de minutas. 4) Subactividad I.G.4. *Desarrollo de los Contratos*. Recursos humanos para la ejecución y supervisión del contrato, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de informes, recursos financieros para el pago de las obligaciones contractuales del contratante a los contratistas. 5) Subactividad I.G.5. *Liquidación Contratos*. Recursos humanos para la determinar la favorabilidad de los recursos entregados, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de informes, actas de interventoría, terminación y liquidación.

Actividad I.H. *Contratación de profesionales junior (trabajo de campo: Agricultura, Ingeniería, Medio Ambiente, ventas y mercadeo)*. Los recursos a disponer para poder aplicar el mecanismo de selección de los profesionales junior es ídem al proceso anterior: 1) Subactividad I.H.1. *Elaboración de los términos de referencia*. Recursos humanos para el diseño de estudios previos, recursos físicos en equipos de oficina y papelería. 2) Subactividad I.H.2. *Invitación a la presentación de propuestas*. Recursos humanos para el diseño de los instrumentos de invitación y el desarrollo de todo el proceso de selección, recursos tecnológicos para comunicación entre la institución y oferentes, recursos físicos en equipos de oficina y papelería. 3) Subactividad I.H.3. *Adjudicaciones y suscripción de contratos*. Recursos humanos para la fase contractual, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de minutas. 4) Subactividad I.H.4. *Desarrollo de los Contratos*. Recursos humanos para la ejecución y supervisión del contrato, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de informes, recursos

financieros para el pago de las obligaciones contractuales del contratante a los contratistas. 5) Subactividad I.H.5. *Liquidación Contratos*. Recursos humanos para la determinar la favorabilidad de los recursos entregados, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de informes, actas de interventoría, terminación y liquidación.

Actividad I.I. *Contratación de personal auxiliar (secretaria)*. El proceso contratación laboral procederá en una vinculación de *contrato de trabajo laboral*, diferente al sistema de Prestación de Servicios Profesionales que le empleará para la contratación del personal técnico. Los recursos necesarios por Subactividad son: 1) Subactividad I.I.1. *Convocatoria pública para el cargo*. Recursos humanos para el diseño de los instrumentos de invitación y el desarrollo de todo el proceso de selección, recursos tecnológicos para comunicación entre la institución y oferentes, recursos físicos en equipos de oficina y papelería. 2) Subactividad I.I.2. *Realización de exámenes (oral y escrito) y entrevistas*. Recursos humanos para el diseño y aplicación de pruebas orales y escritas, al igual que la metodología de entrevistas, recursos físicos y tecnológicos para el desarrollo de los test. 3) Subactividad I.I.3. *Vinculación a la nómina de entidad*. Recursos humanos para la elaboración de la minuta del contrato, y la vinculación al régimen de seguridad social, recursos físicos y tecnológicos para el desarrollo de las actividades del personal, recursos financieros para el pago (mensual) de las obligaciones laborales del empleador al empleado. 4) Subactividad I.I.4. *Liquidación del Contrato*. Recursos humanos para la determinar la favorabilidad de los recursos entregados, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de informes, actas de interventoría, terminación y liquidación.

5.11.1.2. RECURSOS PARA EL COMPONENTE II.

Actividad II.A. *Elaboración del plan de medios del programa “A emprender se dijo”*. Para esta actividad se necesitarán los servicios profesionales para la elaboración de un agresivo marketing del proyecto. Los recursos desagregados por subactividades serán las siguientes: 1) Subactividad I.A.1. *Elaboración de los términos de referencia*. Recursos humanos para el diseño de estudios previos, recursos físicos en equipos de oficina y papelería. 2) Subactividad I.A.2. *Licitación pública*. Recursos humanos para el diseño de los instrumentos de invitación a empresas especializadas en mercadeo y el desarrollo de todo el proceso de selección, recursos tecnológicos para comunicación entre la institución y oferentes, recursos físicos en equipos de oficina y papelería. 3) Subactividad I.A.3. *Adjudicación y Firma del Contrato*. Recursos humanos para la fase contractual, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de minutas. 4) Subactividad I.A.4. *Entrega del plan de medios y las piezas publicitarias*. Recursos humanos para la ejecución y supervisión del contrato, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración del plan de medios, las piezas de publicidad y mercadeo, recursos financieros para el pago de los productos entregados y su puesta al público a la empresa especializada. 5) Subactividad I.A.5. *Liquidación del Contrato*. Recursos

humanos para la determinar la favorabilidad de los recursos entregados y el impacto generado, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de informes, actas de interventoría, terminación y liquidación.

Actividad II.B. *Elaboración del material para la convocatoria de reuniones zonales.* Se definen recursos necesarios para el diseño, elaboración y entrega de los materiales académicos y formativos en todas las fases de capacitación: 1) Subactividad II.B.1. *Concertación de temática de materiales formativos del paquete de formación.* Recursos humanos para la concertación del plan de formación y sus temáticas, recursos tecnológicos para plasmar las conclusiones de las reuniones entre el comité operativo del proyecto y el grupo de profesionales *senior* y *junior*. 2) Subactividad II.B.2. *Diagramación, impresión y puesta en ambientes virtuales de los materiales de formación.* Recursos humanos para el diseño y diagramación de los materiales, recursos tecnológicos y físicos para su impresión y colocación en la red. 3) Subactividad II.B.3. *Entrega del plan de formación y sus respectivos materiales.* Recursos humanos para la entrega en el curso intensivo de los materiales ilustrados, recursos financieros para el suministro de todo el material elaborado por el grupo de profesionales adscritos al proyecto.

Actividad II.C. *Realización de los eventos de socialización.* De manera sistemática, se presentan las subactividades y los recursos pretendidos para la cabal ejecución de esta actividad: 1) Subactividad II.C.1. *Convocatorias zonales.* Recursos humanos para la elaboración de estrategias de comunicación y entrega de invitaciones, recursos físicos y medios de comunicación para informar sobre los eventos (temática, lugares, horarios), recursos financieros para el pago de la publicidad y logística de invitación. 2) Subactividad II.C.2. *Realización periódica de eventos de socialización.* Recursos humanos en el diseño, montaje y cumplimiento de charlas y talleres, entrega de materiales informativos, recursos tecnológicos y físicos para la comunicación audiovisual, teórica y práctica de las reuniones, recursos financieros para el pago de servicios de logística de los diferentes eventos. 3) Subactividad II.C.3. *Entrega de memorias y certificados de asistencia.* Recursos humanos para la recolección de información, elaboración y entrega de memorias y certificados, recursos físicos y tecnológicos para la elaboración de los materiales a entregar, recursos financieros para el suministro de los elementos conferidos a los participantes.

Actividad II.D. *Colección de personas u organizaciones interesadas (clientes).* Posterior a la socialización se recibirán las solicitudes a ser parte activa del proceso de construcción de ideas y planes de negocio (emprendimientos), y para el logro de ellos se necesitan: 1) Subactividad II.D.1. *Recibimiento de aplicaciones.* Recursos humanos para la recepción de solicitudes para ingresar al programa, recursos físicos y tecnológicos para el proceso de inscripciones. 2) Subactividad II.D.2. *Suscripción de acta de compromiso.* Recursos humanos para el diseño y posterior suscripción de cartas de entendimiento y compromisos, recursos físicos y tecnológicos para la apertura de archivos por participante, recursos financieros para el suministro de elementos de papelería.

Actividad II.E. *Organización y convocatorias a capacitaciones zonales en cuatro módulos.* A los participantes interesados se les organizará y convocará al Plan de Formación diseñado en la actividad II.B., el cual estará distribuido en cuatro módulos de aprendizaje, donde los recursos necesarios son: 1) Subactividad II.E.1. *Estructura logística y operacional de los módulos.* Recursos humanos disponibles para la adecuación de los espacios físicos de formación presencial y virtual, recursos físicos y tecnológicos para la transmisión de las bases y conocimientos a dirigir en los módulos, recursos financieros para el pago de transportes, alimentación y demás servicios asociados. 2) Subactividad II.E.2. *Realización periódica de los módulos de aprendizaje.* Recursos humanos para la realización de clases, charlas, conferencias y talleres a los participantes interesados, recursos físicos, audiovisuales y tecnológicos como apoyo a la formación presencial y virtual, recursos financieros para el pago de otros servicios asociados. 3) Subactividad II.E.3. *Revisión de trabajos extra clase.* Recursos humanos para la evaluación de documentos elaborados por participantes, recursos físicos y tecnológicos para la aplicación de las valoraciones, recursos financieros para la adquisición de elementos de papelería. 4) Subactividad II.E.4. *Registro de actividades por participante.* Recursos humanos para la introducción de registros de actividades en el Sistema de Información, recursos físicos y tecnológicos para la alimentación de datos en tiempo real, registros financieros para la compra de elementos de papelería y equipos de informática.

Actividad II.F. *Realización de cuatro píldoras (talleres) de formación: 1. ¡A pensar se dijo! 2. ¡A planear se dijo! 3. ¡A hacer se dijo! 4. ¡A vender se dijo!* Posterior al Plan de formación básica, los inscritos continúan recibiendo información específica, dependiendo la sectorización de la idea de negocio. Al igual que la actividad predecesora, los recursos a demandar son los siguientes: 1) Subactividad II.F.1. *Estructura logística y operacional de las píldoras de aprendizaje.* Recursos humanos disponibles para la adecuación de los espacios físicos de formación presencial y virtual, recursos físicos y tecnológicos para la transmisión de las bases y conocimientos a dirigir en los módulos, recursos financieros para el pago de transportes, alimentación y demás servicios asociados. 2) Subactividad II.F.2. *Realización periódica de las píldoras de aprendizaje.* Recursos humanos para la realización de talleres a los participantes interesados, recursos físicos, audiovisuales y tecnológicos como apoyo a la formación presencial y virtual, recursos financieros para el pago de otros servicios asociados. 3) Subactividad II.F.3. *Revisión periódica del documento idea de negocio.* Recursos humanos para la evaluación del desarrollo de la idea negocio elaborado por cada uno de los participantes, recursos físicos y tecnológicos para la aplicación de las valoraciones, recursos financieros para la adquisición de elementos de papelería. 4) Subactividad II.F.4. *Registro de actividades por participante.* Recursos humanos para la introducción de registros de actividades en el Sistema de Información, recursos físicos y tecnológicos para la alimentación de datos en tiempo real, registros financieros para la compra de elementos de papelería y equipos de informática.

Actividad II.G. *Identificación y priorización de ideas de negocio.* El proceso continuo de formación traerá la propuesta constante de ideas de negocios,

elaboradas en el transcurso de las píldoras de aprendizaje. Los recursos a adquirir, por subactividad, son los siguientes: 1) Subactividad II.G.1. *Recepción de ideas de negocio terminadas*. Recursos humanos para el trámite de registro de nuevas ideas para procesos de evaluación, recursos físicos y tecnológicos para inscripción e ingreso a base de datos del Sistema de Información. 2) Subactividad II.G.2. *Valoración de y ponderación de ideas de negocio*. Recursos humanos para el diseño y aplicación del instrumento de valoración de viabilidad de idea de negocio, recursos físicos y tecnológicos para la calificación y posterior alimentación del Sistema de Información, recursos financieros para la compra de elementos de oficina. 3) Subactividad II.G.3. *Entrega de resultados*. Recursos humanos para la elaboración y entrega de comunicaciones oficiales de aprobación o corrección de ideas de las ideas de negocio postuladas, recursos físicos y tecnológicos para la publicación de resultados y su registro individual en la base de datos del Sistema de Información, recursos financieros para el pago de servicios asociados a la publicación.

5.11.1.3. RECURSOS PARA EL COMPONENTE III.

Actividad III.A. *Recepción de ideas de negocio (se realiza a manera de convocatoria mensual por 16 meses continuos) pública, siempre y cuando hayan participado de las píldoras de aprendizaje*). Como resultado de la actividad anterior, se han evaluado y seleccionado una serie de ideas de negocio. Ahora, cada una de ellas se incluyen en un proceso de evolución hasta convertirlas en un plan de negocio, sólido, viable y robusto. Los recursos que se requieren para su logro son: 1) Subactividad III.A.1. *Registro de las ideas de negocio viabilizadas*. Recursos humanos para la verificación de la documentación e información solicitada al emprendedor, recursos físicos y tecnológicos para la recepción de documentos y las nuevas actas de compromiso, recursos financieros para la adquisición de elementos de papelería y otros servicios asociados. 2) Subactividad III.A.2. *Ingreso de datos al Sistema de Información*. Recursos humanos en la apertura de la hoja de vida (y de ruta) de la idea de negocio, recursos físicos y tecnológicos para llevar a cabo su registro en línea.

Actividad III.B. *Evaluación de ideas y emprendedores*. Posterior al su registro, las ideas de negocio ingresan a su procesos de valoración, al igual que la realización de un seguimiento periódico a los emprendedores. Para realizar esta actividad se hacen necesarios los siguientes recursos: 1) Subactividad III.B.1. *Tasación de la evolución de la idea de negocio*. Recursos humanos para el ejercicio de la evaluación periódica de documentos, recursos tecnológicos de apoyo para la elaboración de avances y registro en detalle de la evolución. 2) Subactividad III.B.2. *Evaluación de la actitud emprendedora del beneficiario*. Recursos humanos para el seguimiento individual para el arraigo del espíritu emprendedor, recursos físicos y tecnológicos para la realización de sesiones y talleres (individuales y/o colectivos), registro de permanencia y entrada de datos al Sistema de Información,

recursos financieros para la compra de bienes y servicios asociados al seguimiento psicosocial.

Actividad III.C. *Diseño y evaluación de planes de negocio preseleccionados (evaluación técnica, comercial, financiera, ambiental, social)*. Paralelamente, el plan de negocio se encuentra en la *rueda sin fin* del diseño, evaluación, control y modificación, hasta encontrar su punto óptimo. Para ello se requieren los siguientes recursos, discriminados por subactividades: 1) Subactividad III.C.1. *Asesoría profesional*. Recursos humanos para las diferentes tutorías en todos sus aspectos, recursos físicos y tecnológicos que apoyen la labor de acompañamiento, recursos financieros para el pago de elementos de oficina. 2) Subactividad III.C.2. *Asistencia técnica y acompañamiento*. Recursos humanos para el seguimiento constante del desarrollo del emprendimiento y la aptitud emprendedora, recursos físicos y tecnológicos para el alcance del logro y su ingreso de información al Sistema, recursos financieros para la provisión de insumos de oficina. 3) Subactividad III.C.3. *Presentación final y sustentación del plan de negocio*. Recursos humanos para la organización logística del evento de presentación ante el comité operativo del proyecto, recursos físicos y tecnológicos propios para la revelación de los resultados en cada emprendimiento, recursos financieros para el pago de servicios asociados. 3) Subactividad III.C.4. *Registro de planes de negocio aprobados*. Recursos humanos para el registro de aquellos planes de negocio aceptados por el comité, recursos tecnológicos para el ingreso de datos al Sistema de Información, recursos físicos y financieros en el otorgamiento de los certificados y memorias respectivas.

5.11.1.4. RECURSOS PARA EL COMPONENTE IV.

Actividad IV.A. *Financiación de planes de negocio*. Con esta actividad inicia la materialización del plan de negocio, para convertirlos en una realidad empresarial innovadora y social. Para la financiación de estos planes se prescriben los siguientes recursos: 1) Subactividad IV.A.1. *Búsqueda del instrumento o medio de financiación*. Recursos humanos en la planificación documental de la alternativa de financiación seleccionada, recursos físicos y tecnológicos para el desarrollo de la aplicación a los fondos (crédito, capital semilla, inversionistas), recursos financieros para el pago de comisiones, envíos y materiales de oficina. 2) Subactividad IV.A.2. *Elaboración y consecución de documentos requeridos por los fondos*. Recursos humanos para el proceso de diligenciamiento, descripción del proyecto productivo y recolección de documentación, recursos físicos y tecnológicos en la construcción del expediente de solicitud y registro constante en el Sistema de Información, recursos financieros para el pago de comisiones, envíos y elementos de oficina. 3) Subactividad IV.A.3. *Suscripción de obligaciones entre las partes*. Recursos humanos de asesoría en el trámite de adjudicación y desembolso de recursos, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de minutas y cartas de entendimiento, recursos financieros para la adquisición de elementos de oficina. 4) Subactividad IV.A.4. *Apertura de cuentas para el depósito*

de recursos aprobados. Recursos humanos para la asesoría y acompañamiento en la apertura de cuentas y describir el sistema de compras, recursos tecnológicos para la gestión virtual y física del dinero, recursos financieros para la adquisición de elementos y equipos de oficina.

Actividad IV.B. *Acompañamiento en la ejecución de actividades de trabajo por un año (Logística).* Se prestará un apoyo continuo a emprendedor en su proceso de implementación del plan de negocio y la articulación en la red de valor. Los recursos indispensables, por actividad, son: 1) Subactividad IV.B.1. *Asesoría en las adquisiciones.* Recursos humanos en la guía de plan de compras, recursos físicos y tecnológicos para la realización del seguimiento de las inversiones, recursos financieros para el suministro de elementos de papelería. 2) Subactividad IV.B.2. *Asistencia técnica en el proceso de inversiones.* Recursos humanos para la asistencia continuada en la inversión de equipos e insumos para la producción, recursos físicos y tecnológicos necesarios para prestar el servicio, recursos de logística de movilidad para el desplazamiento del personal técnico del proyecto, recursos financieros para la adquisición del material de apoyo. 3) Subactividad IV.B.3. *Apoyo en la contabilidad inicial del emprendimiento.* Recursos humanos para la asesoría de los estados contables del negocio, recursos físicos y tecnológicos apropiados para el sistema contable, recursos financieros para el pago de elementos de oficina. 4) Subactividad IV.B.4. *Seguimiento durante el transcurso de consolidación del plan de negocio.* Recursos humanos para el acompañamiento, asesoría y asistencia técnica en la etapa de consolidación, recursos físicos y tecnológicos adecuados para un eficiente y eficaz seguimiento y el ingreso de información al sistema, recursos financieros para el pago de servicios de transporte y materiales de oficina.

Actividad IV.C. *Graduación de nuevos emprendedores: “A crecer se dijo”.* El emprendedor que ha demostrado suficiencia para continuar con un negocio sostenible, accede al reconocimiento como *verdadero emprendedor social*. Para ello se requieren los siguientes recursos por subactividad: 1) Subactividad IV.C.1. *Selección de emprendedores exitosos.* Recursos humanos para la estimación, evaluación y calificación de los emprendimientos en etapa de incubación, recursos físicos y tecnológicos para el apoyo de las actividades de evaluación y control. 2) Subactividad IV.C.2. *Realización de eventos periódicos de reconocimiento a emprendedores.* Recursos humanos en la organización logística, socialización y preparación e intervención en el evento, recursos físicos y tecnológicos precisos para la presentación de los emprendimientos y emprendedores exitosos y entrega de respectivos diplomas, recursos financieros para la adquisición de refrigerios, material publicitario y demás bienes y servicios asociados a los eventos.

Actividad IV.D. *Entrega de informes y resultados.* Esta actividad hace referencia a la entrega de resultados parciales y finales de la gestión del componente IV y por subactividad se piden de los siguientes recursos: 1) Subactividad IV.D.1. *Recolección de información relevante.* Recursos humanos en la colección de la información derivada del componente de implementación, recursos físicos y tecnológicos para la generación de reportes del Sistema de Información, recursos financieros para la compra de materiales de oficina. 2) Subactividad IV.D.2.

Interpretación y análisis de la información. Recursos humanos para la construcción del consolidado parcial y final de reportes del componente, recursos físicos y tecnológicos para la preparación de informes y reportes soportados en los registros del sistema, recursos financieros para el suministro de elementos de papelería. 3) Subactividad IV.D.3. *Entrega y presentación de resultados.* Recursos humanos para la sustentación de los resultados ante el comité técnico del proyecto, recursos físicos y tecnológicos que sean apropiados para una buena exposición de los informes, recursos financieros para la consecución de materiales y publicaciones.

5.11.1.5. RECURSOS PARA EL COMPONENTE V.

Actividad V.A. *Diseño de software para seguimiento empresarial.* El componente V define la necesidad de construir y alimentar un sistema de información para múltiples propósitos. Para su diseño se hace necesario la ejecución de las siguientes subactividades y sus correspondientes recursos: 1) Subactividad I.A.1. *Elaboración de los términos de referencia.* Recursos humanos para el diseño de estudios previos, recursos físicos en equipos de oficina y papelería. 2) Subactividad I.A.2. *Licitación pública.* Recursos humanos para el diseño de los instrumentos de invitación y el desarrollo de todo el proceso de selección, recursos tecnológicos para comunicación entre la institución y oferentes, recursos físicos en equipos de oficina y papelería. 3) Subactividad I.A.3. *Adjudicación y Firma del Contrato.* Recursos humanos para la fase contractual, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de minutas. 4) Subactividad I.A.4. *Desarrollo del Contrato.* Recursos humanos para la ejecución y supervisión del contrato, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de informes, recursos financieros para el pago de las obligaciones contractuales del contratante a la empresa de software. 5) Subactividad I.A.5. *Entrega del sistema, mantenimiento y asistencia técnica.* Recursos humanos para el mejoramiento de la herramienta de acuerdo a las necesidades, recursos tecnológicos para el montaje y puesta en marcha de las actividades relacionadas con la introducción de registros. 6) Subactividad I.A.6. *Liquidación del Contrato.* Recursos humanos para la determinar la favorabilidad de los recursos entregados, recursos tecnológicos y físicos para la elaboración de informes, actas de interventoría, terminación y liquidación.

Actividad V.B. *Medición de indicadores (metas del plan de negocio) por empresa.* Al estar adecuado y funcionando el sistema, se ingresa la información aportada por las anteriores actividades y subactividades, donde se requieren los siguientes recursos: 1) Subactividad V.B.1. *Recopilación de la información.* Recursos humanos en la preparación de la información (bajo instrumentos claros de captura), recursos tecnológicos propios del sistema. 2) Subactividad I.B.2. *Ingreso de la información.* Recursos humanos en el ingreso correcto y adecuado de la información, recursos tecnológicos propios del sistema. 3) Subactividad I.B.3. *Obtención de reportes.* Recursos humanos en la confección de reportes ajustados

e importantes en los procesos de revisoría y mejoramiento, recursos físicos y tecnológicos necesarios para la socialización de los reportes, recursos financieros para el pago de elementos de oficina. 4) Subactividad I.B.4. *Evaluación y reflexión de los indicadores del proyecto y de los emprendimientos*. Recursos humanos en la verificación, estimación de resultado para la toma de medidas de mejoramiento y/o corrección, recursos tecnológicos disponibles para el procesamiento de la información reportada.

Actividad V.C. *Entrega de resultados e informes*. Al igual que el componente anterior, esta actividad hace alusión a la entrega de resultados, productos y conclusiones del proyecto, mediante los datos ingresados, procesados, analizados y soportados en el Sistema de Información. Los recursos necesarios son: 1) Subactividad V.C.1. *Recolección de información relevante*. Recursos humanos en la colección de la información derivada del componente de implementación, recursos físicos y tecnológicos para la generación de reportes del Sistema de Información, recursos financieros para la compra de materiales de oficina. 2) Subactividad V.C.2. *Interpretación y análisis de la información*. Recursos humanos para la construcción del consolidado parcial y final de reportes del componente, recursos físicos y tecnológicos para la preparación de informes y reportes soportados en los registros del sistema, recursos financieros para el suministro de elementos de papelería. 3) Subactividad V.C.3. *Entrega y presentación de resultados*. Recursos humanos para la sustentación de los resultados ante el comité técnico del proyecto, recursos físicos y tecnológicos que sean apropiados para una buena exposición de los informes, recursos financieros para la consecución de materiales y publicaciones.

5.11.2. PRESUPUESTO GENERAL DEL PROYECTO.

Un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir tus actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar un trabajo específico, buscando productos específicos.

Según la Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, con sede en Sudáfrica, el presupuesto es necesario porque: 1) Indica cuántos recursos se necesitan para llevar a cabo los componente, actividades y subactividades; 2) obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación de actividades; 3) revela cuándo es imperioso contar con ciertas cantidades de recursos para llevar a cabo las actividades; 4) permite controlar los ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problemas; 5) constituye una buena base para la contabilidad y

transparencia financiera del proyecto; y 5) es calve para la gestión de recursos de futuros cooperantes³⁹⁴.

Revisando el marco lógico, el costo total del proyecto se ha estimado en 963.600 millones de pesos colombianos (COP³⁹⁵). La financiación total del proyecto, donde se ha tenido en cuenta el cierre financiero del mismo se representa de manera general en el siguiente cuadro.

COMPONENTES Y ACTIVIDADES	COSTE (Miles de pesos COP)
Componente I. Creación de una unidad prestadora de servicios empresariales.	\$ 682.100,00
I.A. Contratación de una firma de expertos en servicios empresariales a las Mipymes.	\$ 40.000,00
I.B. Elaboración de materiales de curso.	\$ 5.000,00
I.C. Convocatoria a actores locales interesados.	\$ 1.000,00
I.D. Realización de la actividad formativa.	\$ 5.000,00
I.E. Adecuación de espacio físico de operaciones y montaje de equipos.	\$ 20.000,00
I.F. Contratación de un coordinador general para el programa.	\$ 94.500,00
I.G. Contratación de profesionales <i>senior</i> (gestión empresarial, gestión comercial y de marketing, gestión ambiental, gestión contable y tributaria, gestión de desarrollo de prototipos, gestión de sistemas de información, gestión mental).	\$ 367.500,00
I.H. Contratación de profesionales <i>junior</i> (trabajo de campo: Agricultura, Ingeniería, Medio Ambiente, ventas y mercadeo).	\$ 126.000,00
I.I. Contratación de personal auxiliar (secretaria).	\$ 23.100,00
Componente II. Socialización del proyecto y capacitación para la presentación de ideas de negocio.	\$ 73.500,00
II.A. Elaboración del plan de medios del programa “A emprender se dijo”	\$ 15.000,00
II.B. Elaboración del material para la convocatoria de reuniones zonales.	\$ 15.000,00
II.C. Realización de los eventos de socialización.	\$ 3.000,00
II.D. Colección de personas u organizaciones interesadas (clientes).	\$ 500,00

³⁹⁴ Shapiro, J. Elaboración de un Presupuesto. Alianza Mundial para la Participación Ciudadana. Johannesburgo, Sudáfrica. [Publicado en línea]. 2001. Disponible en: www.civicus.org.

³⁹⁵ El peso colombiano es la unidad monetaria de curso legal en Colombia incluidas sus islas de San Andrés y Providencia. Su abreviación formal es COP (ISO 4217), e informalmente es abreviada COL\$

II.E. Organización y convocatorias a capacitaciones zonales en cuatro módulos.	\$	5.000,00
II.F. Realización de cuatro píldoras (talleres) de formación: 1. A pensar se dijo! 2. A planear se dijo! 3. A hacer se dijo! 4. A vender se dijo!	\$	30.000,00
II.G. Identificación y priorización de ideas de negocio.	\$	5.000,00
Componente III. Acompañamiento en el diseño de planes de negocio.	\$	40.000,00
III.A. Recepción de ideas de negocio (se realiza a manera de convocatoria mensual por 16 meses continuos) pública, siempre y cuando hayan participado de las píldoras de aprendizaje).	\$	5.000,00
III.B. Evaluación de ideas y emprendedores.	\$	5.000,00
III.C. Diseño y evaluación de planes de negocio preseleccionados (evaluación técnica, comercial, financiera, ambiental, social).	\$	30.000,00
Componente IV. Puesta en marcha de Planes de negocio.	\$	130.000,00
IV.A. Financiación de planes de negocio.	\$	10.000,00
IV.B. Acompañamiento en la ejecución de actividades de trabajo por un año (Logística)	\$	100.000,00
IV.C. Graduación de nuevos emprendedores: “A crecer se dijo”.	\$	10.000,00
IV.D. Entrega de informes y resultados.	\$	10.000,00
Componente V. Implementación de un observatorio de empresas.	\$	38.000,00
V.A. Diseño de software para seguimiento empresarial.	\$	8.000,00
V.B. Medición de indicadores (metas del plan de negocio) por empresa.	\$	20.000,00
V.C. Entrega de resultados e informes.	\$	10.000,00
Total	\$	963.600,00

Analizando la distribución del presupuesto, encontramos que las inversiones mayores se ubican en el Componente I (70.8%), ya que esta etapa, que se considera como preparatoria, concibe la adecuación de espacios y la contratación de servicios especializados, personal profesional y de apoyo administrativo que se dispondrá a lo largo de los 24 meses de vigencia del proyecto. Le sigue el Componente IV (13.5%), donde el seguimiento a los planes de negocio estima una inversión de 100 millones de pesos colombianos (COP). Los demás componentes solo suman, en cifras relativas, un 15.7%.

En la Figura 44³⁹⁶ se grafica el detalle de la distribución porcentual de los recursos por componentes.

5.11.3. CRONOGRAMA DE INVERSIONES.

Cuando se habla del cronograma, denominado también *calendario de Inversiones*, nos referimos a la estimación del tiempo en que se realizarán las Inversiones fijas, diferidas y de Capital de Trabajo; así como a la estructura de dichas Inversiones. Si existiese *Inversiones de Reemplazo* o de reparación entonces habrá que determinar el momento exacto en que se efectivice³⁹⁷.

En el proyecto propuesto se ha preparado un Cronograma de Inversiones señalando claramente su composición en componentes y actividades, al igual que los periodos en que se efectuaran las mismas. La previsión del cuadro de inversiones está dada en una temporalidad mensual, hasta la finalización a los dos años de haber iniciado las operaciones. El Cronograma de Inversiones se ha elaborado para identificar el periodo en que se ejecuta parte o toda la Inversión, de tal forma que los recursos no queden inmovilizados innecesariamente en los periodos previstos.

En conclusión, el Cronograma responde a la estructura de las Inversiones y a los periodos donde cada Inversión será llevada adelante. Como se detalla en el cuadro siguiente, en los encabezados, que corresponden a cada uno de los cinco componentes se destalla la cantidad de recursos financieros que se necesitan para suplir las necesidades de pago, y en la última columna se escribe la sumatoria (subtotal) de los gastos mensuales, que equivale al valor del componente. Estos valores derivan de la sumatoria del costo mensual de las actividades, en desarrollo del cronograma de actividades, cuyo valor final se margina en la última columna.

Al final se anota el valor total del proyecto, y la discriminación de la necesidad presupuestaria mensual, la cual se establece a través de la sumatoria de la planificación de desembolso (pagos) de actividades.

En el siguiente cuadro se describe detalladamente el cronograma de gastos, el cual permitirá estimar, más adelante, el flujo de fondos del proyecto y la distribución de los aportes financieros al proyecto.

³⁹⁶ Ver Figura 44. Valores relativos del presupuesto del proyecto por componentes. Página 410.

³⁹⁷ Toledo, I. Estudio Financiero. Instituto Tecnológico de Coatzacoalcos. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/22818870/Estudio-Financiero>.

COMPONENTES Y ACTIVIDADES	MESES DE EJECUCIÓN																								TOTAL (Miles de pesos Colombianos COP)				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					
Componente I. Creación de una unidad prestadora de servicios empresariales.	\$ 56.000,00	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$	682.100,00		
I.A. Contratación de una firma de expertos en servicios empresariales a las MiPymes.	\$ 40.000,00																										\$	40.000,00	
I.B. Elaboración de materiales de curso.	\$ 5.000,00																										\$	5.000,00	
I.C. Convocatoria a actores locales interesados.	\$ 1.000,00																										\$	1.000,00	
I.D. Realización de la actividad formativa.		\$ 5.000,00																									\$	5.000,00	
I.E. Adecuación de espacio físico de operaciones y montaje de equipos.	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00																								\$	20.000,00	
I.F. Contratación de un coordinador general para el programa.				\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$	94.500,00

I.G. Contratación de profesionales <i>senior</i> .				\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	€	367.500,00		
I.H. Contratación de profesionales <i>junior</i> (trabajo de campo: Agricultura, Ingeniería, Medio Ambiente, ventas y mercadeo).			\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	€	126.000,00
I.I. Contratación de personal auxiliar (secretaria).			\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	€	23.100,00

Componente II. Socialización del proyecto y capacitación para la presentación de ideas de negocio.	\$ 7.500,00	\$ 22.500,00	\$ 1.750,00	\$ 5.600,00	\$ 3.850,00	\$ 3.850,00	\$ 3.850,00	\$ 3.850,00	\$ 3.850,00	\$ 3.850,00	\$ 4.350,00	\$ 3.350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 450,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$	73.500,00
---	-------------	--------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-----------	-----------	-----------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	----	------------------

II.A. Elaboración del plan de medios del programa “A emprender se dijo”	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00																											\$	15.000,00
II.B. Elaboración del material para la convocatoria de reuniones zonales.	\$ 15.000,00																												\$	15.000,00
II.C. Realización de los eventos de socialización.	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00																											\$	3.000,00
II.D. Colección de personas u organizaciones interesadas (clientes).	\$ 250,00	\$ 250,00																											\$	500,00

II.E. Organización y convocatorias a capacitaciones zonales en cuatro módulos.			\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00											\$	5.000,00						
II.F. Realización de cuatro píldoras (talleres) de formación.			\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00										\$	30.000,00						
II.G. Identificación y priorización de ideas de negocio.			\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 450,00										\$	5.000,00						
Componente III. Acompañamiento en el diseño de planes de negocio.			\$	\$	\$	\$ 2.560,00	\$ 2.560,00	\$ 2.560,00	\$ 2.560,00	\$ 2.560,00	\$ 2.560,00	\$ 2.560,00	\$ 2.560,00	\$ 2.560,00	\$ 2.560,00	\$ 2.660,00	\$ 2.210,00	\$ 1.850,00								\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$ 40.000,00	
III.A. Recepción de ideas de negocio.			\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 450,00											\$	5.000,00					
III.B. Evaluación de ideas y emprendedores.			\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 350,00								\$	5.000,00					
III.C. Diseño y evaluación de planes de negocio preseleccionados.			\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.500,00								\$	30.000,00						
Componente IV. Puesta en marcha de Planes de negocio.			\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$ 130.000,00		
IV.A. Financiación de planes de negocio.											\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 16.600,00	\$ 400,00	\$	10.000,00

5.11.4. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

La financiación total del proyecto, donde se ha tenido en cuenta el cierre financiero del mismo se representa de manera general en el siguiente cuadro.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	MESES DE EJECUCIÓN																								TOTAL (Miles de pesos Colombianos COP)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1. Recursos Propios del Municipio.	\$ 41.000,00	.	\$ 9.000,00	.	\$ 2.000,00	.	.	.	\$ 2.500,00	\$ 54.500,00
2. Transferencias de la Nación (Sistema General de Participaciones)	\$ 15.000,00	.	.	\$ 21.730,00	.	.	\$ 22.230,00	.	\$ 23.430,00	.	.	\$ 17.430,00	.	.	\$ 20.930,00	.	.	\$ 9.450,00	\$ 27.800,00	.	\$ 158.000,00
3. Subvenciones (Gestión de Recursos).	\$ 40.000,00	.	.	\$ 58.200,00	.	\$ 58.200,00	.	\$ 70.200,00	.	\$ 70.200,00	.	\$ 70.200,00	.	\$ 70.200,00	.	\$ 70.200,00	.	\$ 70.200,00	.	\$ 70.200,00	.	\$ 70.200,00	.	\$ 33.100,00	\$ 751.100,00
Total	\$ 96.000,00	.	\$ 9.000,00	\$ 79.930,00	\$ 2.000,00	\$ 58.200,00	\$ 22.230,00	\$ 70.200,00	\$ 2.500,00	\$ 93.630,00	.	\$ 70.200,00	\$ 17.430,00	\$ 70.200,00	.	\$ 91.130,00	.	\$ 70.200,00	\$ 9.450,00	\$ 70.200,00	.	\$ 70.200,00	\$ 27.800,00	\$ 33.100,00	\$ 963.600,00

Como se muestra en el cuadro anterior, el proyecto tiene dos fuentes de financiamiento. La primera fuente, que consta de los recursos propios, que se definen como el conjunto de ingresos que, aunque están determinados por ley, su recaudación depende fundamentalmente de la gestión municipal y de la capacidad económica del municipio. Este recaudo es posible, teniendo en cuenta los balances municipales.

La segunda fuente responde a recursos provenientes del Sistema General de Participaciones (SGP)³⁹⁸ o transferencia que realiza el gobierno central a las entidades territoriales. A pesar que la mayor parte de los recursos poseen una destinación específica, el 17% de las transferencias se destinan para varios programas y proyectos, que incluye los recursos para el empleo y el desarrollo económico y social, denominada participación para propósito general. Estos recursos están disponibles, y están avalados por los designios de la Ley Nacional para Fomento de la Cultura del Emprendimiento.

Como una tercera fuente de financiación se requerirá el apoyo al fondo de la Red nacional de Emprendimiento (administrada por el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo tecnológico de las Micro, Medianas y Pequeñas Empresas - FOMIPYME³⁹⁹) y al fondo regional de Emprendimiento de Cundinamarca, administrados por la Secretaría de la Competitividad de la Gobernación de Cundinamarca. Esta dependencia ha enfocado sus estrategias por provincias. La operación de estos recursos se encomienda a las Cámaras de Comercio o a organizaciones públicas y/o privadas relacionadas con la generación de empresa. La posibilidad de financiación es muy probable.

5.11.4. FLUJO DE FONDOS.

El flujo de fondos (también llamado flujo de efectivo), consiste en un esquema que presenta sistemáticamente los costos e ingresos registrados en periodos de tiempo determinados, y es por esto que el flujo de fondos puede considerarse como una síntesis de todos los estudios realizados como parte de la etapa de pre-inversión (para la evaluación *ex-ante*) o como parte de la etapa de ejecución (para la evaluación *ex-post*).

Para el cálculo del flujo de fondos se prepara siempre por un período comprendido entre dos fechas consecutivas: una fecha inicial y la otra final, que para el caso del proyecto se han definido marcos de tiempo mensuales, de tal manera que puedan identificarse las operaciones que generaron, corrientes de ingreso, entre esas dos fechas, de igual forma se puede determinar en qué operaciones utilizaron dichas corrientes de dinero⁴⁰⁰.

³⁹⁸ El Sistema General de Participaciones está constituido por los recursos que la nación transfiere por mandato de los artículos 356 y 357 de la Constitución Política a las Entidades Territoriales para la financiación de los servicios de educación, salud y propósito general, cuya competencia se les asigna en la ley 715 de 2001. Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/Sinergia/EvaluacionesEstrat%C3%A9gicas/EvaluacionesdelImpacto/SistemaGeneraldeParticipaciones.aspx>.

³⁹⁹ FOMIPYME es un Fondo de modernización y desarrollo tecnológico de las micros, pequeñas y medianas empresas. Su objetivo principal es financiar programas, proyectos y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción. Disponible en: www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=413.

⁴⁰⁰ Thompson, J. Flujo de Fondos de un Proyecto. Todo Sobre Proyectos. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/03/flujo-de-fondos-de-un-proyecto.html>.

En el siguiente cuadro se demuestra el flujo financiero, teniendo en cuenta las necesidades económicas del proyecto propuesto.

INGRESOS / GASTOS	MESES DE EJECUCIÓN																								TOTAL (Miles de pesos Colombianos COP)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Ingresos Parciales.	\$ 96.000,00	\$ -	\$ 9.000,00	\$ 79.930,00	\$ 2.000,00	\$ 58.200,00	\$ 22.230,00	\$ 70.200,00	\$ 2.500,00	\$ 93.630,00	\$ -	\$ 70.200,00	\$ 17.430,00	\$ 70.200,00	\$ -	\$ 91.130,00	\$ -	\$ 70.200,00	\$ 9.450,00	\$ 70.200,00	\$ -	\$ 70.200,00	\$ 27.800,00	\$ 33.100,00	\$ 2.007.300,00
Ingresos Acumulados.	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 105.000,00	\$ 184.930,00	\$ 186.930,00	\$ 245.130,00	\$ 267.360,00	\$ 337.560,00	\$ 340.060,00	\$ 433.690,00	\$ 433.690,00	\$ 503.890,00	\$ 521.320,00	\$ 591.520,00	\$ 591.520,00	\$ 682.650,00	\$ 682.650,00	\$ 752.850,00	\$ 762.300,00	\$ 832.500,00	\$ 832.500,00	\$ 902.700,00	\$ 930.500,00	\$ 963.600,00	\$ 2.007.300,00
Gastos Parciales	\$ 63.500,00	\$ 32.500,00	\$ 6.750,00	\$ 37.260,00	\$ 37.510,00	\$ 37.510,00	\$ 36.510,00	\$ 43.110,00	\$ 43.410,00	\$ 43.410,00	\$ 43.410,00	\$ 43.910,00	\$ 42.910,00	\$ 39.910,00	\$ 39.910,00	\$ 45.910,00	\$ 40.610,00	\$ 39.710,00	\$ 38.850,00	\$ 37.000,00	\$ 37.000,00	\$ 37.000,00	\$ 52.000,00	\$ 44.000,00	\$ 2.007.300,00
Gastos Acumulados	\$ 63.500,00	\$ 96.000,00	\$ 102.750,00	\$ 140.010,00	\$ 177.520,00	\$ 215.030,00	\$ 251.540,00	\$ 294.650,00	\$ 338.060,00	\$ 381.470,00	\$ 424.880,00	\$ 468.790,00	\$ 511.700,00	\$ 551.610,00	\$ 591.520,00	\$ 637.430,00	\$ 678.040,00	\$ 717.750,00	\$ 756.600,00	\$ 793.600,00	\$ 830.600,00	\$ 867.600,00	\$ 919.600,00	\$ 963.600,00	\$ 2.007.300,00
Superávit	\$ 32.500,00	\$ -	\$ 2.250,00	\$ 44.920,00	\$ 9.410,00	\$ 30.100,00	\$ 15.820,00	\$ 42.910,00	\$ 2.000,00	\$ 52.220,00	\$ 8.810,00	\$ 35.100,00	\$ 9.620,00	\$ 39.910,00	\$ -	\$ 45.220,00	\$ 4.610,00	\$ 35.100,00	\$ 5.700,00	\$ 38.900,00	\$ 1.900,00	\$ 35.100,00	\$ 10.900,00	\$ -	\$ -

El flujo de fondos se ha adecuado de tal forma que el superávit periódico no supere el 5% del valor total del proyecto, manteniendo pocos recursos almacenados en bancos. Se prevé el gasto íntegro de los recursos asignados.

5.12. OPERACIÓN DEL PROYECTO.

La etapa de operación es la más prolongada del proyecto el ejecutor del proyecto utiliza los fondos puestos a disposición por los financiadores y los suyos propios para implementar en forma directa o a través de la contratación de empresas especializadas el proyecto. Para nuestro caso, en esta fase se firmarán contratos de estudios, de asistencia técnica, de servicios y de suministros⁴⁰¹.

En este apartado se realizará una descripción de la operación del proyecto, la responsabilidad de la ejecución de las actividades y subactividades, su costo y la metodología de administración.

5.12.1. UNIDAD EJECUTORA DEL PROYECTO.

En términos generales, la unidad ejecutora de un proyecto es el área administrativa subordinada a una unidad responsable, en la cual se desconcentra parte del ejercicio presupuestario (delegación u órganos administrativos desconcentrados) con el propósito de cumplir con eficiencia la misión encomendada; puede estar ubicada en un área geográfica distinta a la unidad responsable. Por lo mismo, se responsabiliza de llevar el registro contable de sus operaciones.

Para este caso, la unidad ejecutora y operadora del Proyecto estará a cargo de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico del Municipio de Pacho, quien por delegación directa del Despacho de la Alcaldía Municipal, asumirá las funciones de unidad de ejecución, operación, supervisión y gestión de los recursos del proyecto.

5.12.2. FUNCIONES DE LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROYECTO.

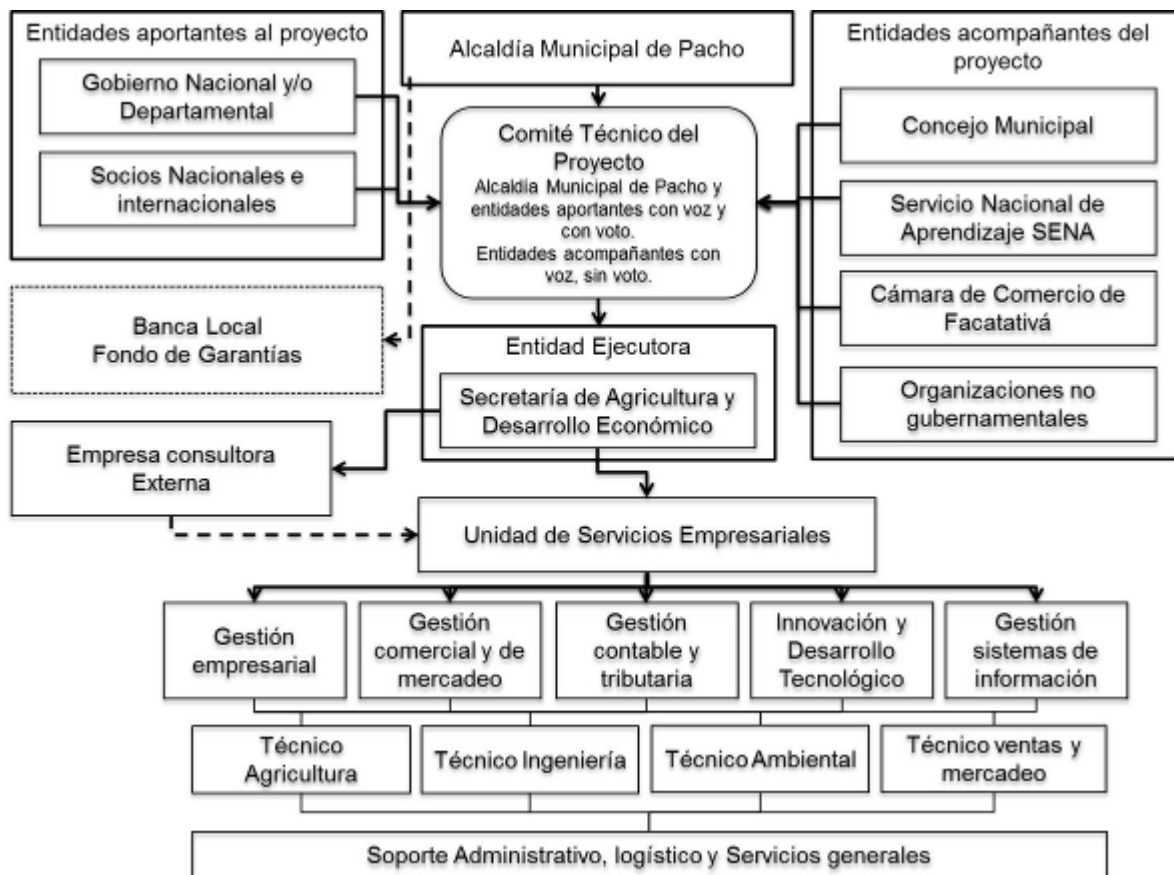
Las funciones de la unidad ejecutora del proyecto son las siguientes: 1) Ejecutar los recursos en la cuantía, términos y forma establecida en el capítulo financiero y de presupuesto del proyecto aprobado; 2) realizar estricto seguimiento al plan de trabajo y el cronograma necesario para la ejecución del objeto del proyecto; 3) apoyar las acciones a adelantarse en el marco del proyecto; 4) ejercer a través de la interventoría el seguimiento y control de la ejecución del proyecto y de los recursos aportados por los socios aportantes; 5) ejercer la Secretaría Técnica Asistir de las reuniones que para el correcto desarrollo del objetivo del proyecto defina necesarias las partes asociadas al proyecto; 6) presentar en las fechas

⁴⁰¹ Tomado de: Wikipedia. Ciclo del Proyecto. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_del_proyecto.

acordadas los productos definidos dando estricto cumplimiento a los cronogramas establecidos; 7) garantizar la calidad de los trabajos y productos desarrollados en el marco del proyecto; 8) supervisar la correcta afiliación del personal operador del proyecto a los sistemas de seguridad social e igualmente estar al día en los pagos de los anteriores aportes y en el pago de sus obligaciones parafiscales durante la vigencia del proyecto; 9) establecer conjuntamente con los demás socios del proyecto los procedimientos para la conformación de redes interinstitucionales y la participación de otros organismos que apoyen la ejecución de las actividades pactadas y otras que pudiesen afianzar mejores resultados; y 10) las demás que tiendan al estricto cumplimiento de las obligaciones del proyecto y en los documentos que forman parte del mismo.

5.12.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, FUNCIONES Y ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.

El organigrama propuesto para la ejecución es el siguiente:



En orden jerárquico, encontramos tres grandes grupos de socios del proyecto. En primer lugar resaltamos la inclusión de las entidades aportantes de recursos técnicos y financieros, compuesto por entidades del orden nacional, como la

Gobernación de Cundinamarca y FOMIPYME, como ejecutores de los recursos de destinación específica en cumplimiento a la Ley 1014 de 2006 de fomento a la Cultural del Emprendimiento. Además, se estima la oportuna gestión de recursos en el ámbito internacional, por medio de una campaña agresiva de marketing territorial. La función de los aportantes será la de cofinanciar parte de las actividades adscritas a los componentes y ser partícipes activos en la toma de decisiones.

En otro extremo del organigrama localizamos a las entidades de apoyo, que se caracterizan por ser organizaciones públicas o privadas, y que por su relación misional a los objetivos del proyecto, promueven y asesoran el proceso de planificación, ejecución y evaluación. No aportan recursos financieros, pero si en experiencia y facilitación.

Como cabeza del proceso ejecutivo, la Alcaldía Municipal, representada por el Alcalde Municipal y su tren directivo (secretarías de despacho), se constituyen en el organismo gestor del programa (inscrito en sus planes locales) y del proyecto (incorporado en programas y ejes temáticos). Estos actores, que hemos asociado respecto a su función y naturaleza, participan en un consejo decisorio, que se denominará *Comité Técnico del Proyecto*. Como se anotaba la interior de la gráfica, las organizaciones aportantes de recursos financieros tendrán voz y voto, mientras que las instituciones de apoyo participarán con voz, pero no tendrán voto al momento de tomar decisiones cruciales, antes y durante y después de la ejecución.

Este comité estará conformado por el Alcalde Municipal (o su delegado), el Secretario de Desarrollo Social (o su delegado), el Secretario de Planeación (o su delegado), un representante (delegado bajo parámetros de legitimidad) de cada uno de las organizaciones asociadas (aportantes y de apoyo), y un representante del sector financiero (Banca de las Oportunidades, Fondo Local de Garantías), estos últimos tendrán voz, pero no podrán incidir directamente en las sentencias. Este se configurará como el órgano rector, que por medio de dictámenes y sugerencias, velarán por la obtención de resultados y productos favorables. Además, la integridad de los informes deberán ser aprobados por este grupo, en sesiones programadas para estos fines. Otra función delegada al *Comité Técnico del Proyecto* será la de ratificar o no, la viabilidad de las ideas de negocio que pasarán a una etapa de planificación, y luego, implementación.

Bajo subordinación de este Comité, yace la unidad ejecutora, que como se manifestó anteriormente, ratifica en este sitio a la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico, dependencia ejecutiva y directiva en el organigrama de la Alcaldía Municipal (Figura 43). Sus funciones, consignadas en el apartado predecesor, se enfocan a la buena ejecución de los recursos técnicos y financieros, además de la gestión de aquellos aportes intangibles de las entidades aportantes. El responsable de la cartera municipal de la Agricultura y del Desarrollo Económico será el coordinador de la unidad ejecutora, quien podrá delegar funciones en su equipos de trabajo: el director de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA), el Director de Competitividad y

Desarrollo Económico y el Director de Turismo. Esta oficina hará las veces de secretaría técnica del Comité Técnico del Proyecto.

Los recursos aportados por las entidades aportantes se formalizarán bajo la figura contractual de Convenios de Asociación, Convenios Interinstitucionales, Convenios Especiales de Cooperación Internacional y/o Convenios Especiales de Cooperación Científica y tecnológica, admitidos en la Ley Nacional de Contratación (Ley 80 de 1993). Los recursos serán incorporados al presupuesto local, mediante acto administrativo emitido por el Consejo Municipal (Acuerdo) y reglamentados por la Secretaría de Gestión Institucional, la cual ejerce las funciones de tesorería al interior de la Administración Municipal. De allí se emitirán las Disponibilidades y Certificados de Presupuesto al momento de ejercer los contratos de ejecución, cuyos estudios de oportunidad y conveniencia son elaborados por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico, y son suscritos directamente por el Alcalde Municipal, como único ordenador del gasto público.

El equipo profesional, técnico y administrativo de la *Unidad de Servicios Empresariales*, es contratado mediante este sistema, por medio de licitaciones públicas e invitación a selecciones abreviadas para proveer servicios o suministrar bienes. En todos los casos, los contratos serán supervisados directamente por el Secretario de Agricultura y Desarrollo Económico, y los bienes serán ingresados al Inventario Municipal, donde adquirirán los seguros correspondientes. Esta unidad estará coordinada por un profesional, cuya formación profesional y experiencia acreditada le reconozcan en la implementación de proyectos similares. A su cargo estará el equipo profesional *senior*, compuesto por un gestor empresarial, un especialista comercial y de marketing, un consultor ambiental, un profesional en gestión contable y tributaria, un ingeniero con experiencia en desarrollo de prototipos, un ingeniero con experiencia en la gestión de sistemas de información, y un profesional de las ciencias de la salud, con conocimientos en sanidad mental. La intervención de cada uno de ellos tendrá una dimensión transversal en todos los sectores económicos. Vale la pena aclarar, que el proyecto presupone la contratación de profesionales locales, y como requisito previo a su postulación, deben presentar el certificado de asistencia al Curso Intensivo de Emprendimientos sociales.

El Secretario de Agricultura y Desarrollo Económico y el coordinador de la Unidad de Servicios Empresariales, en conjunto con el equipo sénior, formará el denominado *Comité Operativo*, el cual tiene como función la planificación, ejecución y control de actividades adjudicadas a las actividades propias de los contratos y demás que les sean encomendadas. En este equipo se analizan y construyen los informes que serán presentados al Comité Técnico del Proyecto.

El proyecto contempla la contratación de otros profesionales (*junior*), de menor experiencia y currículo académico, quienes intervendrán en líneas sectoriales, deben haberse desempeñado actividades relacionadas con la Agricultura, Ingeniería, Medio Ambiente, y ventas y mercadeo. Su trabajo será más operativo y apoyarán en todas las actividades de formación, capacitación, asesoría y

asistencia técnica. Para completar este equipo permanente, se tiene previsto la contratación a tiempo definido, mediante contrato laboral, a un asistente administrativo.

En las actividades iniciales del proyecto se contratará una firma consultora con amplia experiencia en la incubación de negocios. Esta empresa tendrá la misión de establecer la línea estratégica de acción, mediante diagnósticos, estudios, planes de formación y estrategia corporativa, que dará soporte a las demás actividades consecuentes. También se ha predicho la adquisición de los servicios especializados de una empresa idónea en la elaboración de planes de medios, marketing empresarial y publicidad local, con relevante experiencia previa, cuyo propósito es la fabricación y puesta en marcha de una estrategia comercial agresiva, cuyos frutos se reflejarán en la masificación de la participación. De otra parte, se contempla la construcción de una empresa diseñadora de software, con experiencia en la programación de sistemas de información (de alta complejidad) en ambientes web. Se ha proyectado este componente con el fin de tener una herramienta eficaz para la medición de indicadores, valoración y la toma de determinaciones.

5.12.4. COSTOS DE OPERACIÓN.

Como se preceptuó en líneas anteriores, la unidad ejecutora del proyecto la asume la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico del Municipio de Pacho. Su financiación la realizará la Alcaldía Municipal con presupuesto local, correspondiente al Sistema General de Participaciones y recursos propios. La unidad está compuesta por dos funcionarios de en propiedad (el Secretario de despacho en la modalidad de libre remoción y nombramiento y el Director de la UMATA en carrera administrativa). Para el proyecto, cada uno de estas personas prestará una dedicación exclusiva al proyecto del 10% del tiempo laboral asignado en el manual de funciones y en el reglamento interno. El régimen interno municipal establece un horario laboral de 48 horas semanales de trabajo, que para el proyecto significaría una dedicación de 115 horas al mes.

Adicionalmente, y por necesidades del servicio, se contratan bajo el carácter de prestación de servicio profesionales, tres asistentes técnicos que prestan sus honorarios en función a labores administrativas y de extensión. Por tratarse de contratos con objetos específicos y actividades preestablecidas, se ha propuesto que el 40% de las mismas sean precisadas en productos acuñados a la operación del proyecto. Estos profesionales apoyarán en la elaboración de los análisis de conveniencia (estudios previos), términos de referencia y seguimiento de los procesos contractuales (tanto de bienes, como de servicios técnicos, profesionales y de consultoría) que se requieran para la eficiencia operativa requerida en los cinco componentes. También acudirán a la elaboración y diligenciamiento de los formatos de seguimiento y control, previamente codificados en el Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001 - NTC 1000), en

íntima coordinación de la Oficina de Control Interno. El coste de este personal se cargará a recursos de libre destinación (Sistema General de Participaciones), tal como la facilita la Ley 607 de 2000. Las tablas de honorarios se elaboran cada año, tras las disposiciones de la Secretaría de Gobierno Municipal.

Los gastos en papelería, equipos y demás insumos demandados en el buen ejercicio de la ejecución, serán puestos por el Equipamiento Municipal y las adquisiciones periódicas del Almacén Municipal, previo requerimiento específico por parte de la Unidad Ejecutora. Los costos de transporte y desplazamiento se cubren con los vehículos automotores administrados por la Secretaría de Planeación y Obras Públicas, y dos motocicletas asignadas al personal técnico de la UMATA. Estos vehículos podrán ser utilizados, previa solicitud y disponibilidad de los mismos. En la Tabla 23⁴⁰² se relacionan los valores aproximados que se requieren en los 24 meses de ejecución, donde todos ellos provienen de aportes Municipales en bienes y servicios al proyecto.

5.13. PLAN BÁSICO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.

La información es esencial para las decisiones y las acciones que se apropian en desarrollo de un proyecto de desarrollo local. La información oportuna y precisa nos permite aprender de las experiencias de otros, identificar y capitalizar las oportunidades y evitar situaciones de peligro o de riesgo.

Mediante el monitoreo y la evaluación el proyecto recogerá y usará información en tiempo real. Es importante aclarar que esta fase crítica del proyecto no coge asidero en las normas impuestas por los donantes en las instituciones, o como un requisito más que se contempla en el diligenciamiento de formularios e informes para satisfacer requisitos externos o hacer un juicio sobre si un proyecto debe continuar recibiendo financiación.

Es entonces, la evaluación del desempeño integral del proyecto, un instrumento para fortalecer y empoderar a los participantes del proyecto. Un componente de monitoreo y evaluación de impacto ayudará a la red de socios a seguir la pista de sus éxitos, lograr credibilidad con los donantes, y motiva a los miembros a mantener el ritmo de trabajo⁴⁰³.

El monitoreo es el proceso de recoger la información rutinariamente sobre todos los aspectos de un plan, programa o proyecto, y usarla en la administración y toma de decisiones de la red. El plan de monitoreo es una utilidad de administración básica y vital que provee a los socios participantes y a otros interesados, información que es esencial para el diseño, implementación,

⁴⁰² Ver Tabla 23. Distribución de los costos de operación del proyecto, ajustados a presupuesto Municipal de la vigencia 2011. Página 365.

⁴⁰³ World Learning/SHARED Project. Monitoring and Evaluation as Management Tools: A Handbook for NGOs in Malawi. Washington, D.C, Estados Unidos de América. 1997.

administración, y evaluación de las actividades. Para cumplir la función de monitoreo, el plan incluye la construcción de un sistema para la recolección de datos e información sobre actividades claves, así como para sintetizar, analizar, y usar la información para tomar decisiones e iniciar acciones. La información del monitoreo puede ayudar a demostrar estrategias innovadoras y eficaces, generar apoyo financiero y político para las actividades complementarias o extensivas y mejorar la imagen del proyecto.

La evaluación involucra un análisis objetivo y sistemático del desempeño del proyecto, su eficiencia e impacto con relación a sus objetivos. Su propósito final será la de recoger lecciones de la experiencia, mejorar el diseño de nuevas iniciativas locales y demostrar los méritos de un trabajo cooperativo, de tal forma que el proceso de valoración puede pensarse como una calificación en un período crítico, o un proceso (o procedimiento) para mirar impactos o logros⁴⁰⁴.

El objetivo del monitoreo se centrará en la identificación de los desvíos existentes respecto a lo programado, haciendo un análisis interno. Para ello, se tomará el *Diagrama de Gantt* como el patrón de comparación y se restringe al control físico y financiero que está descrito en los cuadros financieros, al igual que se compararán los indicadores de resultado de cada una de los componentes y de las actividades.

Se tendrá especial atención en los siguientes aspectos que pueden obstaculizar los resultados esperados del proyecto: 1) errores de diseño: originados por la inexistencia o mala estimación de las metas; poca claridad o mala organización de los procesos y/o actividades; poca congruencia entre las actividades programadas y la estructura organizacional; 2) fallas de implementación: falta de cumplimiento de lo programado (procesos, actividades, estructura) por parte de quienes están a cargo de la operación; y 3) factores externos: incumplimiento de los supuestos o surgimiento de elementos contextuales nuevos e impredecibles que modifican el escenario en que se implementa el proyecto.

A continuación se presenta el esquema de monitoreo y evaluación del proyecto, en el cual se incluyen a los destinatarios de la información, una batería de indicadores de gestión propuestos, instrumentos de colección, responsabilidades y el cronograma de monitoreo.

5.13.1. DESTINATARIOS DE LA INFORMACIÓN.

Se llaman destinatarios de la información a aquellos individuos o grupos que se interesan por el desarrollo del proyecto. En una forma elemental, podemos afirmar que los interesados en recibir reportes de monitoreo y evaluación son aquellos

⁴⁰⁴ World Learning/SHARED Project. Monitoring and Evaluation as Management Tools: A Handbook for NGOs in Malawi. Washington, D.C, Estados Unidos de América. 1997.

participantes identificados como beneficiarios, y que pueden tener un somera relación, o estar íntimamente ligados al desarrollo del proyecto.

Por tanto, y para este caso, se han identificado los siguientes tipos de destinatarios: 1) *los actores internos de la estructura organizacional*, donde se tienen en cuenta a aquellos que toman las decisiones más relevantes en los procesos. Utilizando los mapas de procesos y su articulación con la estructura, se identificarán las actividades críticas, que en el caso de presentar desvíos afectan fuertemente el resultado general; 2) *Los actores externos*, que pertenecen a las instituciones socias del proyecto, a quienes se les debe rendir cuenta por razones contractuales, financieras o de dependencia jerárquica; 3) *la población objetivo*, que será informada sobre la gestión, para tener una opinión informada sobre su funcionamiento y canalizar sus inquietudes, propuestas y necesidades y así contribuir a los objetivos perseguidos; y 4) *la sociedad civil*, que en su conjunto demandará conocer sobre la gestión del proyecto.

5.13.2. IDENTIFICACIÓN Y ESTRUCTURA DE INDICADORES.

La selección de indicadores es central en el monitoreo. Los siguientes indicadores generales del proyecto se han escogido con el propósito de contar con una cantidad reducida, fácil de medir y confiable, que garantice la información requerida para la toma de decisiones.

5.13.2.1. COBERTURA.

La cobertura se define como la proporción de la población objetivo que es atendida por el proyecto.

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Cantidad de personas atendidas}}{\text{Tamaño de la población objetivo}} * 100, \quad C = \frac{B_T}{PO_T} * 100$$

Dónde: B_T =Beneficiarios Totales, PO_T = Población Objetivo Total.

Cuando se considera a todos los beneficiarios, se obtiene la *cobertura bruta* (Cb), pudiendo alcanzar valores entre 0 y n, donde: 1) 0 significa ausencia de beneficiarios, 2) valores menores a 100 indican déficit de cobertura (se atiende a una población menor a la objetivo (error de exclusión); 3) 100 indica que la cobertura es igual al tamaño de la población objetivo; y 4) valores superiores 100 indican sobre cobertura (se atiende a una población mayor al tamaño de la objetivo – error de inclusión).

Al considerar sólo a los beneficiarios de la P.O., se obtiene la *cobertura neta (Cn)*. Este es un indicador más confiable porque no considera los errores de inclusión. Tiene un recorrido de 0 a 100%, donde 100% equivale a total acierto de inclusión.

5.13.2.2. FOCALIZACIÓN.

Para poder establecer el nivel de efectividad de la acción, es necesario establecer grado focalización (F), como la proporción de la población beneficiaria que forma parte de la población objetivo.

$$\text{Focalización} = \frac{\text{Población objetivo beneficiaria}}{\text{Población beneficiaria Total}} * 100, \quad F = \frac{PO_B}{B_T} * 100$$

F tiene un recorrido entre 0 y 100, donde 0 significa que ningún beneficiario es de la PO (total error de inclusión) y 100 indica que todos los beneficiarios forman parte de ésta (total acierto de inclusión).

5.13.2.3. EFICACIA.

La eficacia tradicionalmente se la ha definido como “*el grado de logro de las metas de producción (bienes o servicios) de un proyecto independiente de los costos*”. Es decir, la relación entre la cantidad de bienes o servicios que produce y distribuye el proyecto durante su operación y lo estimado en la programación. Operacionalmente, esta definición de la eficacia tiene dos dimensiones: tiempo y metas.

$$\text{Grado de Cumplimiento} = \frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Programado}}, \quad GC = \frac{T_r}{T_p}$$

$$\text{Índice Físico} = \frac{\text{Producción Generada}}{\text{Producción Programada}}, \quad IF = \frac{L}{M}$$

A través de ambas relaciones se obtiene la eficacia (A), que compara las metas de productos y actividades programadas con la cantidad efectivamente realizada dentro del tiempo originalmente planificado. El mismo resultado se obtiene si se comparan las metas de SAP indicadas en la formulación con los productos efectivamente entregados.

$$A = \frac{L}{M} * \frac{T_p}{T_r}, \quad A = \frac{GC}{IF}$$

Donde sí $A > 1$, el proyecto es más eficaz que lo programado; y sí $A < 1$, el proyecto es menos eficaz que lo programado.

5.13.2.4. EFICIENCIA.

La eficiencia es la relación entre los productos generados y los recursos utilizados en la producción. En la perspectiva tradicional, la eficiencia (B) se traduce operacionalmente como la relación entre los costos programados (C_p), los costos reales (C_r), el volumen de producción y el tiempo (reales y programados). Es la comparación entre los costos medios o CUP programados y los reales.

$$B = A * \frac{C_p}{C_r}$$

Cuando: B = 1, la producción es eficiente (costos por producto reales iguales a los programados), B > 1, el proyecto es más eficiente que lo programado, B < 1, el proyecto es menos eficiente que lo programado.

5.13.2.5. CALIDAD.

Es la calidad percibida por los beneficiarios. Un producto de buena calidad que no se percibe como tal, genera rechazo y baja su probabilidad de uso. Por otra parte, uno de mala calidad pero percibido favorablemente generará adhesión al proyecto.

La percepción depende de las expectativas de los beneficiarios: a menores expectativas la percepción es más positiva. Esta tiene distintas dimensiones: el producto, la atención que se le brinda por parte de los funcionarios y técnicos que administran el proyecto y la infraestructura. Su análisis incluirá a todos, para lo cual se utilizará una escala tipo Likert que se traduzca en una variable con rango 0 a 100.

Hay que hacer una distinción importante entre *escala de tipo Likert* y *elemento de tipo Likert*. La escala es la suma de las respuestas de los elementos del cuestionario. Los elementos de tipo Likert van acompañados por una escala visual análoga (p.e. una línea horizontal, en la que el sujeto indica su respuesta eligiéndola con un círculo); a veces se llama escalas a los elementos en sí mismos. Ésta es la razón de muchas confusiones y es preferible, por tanto, reservar el nombre de *escala de tipo Likert* para aplicarlo a la suma de toda la escala, y *elemento de tipo Likert* para referirse a cada elemento individualmente.

Un elemento de tipo Likert es una declaración que se le hace a los sujetos para que éstos lo evalúen en función de su criterio subjetivo; generalmente se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo. Normalmente hay 5 posibles respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo, aunque algunos evaluadores prefieren utilizar 7 ó 9 niveles. El formato de un típico elemento de Likert con 5 niveles de respuesta para este proyecto de desarrollo local podría ser:
1) El proyecto ha generado empleo y crecimiento económico: 1) totalmente en

desacuerdo; 2) en desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) de acuerdo; 5) totalmente de acuerdo.

La escala de Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como negativo de cada enunciado. A veces se utilizan 4 niveles de respuesta; de esta forma se fuerza a elegir un lado de la escala, ya que no existe la posibilidad de neutralidad.

5.13.2.6. RETRASO.

El indicador retraso, muestra el grado en que se han cumplido los tiempos programados en el proyecto, comparando el tiempo programado (T_p) para la realización de una actividad con el realmente utilizado (T_r).

$$\text{Retraso} = \left(\frac{\text{Tiempo real} - \text{Tiempo Programado}}{\text{Tiempo Programado}} \right) * 100, \quad \text{Retraso} = \left(\frac{L_r - T_p}{T_p} \right) * 100$$

Si analiza una actividad en curso, el tiempo real total se calcula en base al transcurrido hasta el momento de control (T_c), sumando lo que resta para completarla (TF).

$$T_r = \frac{T_c}{IF}$$

Cuando $R < 0$, se ha trabajado más rápido que lo programado, $R = 0$, se ha trabajado conforme a la programación, $R > 0$, hay retraso respecto a lo programado.

5.13.2.7. ÍNDICE DE AVANCE FÍSICO O DE RESULTADO.

El índice de Avance Físico o de Resultado: mide la eficiencia de la gestión al momento de control. Compara los productos (o actividades) realizados con los programados en relación con los costos previstos y reales.

$$\text{Índice de avance} = \left(\frac{\text{Productos realizados}}{\text{Productos Programados}} * \frac{\text{Productos programados}}{\text{Costos reales}} \right), \quad IA = \left(\frac{L}{M} * \frac{C_p}{C_r} \right)$$

Cuando $IA > 1$, la relación entre el avance físico y costos reales es mejor que lo programado (mayor r avance y/o menores costos), $IA = 1$, la relación real es igual a lo programado (existe una compensación entre el avance y los costos), $IA < 1$, la relación real es peor que lo programado (menor avance y/o mayores costos).

5.13.2.8. ÍNDICE DE SITUACIÓN.

El índice de Situación analiza el grado de ejecución del presupuesto al momento de control.

$$\text{Índice de situación} = \left(\frac{\text{Costo real}}{\text{Costo Programado}} * \frac{\text{Tiempo programado}}{\text{Tiempo real}} \right), IS = \left(\frac{C_r}{C_p} * \frac{T_p}{T_r} \right)$$

Cuando: $IS > 1$, se han ejecutado menos recursos que los programados, $IS = 1$, se ha ejecutado la misma cantidad de recursos que se programaron, $IS < 1$, se han ejecutado más recursos que los programados.

5.13.2.9. ÍNDICE DE AVANCE FINANCIERO.

En Índice de avance financiero estima los desembolsos realizados como proporción de los planificados a la fecha de control.

$$\text{Índice de Avance Financiero} = \frac{\text{Desembolsos realizados}}{\text{Presupuesto programado}} * 100,$$

5.13.2.9. ÍNDICE DE AVANCE PRESUPUESTAL.

El desfase presupuestal mide la diferencia relativa entre los costos generados a la fecha de control (desembolsos más compromisos) y el presupuesto original.

$$\text{Desfase presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Actualizado}}{\text{Presupuesto programado}} * 100,$$

5.13.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para que la información sea útil, debe ser confiable y oportuna. Por ello, se han establecido ciertos instrumentos de recolección de información, la unidad de registro, la periodicidad y los planes de análisis de datos.

Para registrar los indicadores directamente en la fuente (proyecto, funcionarios, beneficiarios, producto, etc.) se utilizarán entrevistas, cuestionarios, registros de observación o técnicas cualitativas.

Como también se utilizarán estadísticas secundarias (oficiales o generadas por otros proyectos o programas), antes de utilizarlas se analizará su validez y confiabilidad para los objetivos del proyecto.

Cualquiera sea el origen de la información, se identificará quién o quiénes se hacen cargo de su recolección. Toda la información referida a los indicadores, su traducción operacional, los instrumentos, fuentes de información, periodicidad, tamaños maestres y plan de análisis se resumirán en una matriz.

Para ejercer con eficacia y efectividad el plan de monitoreo se realizarán las siguientes actividades: 1) sensibilizar a los encargados del registro de la información sobre su utilidad y la importancia de seguir los procedimientos diseñados; 2) los instrumentos, formas de registro y procesamiento de los datos deben ser estables para mantener su comparabilidad; y 3) en el proyecto se ha previsto la utilización de un sistema informático para el registro y transmisión de la información (tecnologías de redes locales, internet y correo electrónico), se disminuyen considerablemente los errores de manipulación.

5.13.4. RESPONSABILIDAD Y RECURSOS HUMANOS NECESARIOS.

Dentro del organigrama de funciones del proyecto, la responsabilidad de remitir los indicadores y actividades que se estipulan en el Plan de Monitoreo y Evaluación, estará en manos de la unidad ejecutora: La Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. El proceso inicia con la alimentación de datos en el Sistema de Información del proyecto, que es realizada por los profesionales de la Unidad de Servicios Profesionales. Con antelación a las fechas de entrega de resultados (estipuladas en el Cronograma de Monitoreo), el Comité técnico se reúne elabora y evalúa a su interior las metas propuestas, de acuerdo a los reportes generados por el sistema. En caso de inconsistencias o interrogantes, el informe deberá ser revisado nuevamente por los profesionales operativos y su coordinador, para ser presentado nuevamente en este comité.

Una vez se hayan realizado las correcciones correspondientes, la unidad ejecutora, en cabeza del Secretario de Despacho, presentará a una *Comisión Verificadora* designada por el Comité Técnico del Proyecto, el informe con los productos, resultados y oportunidades de mejora para ser implementadas. Esta comisión cotejará el informe e informará sobre sus recomendaciones. Adicionalmente, también efectuará visitas de confrontación en campo, para evidenciar los adelantos del proyecto y los *cuernos de botella* identificados por el Comité Operativo. Una vez la Comisión termine su auditoría, ésta en compañía de la Unidad Ejecutora, presentarán y entregarán el informe final al Comité Técnico del Proyecto, en los términos y lugares predestinados para ello. El informe será recibido a conformidad, mediante acta suscrita por los socios aportantes y las entidades de apoyo, con las observaciones, determinaciones y conclusiones a que haya lugar.

El pago y la liquidación de los contratos de servicios profesionales, de consultoría especializada o de suministro estarán sujetos a la aprobación de los productos por parte del Comité Técnico del Proyecto y del supervisor designado por el Alcalde Municipal. Las modificaciones al Plan Operativo, las prórrogas en tiempo o las adiciones presupuestales deberán definirse en el seno del Consejo, previa solicitud de la unidad ejecutora del proyecto.

La Comisión Verificadora deberá contar con la experticia y las competencias suficientes para la realización de las auditorías, a lo largo del proyecto, y en los tiempos especificados por el Cronograma de Monitoreo. Este equipo será dirigido por la Oficina de Control Interno de la Alcaldía Municipal, e integrado por un representante de los socios aportantes, uno de las entidades de apoyo (colaboradoras), un honorable miembro del Concejo Municipal, un profesional especializado de la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR) y un representante de *Veedurías Ciudadanas*. Con este esquema se ofrece a la población transparencia, optimizando la imagen de la iniciativa y de las organizaciones que están atrás, soportando su operatividad.

En el equipo auditor se requerirá la presencia activa de un experto en Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001 – Control Interno), un profesional con experiencia en Administración de Negocios, un abogado con recorrido en el ámbito contractual y de procesos, un experto en producción sostenible y un profesional especializado en gestión social y de las comunidades. El pago de los honorarios será un aporte en servicios por parte de las entidades y organizaciones, además de estar dentro de sus funciones administrativas y misionales. Los recursos para la financiación de transporte y soporte logístico serán dispensados la Alcaldía Municipal.

Para conformar el equipo de monitoreo y auditoria se deberá contar con el siguiente personal, con las cualidades profesionales que se enuncian como sigue:

Líder de la Comisión de verificación: Jefe de la Oficina de Control Interno Municipal, profesional a fin de ciencias económicas o administración, posgrado en Sistemas de Control de la Calidad, experiencia general mínima de cinco años y experiencia específica en auditorias y control interno mínima de dos años, dedicación al proceso de monitoreo de ocho horas mensuales (32 horas por monitoreo cada cuatro meses).

Auditor económico y fiscal: Delegado de un socio aportante del sector privado empresarial, profesional a fin de ciencias económicas o administrador de empresas, con posgrado en administración financiera o de empresas, con experiencia general de cinco años y experiencia específica de dos años en gerencia de proyectos especiales, con dedicación de cuatro horas semanales al proyecto (16 horas por monitoreo cada cuatro meses).

Auditor Social: Delegado de un socio aportante del sector público institucional, profesional a fin de las ciencias sociales, con posgrado en planificación y gestión de proyectos sociales o similares, con una experiencia general de cinco años y experiencia específica de dos años en proyectos de desarrollo socioeconómico,

con una dedicación exclusiva de cuatro horas al mes en el proceso de auditoría (16 horas por monitoreo cada cuatro meses).

Auditor político: Delegado del Consejo Municipal, con un perfil profesional a fin a la administración pública, con posgrado en Planificación y ejecución de proyectos de desarrollo, con una experiencia general de dos años y experiencia específica de un año en gestión pública local, con una disponibilidad de ocho horas mensuales al proceso de verificación del proyecto.

Auditor ambiental: Delegado de la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR), profesional en Ciencias Agropecuarias, Ciencias Biológicas y Ambientales, Ingeniería Industrial y/o a fines, con posgrado en Gestión Ambiental Empresarial, experiencia general de cinco años y específica de dos años en proyectos de Producción más Limpia y Control Ambiental, con una disponibilidad de cuatro horas al mes en el proyecto (16 horas por monitoreo cada cuatro meses).

Veedor ciudadano: Habitante del Municipio, que ostente cursos o seminarios por más de 40 horas en el ejercicio de las veedurías ciudadanas, que se encuentre inscrito en el Registro Municipal de Veedurías en la Personería Municipal, con experiencia mínima de un año en procesos de auditoría a inversiones públicas, con una dedicación al proyecto de al menos cuatro horas al mes (16 horas por monitoreo cada cuatro meses). En la Tabla 24⁴⁰⁵ se detallan los costos asociados al esfuerzo interinstitucional, empresarial y ciudadano en las actividades de monitoreo.

5.13.5. CRONOGRAMA DE MONITOREO.

Los reportes de progreso se utilizarán para evaluar el impacto sobre el cronograma y así determinar si el proyecto todavía marcha adecuadamente o si se demorará. El monitorear la ejecución básicamente resulta en decidir si es la variación o el cronograma el que requiere cualquier acción correctiva⁴⁰⁶.

Para el monitorio del proyecto se ha propuesto el siguiente cronograma de evaluación de interventoría a los componentes del proyecto. En resumen, se realizarán seis auditorías de verificación, la primera en el mes 4, la segunda en el mes 8, la tercera en el mes 12, la cuarta en el mes 16, la quinta en el mes 20 y la última valoración en el mes 24. Esta última corresponde a la evaluación del total y la verificación del cumplimiento del propósito del proyecto. El Fin del proyecto se revisará dos años más tarde después de terminar el Plan Operativo de acciones.

⁴⁰⁵ Ver Tabla 24. Presupuesto Asociado a los Costos de la Comisión Verificadora, Durante los 24 Meses de Ejecución del Proyecto. Página 366.

⁴⁰⁶ Project Management for Development Organizations. Gestión del Cronograma del Proyecto. PM4DEV. [Publicado en línea]. 2009. Disponible en: <http://www.pm4dev.com/>.

MESES DE EJECUCIÓN

COMPONENTE	1	2	3	4*	5	6	7	8*	9	10	11	12*	13	14	15	16*	17	18	19	20*	21	22	23	24**	48**			
Componente I. Creación de una unidad prestadora de servicios empresariales.				Evaluación final del Componente I.																					Evaluación Final o del Propósito del proyecto	Evaluación a posteriori o final del fin del proyecto		
Componente II. Socialización del proyecto y capacitación para la presentación de ideas de negocio.				Evaluación parcial del Componente II.				Evaluación parcial del Componente II.								Evaluación parcial del Componente II.												
Componente III. Acompañamiento en el diseño de planes de negocio.								Evaluación final del Componente III.																				

Componente IV. Puesta en marcha de Planes de negocio.																								

Componente V. Implementación de un observatorio de empresas.																								

* Evaluaciones de componentes o de entrega de resultados del proyecto

** Evaluación Final o del Propósito de Proyecto

*** Evaluación a posteriori del Fin de Proyecto

6. SOPORTE EMPÍRICO

En este capítulo se expondrán tres casos de proyectos ejecutados o en actual ejecución, cuya temática, en comparación, comparten rasgos similares, desde su concepción, planificación, desarrollo y evaluación. Iniciaremos describiendo la experiencia de un proyecto en colombiano, desarrollado en la ciudad de Medellín, denominado “*Cultura E*”, proseguiremos con el estudio de un programa de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), que le han llamado: “*Programa Institucional de Apoyo a la Actividad Productiva*”, y terminaremos con el estudio de un proyecto de inicio de la década anterior de Municipio de Coslada en Comunidad de Madrid, y una propuesta que en su momento determinaron como “*Programa Empezar*”

6.1. CULTURA E (ALCALDÍA DE MEDELLÍN, COLOMBIA)⁴⁰⁷.

Como la “*capacidad de una sociedad para transformar el conocimiento en actividad productiva*” se define “*Cultura E*”, el cual es un programa promovido y financiado por la Alcaldía de Medellín, que busca masificar la cultura del emprendimiento, la constitución y desarrollo de nuevas empresas que respondan a las necesidades del mercado y a las dinámicas de las cadenas productiva regionales con mayores potencialidades económicas, valiéndose de la capacidad de innovación de sus emprendedores y emprendedoras.

La creación de “*Cultura E*” obedece a la necesidad de dinamizar la economía de Medellín mediante la creación de empresas innovadoras que apunten a la demanda del medio y a la generación de valor de diversos productos y servicios. Esta necesidad ha sido detectada en el comportamiento económico decreciente presentado en la ciudad en los últimos años.

Este programa estuvo inscrito en el Plan Municipal de Desarrollo 2004 – 2007, “*Medellín compromiso de toda la ciudadanía*”, en la Línea cuatro “*Medellín, productiva, competitiva y solidaria*” en el componente de cultura y creación de empresas, entre cuyos objetivos está promover la cultura del emprendimiento desde las generaciones jóvenes, aprovechando así los activos de conocimiento que en esta materia han construido diversas organizaciones y universidades locales, además de promover la creación de empresas (privadas y asociativas) en sectores estratégicos de la economía que brinden oportunidades a la población

⁴⁰⁷ Tomado de: Gallego, L. *et al.* Desarrollo de una Estrategia de Generación de Cultura del Emprendimiento, logrando la Integración Público – Privada – Social y fortaleciendo la Cadena de Generación de Empresas. Cultura del Emprendimiento e Innovación. Fundación Crea-me. 2008.

urbana y rural del municipio a partir de la identificación de mercados regionales, nacionales e internacionales.

A continuación se realizará una descripción de las bases estructurales sobre las cuales inició la generación de la Cultura del emprendimiento en la ciudad de Medellín, materializada actualmente en el programa Cultura E y como se logró su consolidación gracias a la participación del sector empresarial, el sector educativo, el sector público, el sector social y otras instituciones que inciden en el desarrollo de la ciudad.

6.1.1. CONTEXTO.

La ciudad de Medellín es capital del Departamento de Antioquia, en la República de Colombia. Se localiza en el noroccidente del país en el centro del Valle de Aburrá, que se ubica en la Cordillera Central, y el cual está atravesado por el río Medellín. Cuenta, según cifras estimadas por el DANE, con una población de 2.636.101 habitantes para el año 2010, lo que la convierte en la segunda ciudad más poblada de Colombia. Por su parte, el área metropolitana de la ciudad, conformada además de Medellín por otros 9 municipios, tiene una población estimada para el 2010 de 3.740.000 personas, siendo ésta la segunda aglomeración urbana del país⁴⁰⁸.

El Departamento de Antioquia, desde sus orígenes se caracterizó en Colombia, por ser una región emprendedora, y por muchos años se destacó por ser la región industrial del país. Sin embargo, a comienzos de la década de los ochenta, el departamento inició un proceso acelerado de desindustrialización, lo cual ocasionó que la tasa de desempleo aumentara, la calidad de los puestos de trabajo existentes fuera más deficiente y la competitividad de la región disminuyera, afectando la calidad de vida de muchas personas. Esto permitió que la productividad de la región fuera inferior a la productividad acumulada del país.

Además a lo anterior, se dio un fraccionamiento de grandes empresas de la ciudad, las cuales descentralizaron algunos de sus procesos productivos, contrayendo así el tamaño de las empresas y permitiendo la creación nuevas unidades productivas más pequeñas y prestadoras de servicios a las grandes empresas. Esto ocasionó que el gran motor de generación de empleo de la región, pasara de las grandes empresas, al nuevo tejido empresarial que se estaba creando con las nuevas pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, a pesar que este nuevo tejido empresarial fuera el mayor generador de empleo en la región, no tenían el suficiente dinamismo para aportar el desarrollo a la economía regional y nacional. Este bajo crecimiento económico, estimuló el desarrollo de una economía informal y la generación de subempleo, ganando espacio sobre la población que se considera ocupada.

⁴⁰⁸ Wikipedia. Medellín. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Medell%C3%ADn>.

6.1.2. ANTECEDENTES DE LA INICIATIVA.

Teniendo en cuenta la situación de la región, descrita anteriormente, a mediados de la década de los 90 se creó la primera incubadora de empresas en Antioquia (*Crea-me, Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia*), con el objetivo de dar respuesta a una necesidad latente de generación de espacios que motivaran la renovación de la clase empresarial, el nacimiento de la cultura emprendedora y se diera inicio a la era del conocimiento en nuestra región y de esta forma contribuir a la construcción de una economía formal y disminuir el subempleo existente.

La creación de la incubadora de empresas fue una iniciativa apoyada por diferentes sectores de la ciudad: La Universidad, la empresa, los gremios y el sector público. En total, más de 29 instituciones asociadas a Crea-me, que inició sus operaciones con el proceso de sensibilización en temas de emprendimiento y empresarismo y el acompañamiento en la creación de nuevos proyectos empresariales, principalmente con la población universitaria de la ciudad de Medellín logrando motivar la creación de nuevas empresas de alto valor agregado, que contribuyan al desarrollo de la región.

Además de esta actividad regional, la Incubadora también trabajó en otros proyectos de sensibilización en temas del emprendimiento a nivel nacional (Cátedra Virtuales de Creación de Empresas), con el apoyo del gobierno central, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. En el año 2004, la ciudad de Medellín inició una nueva administración, y dentro del plan de desarrollo se tuvo contemplado la generación de cultura emprendedora a todos los ciudadanos y promover la creación de empresas en los sectores económicos con mayor potencial para la región, aprovechando los activos en conocimiento que en la ciudad se habían construido en materia de emprendimiento por diversas organizaciones, como universidades, agremiaciones y Crea-me.

6.1.2.1. DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE CULTURA E.

Teniendo como referencia esta voluntad política de promover la cultura emprendedora y el apoyo a la creación de nuevas empresas, Crea-me, valiéndose de sus 8 años de experiencia, realizó una propuesta innovadora, con el objetivo de contribuir a la materialización de esta política local de creación de cultura emprendedora y se inicia la construcción de “Cultura E”, Cultura del Emprendimiento en la ciudad de Medellín.

La propuesta fue presentada a la Alcaldía de Medellín y tenía dos grandes componentes los cuales consistían en la generalizar el tema del emprendimiento a todo nivel en la ciudad de Medellín y apoyar la creación de nuevas empresas de alto valor agregado, enmarcados en los sectores estratégicos para la región.

Desde la concepción de la propuesta de operación de la primera fase de Cultura E, Crea-me involucró en la operación del programa de emprendimiento a las universidades locales, a los centros de desarrollo tecnológico, a las agremiaciones empresariales existentes en la ciudad y algunos empresarios reconocidos en la ciudad de Medellín.

De las universidades se buscó la participación en el programa, facilitando espacios físicos, al interior de los claustros académicos y realizando la invitación directa de los estudiantes de dichas universidades a la participación de las diversas actividades que se desarrollaron en marco del programa “Cultura E”. De esta forma se lograría impactar a un número importante de la población, de disponer de espacios físicos distribuidos en diferentes sitios de la ciudad, con el objetivo de facilitar el desplazamiento de los ciudadanos de todos los lugares de la ciudad a las actividades programadas. A cambio, las universidades lograron beneficios importantes con sus estudiantes y la población general, ya que en los eventos se hace mención a la universidad que está apoyando el proceso y además, las actividades desarrolladas en el programa “Cultura E”, son consideradas académicas y que generan valor agregado a la formación profesional de los participantes, pues estas se fundamentan en la capacitación en temas relacionados con emprendimiento y empresarismo y de forma gratuita.

En el caso de los centros de desarrollo tecnológico, el apoyo que se solicitó fue el contribuir con la información relevante de los sectores económicos estratégicos de la región, en los cuales trabajaron los concursos de planes de negocio, identificando el estado actual de desarrollo y las necesidades existentes en cada sector, con el objetivo de compartir esta información con todos los ciudadanos interesados en el tema del emprendimiento y orientarlos adecuadamente sobre el tipo de unidades productivas desarrollar. Otro apoyo que se gestionó con los centros de desarrollo tecnológico fue el de asignar consultores expertos en cada sector, con el objetivo de orientar técnicamente a los emprendedores interesados en participar en el concurso de planes de negocio.

La orientación solicitada, solo se limitó a la asesoría en el diligenciamiento del formulario de la identificación de la idea de negocio (formulario de 11 preguntas, en la cual se hace una descripción general y muy resumida del proyecto empresarial), pues el tiempo de estos consultores es muy limitado y el apoyo que ofrecieron por los centros de desarrollo tecnológico era completamente gratuito. Con este apoyo, estas instituciones lograron tener la vinculación a un programa de ciudad y además el de realizar un monitoreo directo de los nuevos proyectos empresariales que se están desarrollando en la ciudad de Medellín, y de esta forma identificar de forma temprana posibles aliados estratégicos o potenciales clientes.

En el caso de las agremiaciones, el apoyo solicitado consistió en establecer contacto con los empresarios importantes y con amplia experiencia en cada sector, con el objetivo de presentarles el programa y realizar la invitación a la participación en algunas de las actividades desarrolladas de “Cultura E”, como la participación en la selección de los proyectos ganadores en los concursos de

planes de negocio y en los comités de evaluación final. De esta forma se logró aumentar la calidad y efectividad de estos instrumentos de evaluación, pues se tuvo la participación de un empresario de cada sector, el cual realizaba aportes importantes a la retroalimentación realizada a los emprendedores. Con esta actividad, los empresarios tuvieron la oportunidad de identificar de forma temprana potenciales proveedores de servicios o materias primas y además les permitió hacer una función social y aportar conocimiento para que otros emprendedores puedan llegar a ser en el futuro, grandes empresarios que son ellos.

Una vez se estableció el contacto con los potenciales actores en el tema del emprendimiento en la ciudad de Medellín, se inició la ejecución de las estrategias de implantación de la Cultura Emprendedora, lo que inició con ejecución de plan de medios, el cual consistió en la realización de una campaña de expectativa en toda la ciudad, y con la utilización de diferentes medios de comunicación como la televisión, prensa, radio y material publicitario en las calles de Medellín. En televisión, además de la publicidad por medio de notas informativas emitidas en diferentes noticieros locales, la Alcaldía, con el apoyo de Crea-me realizaron el diseño de un programa de televisión el cual fue emitido por un canal regional y el objetivo de este programa fue el sensibilizar a los televidentes en los temas de emprendimiento, la nueva corriente de emprendimiento que se inició a desarrollar en la ciudad de Medellín y de servir como medio de formación para los potenciales emprendedores. Este plan de medios, inicio a informar a la ciudad sobre la política de emprendimiento que estaba desarrollando la administración local, las actividades que se iniciarían a ejecutar para materializar esta política y presentación de las diferentes instituciones que estaban apoyando a la Alcaldía de Medellín en la ejecución de estas actividades.

6.1.2.2. CONCURSOS DE PLANES DE NEGOCIO.

La primera actividad que se ejecutó para desarrollar la política de emprendimiento, fue el concurso de planes de negocio, enfocado a incentivar la generación de proyectos empresariales en los sectores económicos estratégicos identificados en la región. En este primer concurso, el objetivo fue apoyar la creación de empresas de alto valor agregado y en su primera versión se inició convocando proyectos de empresa en un solo sector, con el objetivo de evaluar el grado de aceptación de la nueva estrategia que estaba desarrollando la administración con la política de emprendimiento, sin embargo los resultados en este primer concurso fueron muy positivos y por este motivo se tomó la dedición de desarrollar una nueva versión del concurso de planes de negocio, pero esta vez convocando proyectos en tres sectores económicos.

El concurso de planes de negocio, consistió en la realización de una etapa de promoción y difusión, el cual se apoyó del plan de medios de la estrategia “Cultura E”, y esta forma lograr que el mayor número de personas identificaran la oportunidad que se estaba brindando con el desarrollo del concurso. El interés de

los ciudadanos por el concurso fue tal, que a estos concursos se estaban presentando potenciales emprendedores con proyectos empresariales, que a pesar que estaban enmarcados en los sectores estratégicos para la región, eran proyectos que no eran considerados de alto valor agregado, y por tal motivo no aplicaban al concurso de planes de negocio, sin embargo se identificó que muchos de estos proyectos, a pesar que no eran considerados de alto valor agregado, eran proyectos comercialmente viables y que tenían potencial de impactar positivamente a un grupo de personas y por este motivo se hizo necesario desarrollar otro de instrumentos de apoyo al emprendimiento, dirigido a este tipo de emprendedores, que generalmente estaban ubicados en los estratos de la base piramidal.

El instrumento creado se llamó el Concurso de Capital Semilla, el cual dependía directamente del Banco de las Oportunidades (programa de la Alcaldía de Medellín), el cual por este motivo pasó a ser un instrumento más de la Cultura del emprendimiento.

En los concurso de planes de negocio, además de realizar el proceso de promoción y difusión, se realizó un proceso de capacitación en la formulación de proyectos, pues uno de los requisitos para participar en el concurso, consistía en presentar un formulario de identificación del proyecto empresarial y para esto el emprendedor debía tener fundamentos básicos sobre formulación de proyectos, y como no todas las personas tenían esta formación, se desarrollaron estas capacitaciones, con el objetivo que todos los emprendedores interesados, participaran en condiciones similares de formación conceptual, para la presentación de sus proyectos empresariales.

Además del proceso de capacitación, en la etapa de convocatoria del concurso de planes de negocio se realizaron jornadas de asesoría personalizada, con el fin de apoyar a los emprendedores participantes, en la formulación de sus proyectos empresariales. Estas jornadas de asesoría eran realizadas por gestores empresariales de Crea-me y con el apoyo de consultores de los centros de desarrollo tecnológico de cada sector económico, objeto del concurso. Una vez finalizado el proceso de asesoría personalizada, se realizaba el cierre del concurso y se hacía la recepción de los proyectos empresariales los cuales iniciaban un proceso de evaluación en el cual además de la participación de los gestores de Crea-me, también participaban representantes de las agremiaciones, de los empresarios, de las universidades y representantes de la Alcaldía de Medellín. Esto permitió desarrollar un proceso de evaluación transparente y ayudaba generar credibilidad del mismo, ante los diferentes actores involucrados en las actividades de “Cultura E”.

Luego de seleccionados los proyectos que son considerados ganadores del concurso de planes de negocio, se realizó un plan de acompañamiento el cual es sugerido desde el proceso de evaluación y el que busca cerrar la brecha existente entre una idea y una empresa productiva y para esto se hace la construcción de un plan de negocios. Una vez desarrollados planes de negocio, para la puesta en marcha de los proyecto productivos, se identificó que la gran mayoría de proyectos

tenían requerimientos de recursos económicos, de los cuales dependía el inicio de los proyectos empresariales y antes la insuficiente oferta de instrumentos de financiación para emprendedores, fue necesario realizar un alianza con algunos Sucursales Bancarias de la ciudad, con el objetivo de crear la red de microcréditos, y con el apoyo de la Alcaldía de Medellín se logró el diseño de algunos productos financieros a los cuales podría acceder los emprendedores de la ciudad. De acuerdo a las estadísticas Municipales, 44 proyectos empresariales fueron premiados entre 684 planes de negocio recibidos durante la séptima y octava versión del Concurso Planes de Negocios durante 2008 y 2009 (Figura 45⁴⁰⁹).

6.1.2.3. PROYECTO MEDELLÍN MI EMPRESA.

Una vez los proyectos empresariales iniciaban sus actividades comerciales como empresas legalmente constituidas, ya no tenían apoyo de “Cultura E”, pues los programas desarrollados hasta ese momento, solo se enfocaban a la generación de cultura emprendedora y al apoyo a la creación de nuevos proyectos empresariales; pero este motivo articuló a “Cultura E” con el programa de apoyo empresarial Medellín “*Mi empresa*”, el cual fue liderado por la Cámara de Comercio de Medellín y consistía en el apoyo en la gestión empresarial a las empresa que ya estaban constituidas legalmente y que habían iniciado sus actividades productivas.

Teniendo la vinculación de este programa, se buscó una articulación entre el proyecto “Concurso de Planes de Negocio” y “Medellín Mi Empresa”, y de esta manera permitir que los proyectos empresariales que finalizaron el proceso de acompañamiento en planeación empresarial y que ya iniciarían el proceso de puesta en marcha de sus proyectos, continuaran con el apoyo para lograr su consolidación empresarial y pasaron al programa Medellín mi empresa, que consiste en brindar asistencia técnica a la empresas para lograr una consolidación empresarial.

Esto permitió al programa realizar un seguimiento más eficiente a los proyectos empresariales que iniciaban como ideas de negocio y que finalizaban como empresas productivas. En la medida que se fueron constituyendo las ideas empresariales en empresas productivas, se buscó trabajar entre ellas el componente de cooperación, y de esta forma fortalecer el actuar de estas empresas en el mercado, y para lograr este objetivo se realizaron acercamientos con la Asociación Colombina de Pequeños Industriales (ACOPI), la cual trabaja fuertemente el componente de asociativo con los pequeños industriales con el programa de Desarrollo Empresarial (PRODES), para que vincule a este programa a las recién creadas empresas en “Cultura E”.

⁴⁰⁹ Ver Figura 45. Diagrama comparativo de ganadores de convocatorias Concurso Planes de Negocio Cultura E. Página 411.

Gracias a esta gestión se logró la vinculación de estas empresas en el programa “PRODES” y se ha conseguido que las empresas de “Cultura E” se fortalezcan, aprovechando la experiencia y las fortalezas de las otras empresas. Además de la vinculación de las empresas jóvenes de “Cultura E” al programa “PRODES”; gracias a la buena relación de la Cámara de Comercio de Medellín con los empresarios antioqueños, se organizó un programa de padrinazgo para los empresarios de Cultura E, en el cual los gerentes y dueños de empresas de algunas medianas empresas de la ciudad, acompañaban de forma personalizada a los nuevos empresarios, compartiendo con ellos toda la experiencia vivida en el sector y gran parte del conocimiento técnico para la operación de la unidad productiva. (Se buscaba que el padrino y la empresa acompañada pertenecieran al mismo sector económico).

Hasta el año 2008 se habían conformado 10 “PRODES” conformados (3 de la industria textil, Confección, Diseño y Moda, dos de turismo, uno en Salud, dos en construcción y uno en energía) y 24 “PRODES” acompañados. Adicionalmente; 77 empresas fueron diagnosticadas y acompañadas en la realización de sus planes de mejoramiento en temas financieros; 333 empresas capacitadas y 104 empresas que asistieron a 5 encuentros financieros. Al menos 660 empresas ahijadas fueron apadrinadas.

6.1.2.4. FONDO DE CAPITAL DE RIESGO.

Como se mencionó antes, para apoyar el apalancamiento financiero de la puesta en marcha de los proyectos de Cultura E se hizo gestión con la banca comercial, con el objetivo de adecuar algunos productos crediticios para los emprendedores, sin embargo estos productos seguían siendo créditos, los cuales implicaban para el emprendedor costos financieros, que impactan negativamente las empresas, sobre todo cuando están en sus fases iniciales de puesta en marcha y por esta situación se impulsó la creación de un fondo de capital de riesgo para pequeñas empresas, con necesidades de capital hasta de 150000 dólares (USD), pues el fondo de capital de riesgo existente, solo se concentraba con proyectos que requerían inversiones superiores a los 400000 dólares (USD).

Por este motivo, se inició la estructuración de un fondo de capital de riesgo, diseñado teniendo en cuenta las características de las empresas generadas gracias a la ola de la Cultura del Emprendimiento que se estuvo generando en la ciudad de Medellín. Una vez estructurado el fondo de capital de riesgo.

Gracias a todas estas actividades desarrolladas en los diferentes proyectos de “Cultura E”, se creó una masa crítica importante de nuevas empresas en diferentes sectores empresariales y además de brindarles el apoyo técnico para la planeación de las empresas y la gestión empresarial de las mismas, se hace necesario complementar el apoyo ofrecido y abrir espacios para que las empresas apoyadas consoliden su actividad productiva y se den a conocer en el mercado y

de esta forma impulsar su fuerza de ventas y por esto se creó la feria del emprendimiento, la cual se constituyó en una actividad que se desarrollaba una vez por año en el palacio de exposiciones de la ciudad de Medellín.

6.1.2.5. FERIA DEL EMPRENDIMIENTO.

La feria del emprendimiento, fue una actividad desarrollada a la altura de las más importantes ferias comerciales de la ciudad de Medellín, en las cuales además de tener un espacio disponible para que los emprendedores hagan la presentación de sus bienes y servicios, se realizaron eventos académicos con expositores nacionales e internacionales (Foro internacional del emprendimiento), se realizaron ruedas de negocio y ruedas de financiación. A esta feria, al ser un evento patrocinado por la alcaldía de Medellín, el ingreso fue gratuito y la participación de los ciudadanos fue masiva y los resultados logrados por las empresas participantes como expositores, fueron muy importantes. Ya que Cultura E, fue un programa que debía beneficiar a todos ciudadanos de Medellín y no limitarse solo a los emprendedores de la ciudad, la Alcaldía de Medellín realizó una alianza con la Universidad de Antioquia para desarrollar el programa de formación y capacitación, llamado “Fórmate” el cual consistió en desarrollar programas de capacitación en diferentes temas, relacionados con el emprendimiento dirigido a cualquier tipo de público, sin importar que sean emprendedores o no.

Como se puede analizar hasta el momento, los programas desarrollados bajo la directriz de “Cultura E”, son programas desarrollados para personas generalmente mayor de edad, sin embargo no se puede desconocer la capacidad emprendedora y de creación que tienen muchos jóvenes (no mayores de edad) que aún están en la formación básica secundaria, y que se deben apoyar para que en el futuro (cuando sean mayores de edad) sean los emprendedores que van a hacer uso de los programas de emprendimiento de Cultura E.

6.1.2.6. SEMILLEROS DE EMPRENDIMIENTO.

Para lograr este objetivo, dentro del programa se diseñó un programa de formación en competencias emprendedoras dirigido a los jóvenes estudiantes de los dos últimos grados de formación básica secundaria (10 y 11 grado), llamado semilleros de emprendimiento, cuyo objetivo fue ayudar a los participantes de los semilleros a identificar las principales competencias emprendedoras, las cuales son utilizadas para la vida diaria y no solo para el emprendimiento empresarial. Estos semilleros se desarrollaron con el apoyo de la Secretaria de Educación de la Alcaldía de Medellín y de un número importante de establecimientos educativos de formación básica secundaria, los cuales fueron un factor de la difusión y buscar la vinculación de los estudiantes a los semilleros y de disponer los espacios físicos

en los cuales se desarrollaron las jornadas de capacitación de los semilleros de emprendimiento.

La intención de estos Semilleros es sensibilizar y formar jóvenes en el ámbito de la creación y consolidación de empresas. El trabajo en grupo, la innovación, la creatividad, la solución de crisis y el manejo de la información son algunos de los aspectos relevantes a la hora de formar emprendedores y emprendedoras. Esta formación hace parte de los programas que han cobrado gran importancia dentro de la línea estratégica “Medellín la más educada”, en la cual el Gobierno Municipal ha hecho especial énfasis, ya que de esta forma se fortalece tanto el aspecto académico, como el ámbito personal y social.

6.1.3. PROYECTOS ASOCIADOS AL PROGRAMA CULTURA E⁴¹⁰.

6.1.3.1. PROYECTO BANCO DE LAS OPORTUNIDADES.

Con el propósito de favorecer la creación y el fortalecimiento de las actividades productivas de las personas de estratos 1, 2 y 3, la Alcaldía de Medellín, a través de la Secretaría de Desarrollo Social, cuenta con el programa Banco de los Pobres, el cual busca otorgar alternativas de financiación mediante créditos pequeños que pueden pagarse en tiempos flexibles, facilitando así la generación de ingresos y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que hacen parte de las zonas de alta vulnerabilidad del municipio de Medellín.

Desde el Banco de los Pobres se orientan cuatro estrategias que, en conjunto, buscan el fortalecimiento del microcrédito: 1) líneas de créditos; 2) centros de Desarrollo Empresarial Zonal (CEDEZO); 3) red de Microcrédito; y 4) concurso Capital Semilla. A pesar que todos están dirigidos por la Banca de las oportunidades, cada uno tiene actividades independientes. En el periodo comprendido entre el 2008 y 2009 se han colocado 18208 créditos que representan el 46% de la totalidad, con un monto de 19573 millones de pesos colombianos (COP) (Figura 46⁴¹¹).

6.1.3.2. PROYECTO CIUDAD E.

Este proyecto busca crear y consolidar el sistema de emprendimiento de Medellín a través del fortalecimiento de las diferentes instituciones de educación superior

⁴¹⁰ Cultura E. Cultura E: Hacer Empresa, qué Buen Negocio. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/CulturaE.aspx>.

⁴¹¹ Ver Figura 46. Recursos de Capital Semilla y Microcréditos entre el año 2004 al 2007, Programa Cultura E. Página 412.

que hacen parte del sistema para brindar a los nuevos empresarios servicios integrales de acompañamiento a sus empresas. A éste se vinculan las incubadoras de empresas, los centros de desarrollo empresarial, las instituciones y fondos financieros, los centros de ciencia, tecnología e innovación, gremios, asociaciones y organizaciones que promueven y apoyan el desarrollo empresarial, para, de manera conjunta, consolidar el sistema de emprendimiento regional.

6.1.3.3. PROYECTO PARQUE E.

El Parque del Emprendimiento es una iniciativa de la Alcaldía de Medellín y la Universidad de Antioquia que busca fortalecer la cultura del emprendimiento y acompañar la creación de empresas a partir de las oportunidades de negocio o de los resultados de investigaciones y actividades académicas identificadas por los emprendedores. La Universidad de Antioquia cuenta con una dinámica que posibilita fortalecer la cultura del emprendimiento entre la comunidad universitaria con quienes desarrolla actividades de sensibilización, capacitación y asesoría de proyectos de empresas.

Las líneas de acción de “Parque E” se definen en dos objetivos básicos: 1) generación de cultura emprendedora, con estrategias de sensibilización en emprendimiento empresarial y formación; y 2) apoyo a la creación y fortalecimiento de empresas, con actividades como promoción y desarrollo, pre-incubación e incubación.

A la par con la Alcaldía de Medellín y la Universidad de Antioquia, existen también Redes que vienen fortaleciendo y generando espacios de desarrollo en torno al emprendimiento. “Parque E” busca integrarse dentro de la Red Regional como un apoyo para las empresas y proyectos que se generan desde las instituciones de Antioquia; en la Red Nacional como un portavoz de la innovación, la investigación, la ciencia y la tecnología; y con la Red Internacional establece contactos no sólo en el ámbito empresarial sino también en el social y cultural. Además de la participación en las Redes, “Parque E” tiene convenios establecidos con dos instituciones promotoras del emprendimiento: Barcelona Activa y el Parque Tecnológico de Software de Cali (*ParqueSoft*).

6.1.3.4. PROYECTO FÓRMATE.

Como un proyecto de la Alcaldía de Medellín, operado por el Parque del Emprendimiento (Parque E), surgió el proyecto “Fórmate”, que tiene como objetivo acercar la ciudadanía al mundo del emprendimiento y la creación de empresas; además, para que los participantes del programa exploren nuevas posibilidades para desarrollar sus propias ideas de negocio. Fórmate le permite la comunidad vincularse a los programas e instituciones de apoyo al emprendimiento, con base

en sus expectativas y necesidades. Para alcanzar estas metas, el programa tiene tres líneas de acción: 1) formación, como columna principal para desarrollar aspectos enmarcados en el desarrollo integral del ser humano: autoestima, autonomía, sentido de pertenencia por la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad, innovación, estímulo a la investigación y aprendizaje permanente; 2) fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo en torno a proyectos productivos con responsabilidad social; y 3) apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde las perspectivas social, económica, cultural, ambiental, regional y local.

6.1.3.5. PROYECTO MEDELLÍN CIUDAD CLÚSTER.

Como continuidad del trabajo realizado para el fortalecimiento de los clusters a través de “Medellín, mi Empresa”, se presentó al Concejo Municipal el proyecto Integración Empresarial para los clusters estratégicos, logrando la aprobación de recursos de vigencias futuras, por \$22.500 millones de pesos, para la consolidación de la estrategia “Medellín, Ciudad Clúster”. En definición, Es un proyecto para el fortalecimiento y la integración empresarial, liderado por la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín, apoyado por la Institución Universitaria ESUMER, la asociación Colombiana de Pequeños Industriales (ACOPI), la Gobernación de Antioquia y el Fondo de Garantías de Antioquia; y respaldado por la “Comunidad Clúster de Medellín & Antioquia”.

6.2. PROGRAMA INSTITUCIONAL DE APOYO A LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA (UNICEN, BUENOS AIRES, ARGENTINA)⁴¹².

El nuevo marco socioeconómico en el que se desempeña la *Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires* (UNICEN), se ha comenzado a demandar no sólo formación profesional, sino también un rol activo en la generación e incorporación de nuevo conocimiento científico - tecnológico a los sectores productivos. Surgiendo, de esta forma, ineludibles demandas de conocimiento aplicado a la producción con alto potencial de impacto en el desarrollo de los territorios locales y regionales. En consecuencia, durante los últimos años, la universidad ha reforzado su compromiso activo con el desarrollo local y regional a través de una serie de programas y proyectos estratégicos tendientes a consolidar la integración con los sectores productivos. Uno de los proyectos estratégicos priorizados fue la conformación del *Parque Científico Tecnológico* (PCT), que entre sus principales objetivos destaca la creación y

⁴¹² Tomado de: Dabós, G. & Ribas, F. Centro para la gestión de la innovación, del talento y de los nuevos emprendimientos de base tecnológica. Presentación de Experiencias. 11ª Reunión Anual Red Pymes. Las Pymes y el Desarrollo de Sistemas Locales: Innovación y Aprendizaje. Tandil, Argentina. 2006.

radicación de nuevas empresas de base tecnológica (*start-ups*⁴¹³ y *spin-offs*⁴¹⁴) en su ámbito geográfico de acción y el fortalecimiento de los mecanismos de transferencia de conocimientos y tecnologías al medio productivo.

El proyecto se encuentra en marcha desde el 5 de diciembre de 2003, fecha en que se celebró la primera reunión de las empresas asociadas al Parque Científico Tecnológico. El PCT de la UNICEN se conformó inicialmente con empresas productoras de software y servicios informáticos (denominado: *Polo Informático*), que hoy cuenta con el compromiso de más de 50 empresas asociadas. Además, durante el año 2005, se iniciaron acciones concretas para extender el PCT a otros sectores de actividad con fuerte potencial de crecimiento con base en las actividades científicas y tecnológicas que se desarrollan en la UNICEN: *Polo Agropecuario-Industrial* y *Polo de Materiales de Avanzada*.

Más allá del éxito inicial del emprendimiento, principalmente en materia de radicación y fortalecimiento de empresas innovadoras de base tecnológica, la universidad ha detectado una serie de debilidades y desafíos que deben abordarse para garantizar la viabilidad futura del proyecto. En particular, durante la auto-evaluación que se realizara en oportunidad de la Convocatoria de Proyectos del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) en Octubre de 2004, se logró detectar la necesidad de implementar mecanismos adecuados para la incubación de empresas innovadoras y *spin-offs* de origen universitario y/o empresarial. Hasta entonces, la creación de nuevas empresas de base tecnológica había permanecido relegada por objetivos de impacto más inmediato, tales como la radicación y/o el fortalecimiento de empresas existentes. Esta experiencia refleja los primeros pasos y resultados logrados por el PCT de la UNICEN en materia de gestión de la innovación, del talento y de los nuevos emprendimientos de base tecnológica.

6.2.1. PARQUE CIENTÍFICO TECNOLÓGICO (PCT).

La UNICEN impulsó el establecimiento de un Parque Científico Tecnológico (PCT) con alto potencial de impacto en la zona de influencia de esta universidad de neto corte regional, con sedes en las ciudades de Tandil, Olavarría y Azul. Como ya mencionamos, el PCT de la UNICEN se conformó inicialmente con empresas productoras de software y servicios informáticos, pero existen además emprendimientos concretos de expansión a sectores de actividad en donde la

⁴¹³ Una compañía *startup* o *start-up* es un negocio con una historia de funcionamiento limitada, pero con grandes posibilidades de crecimiento, generalmente son empresas que provienen del mundo del emprendimiento, o sea emprendedores que levantan compañías que aportan positivamente al desarrollo de sus países y de ellos mismos, al promover prácticas asociadas a la innovación, desarrollo de tecnologías, empleos de calidad, mejor distribución de la riqueza, etc. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Compa%C3%B1a_startup.

⁴¹⁴ En terminología empresarial, un derivaje (o *spin off* en inglés) es una nueva organización o entidad derivada de la escisión de una mayor. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Spin_off.

universidad ha desarrollado importantes capacidades científicas y tecnológicas: física de materiales, producción y sanidad animal.

Los objetivos generales del proyecto PCT son: 1) generar las condiciones propicias para crear, radicar y/o fortalecer empresas innovadoras de base tecnológica; y 2) facilitar los procesos de transferencia de tecnologías al medio social y productivo. Se procura afianzar la vinculación universidad - empresa brindando infraestructura tecnológica y servicios compartidos en hábitats propicios para el aprovechamiento de sinergias e intercambios productivos entre miembros de la empresa y miembros de la comunidad universitaria con capacidad de aportar sus conocimientos y habilidades (grupos de investigación y desarrollo, docentes, graduados, estudiantes avanzados). Para ello, el PCT promueve la cultura innovadora y estimula el espíritu emprendedor en el ámbito científico - tecnológico, facilitando las condiciones para la creación de empresas intensivas en conocimiento (*start-ups* y *spin-offs* de origen universitario).

La metodología de trabajo consiste en la identificación e impulso de la conformación de conglomerados empresariales o “*clusters*”⁴¹⁵ competitivos en sectores industriales y cadenas de valor en los que la universidad ya ha desarrollado una masa crítica de capacidades científicas y tecnológicas. De esta forma, los proyectos alcanzan mayor sustentabilidad con base en la formación de recursos humanos altamente calificados, el liderazgo científico-tecnológico, y una infraestructura adecuada.

6.2.2. MARCO INSTITUCIONAL.

Desde el punto de vista de los programas y proyectos estratégicos institucionales, el PCT se enmarca como uno de los ejes centrales *del Programa Institucional de Apoyo a la Actividad Productiva* (PIAAP) de la universidad. Los Programas Institucionales han sido formulados como instrumentos de política horizontal, que permiten abordar, con utilización plena del potencial disponible, problemas considerados estratégicos por la UNICEN y su comunidad regional.

En particular, a través del PIAAP, la universidad se propone contribuir a la generación regional de riqueza por producción y comercialización de bienes y servicios, coordinando y potenciando actividades científicas y tecnológicas orientadas tanto a responder a demandas provenientes de empresas y organismos, como a explorar nuevas áreas, metodologías, o técnicas de producción y de gestión, a estimular la generación de conglomerados productivos (*clusters*) y a implementar modalidades que ayuden al nacimiento de nuevas empresas en áreas de actividad prometedoras. Los proyectos, acciones y

⁴¹⁵ Un clúster en el mundo empresarial, es una concentración de empresas, instituciones y demás agentes, relacionados entre sí por un mercado o producto, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo de conocimiento especializado con ventajas competitivas. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cluster_\(industria\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cluster_(industria)).

actividades de formación en el marco del PIAAP, se concretan alrededor de tres ejes centrales del programa: 1) Parque Científico Tecnológico; 2) Regionalización Productiva; y 3) Mejora de la Competitividad Productiva.

Se intenta apoyar a las Pymes en iniciativas creativas en áreas temáticas que hacen a la integración de cadenas productivas y de valor, a la incorporación de conocimientos y tecnología en el proceso productivo, y a la integración de sistemas productivos con proyección exportadora. También se impulsan mecanismos destinados a brindar apoyo a nuevos emprendimientos productivos en áreas intensivas en conocimiento.

Otro de los objetivos centrales es desarrollar programas tendientes a la capacitación y reentrenamiento de personal en nuevas tecnologías de producción y/o de gestión. En particular, se priorizan proyectos tendientes a la inserción laboral de jóvenes profesionales graduados de esta Universidad y de trabajadores formados y capacitados en el *Centro de Oficios de la Universidad*. Finalmente, se promueven también mecanismos de asistencia técnica que facilitan la contratación de consultores externos, especializados en áreas de vacancia de esta universidad, para diagnosticar los problemas tecnológicos de las Pymes de la región y ayudarlas a encontrar soluciones. Cabe destacar además que el proyecto se enmarca en los Programas y Proyectos Estratégicos de la *Secretaría de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva* (SeCyT), que procura lograr que los desarrollos científicos y tecnológicos generados en Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico (I+D) se transformen en nuevos emprendimientos con potencial de impacto en el mercado. Para ello, la Secretaría trabaja en el diseño de una serie de instrumentos que tiendan a impulsar el desarrollo de la inversión de capital de riesgo en el país. (*Start ups, Capital Semilla*).

Hasta el momento, el PIAAP ha acompañado estos esfuerzos iniciales de la SeCyT, impulsando procesos de incubación a partir de demandas puntuales. Por ejemplo, el PCT se apoyó la participación de las empresas en los Foros de Capital de Riesgo, se crearon puentes con redes de inversores ángeles y programas internos de apoyo a la incubación.

6.2.3. ANTECEDENTES DE OPERACIÓN DEL PCT.

6.2.3.1. FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.

En resumen de la gestión del PCT, el Polo Informático cuenta con más de 50 convenios firmados con empresas nacionales, extranjeras y multinacionales, entre ellas: Ábaco Informática, Accendra Networks, América Software, Analyte, Arkios, Avatar, Best Solutions, BGH, BitX, Buenos Aires Software, Casa de Moneda, CDA Informática, CDA Tecnología, Cessi, CPC, Delsat Group, DPS, Empresar,

Entrepids, Estrategias Diferenciadas, Grupo Most, Grupo Ryaco, IBM, Idea Factory Software, Intercom Girona, Kron Informática, McCain, Microsoft, Nechung, Next IT, Patagonia Technologies, Payroll, Pop Vision, Redimec, Ribeiro, Sedyem, SiterNet, Snoop Consulting, Technisys, Unitech, Vit4b, y W3.

Estas empresas han iniciado sus actividades en el ámbito del PCT de la UNICEN conforme a las modalidades operativas previstas para la radicación y/o fortalecimiento de las mismas: 1) desarrollos conjuntos; 2) contratación de pasantes para la integración de grupos de proyecto; 3) contratación de proyectos llave en mano; 4) consultorías técnicas; 5) alianzas estratégicas; y 6) programas de capacitación a medida. Se prioriza la radicación de células de trabajo y/o grupos de proyecto en el Campus Universitario de Tandil (sede de la Facultad de Ciencias Exactas y sus áreas de Ciencias de la Computación y Sistemas) y por ello se ofrece espacio físico, infraestructura y servicios necesarios para el funcionamiento y consolidación de las actividades de desarrollo, transferencia y vinculación tecnológica. A la fecha se han generado más de 350 puestos de trabajo, altamente calificados con radicación efectiva en la ciudad de Tandil, incluyendo pasantías institucionales para estudiantes avanzados y jóvenes graduados, puestos permanentes para profesionales y complementos salariales para docentes e investigadores involucrados en los procesos de transferencia de tecnologías al medio productivo.

Procesos similares, pero aún más incipientes, se llevan adelante en los otros clusters sectoriales donde la universidad cuenta con importantes capacidades científicas y tecnológicas ya desarrolladas. En particular, se destacan varios convenios celebrados en el marco del Polo Materiales de Avanzada, tales como, CAIMA, Fundalum, IM.POP.AR, Metalúrgica Tandil, Talleres Tandil, como así también otros convenios celebrados en el Polo Agropecuario-Industrial, tales como, Vital Soja SA, Chrysalis, Tecnofarm, Cagnoli, Estancias Integradas, Las Dinás, Granja El Reencuentro, Asociación de Criadores Holando Argentino, Bioniche, Arpecol, entre otros.

6.2.3.2. INCUBACIÓN DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.

Desde sus inicios, el PIAAP ha acompañado esfuerzos tendientes a impulsar procesos de incubación a partir de demandas puntuales. Por ejemplo, el apoyo en la participación de las empresas asociadas al PCT en los Foros de Capital de Riesgo, se crearon puentes con redes de inversores ángeles, y programas internos de apoyo a la incubación. En las convocatorias de proyectos realizadas en el marco del PIAAP (año 2005 y año 2006), se instrumentaron apoyos, a los siguientes proyectos específicos:

Proyectos de nuevos emprendimientos de base tecnológica. Un total de cuatro proyectos fueron aprobados por el Comité Evaluador del PIAAP en la Primera Convocatoria Anual para el Financiamiento de Proyectos y Acciones Específicas.

A continuación, se presenta el listado de los proyectos ejecutados en el marco de la citada Convocatoria: 1) Publicación Inteligente. El emprendimiento ha evolucionado como start-up de origen universitario hasta convertirse en Revistar (MP Ediciones SRL). Se han iniciado contactos con potenciales clientes tales como Editorial Atlántida, MP Ediciones (mayor editorial de revistas tecnológicas del país), Páginas Amarillas, AAER (Asociación Argentina de Editores de Revistas) y algunas editoriales del extranjero; 2) Desarrollo de un prototipo de software para la captura y centralización de datos sobre producción de bovinos de carne, para los Programas de Educación Continua y Unidad de Certificación de Procesos Productivos de la Facultad de Ciencias Veterinarias. Posteriormente, Chrysalis Argentina se sumó al proyecto, en carácter de “ángel inversor”, asociándose con la UNICEN para potenciar el desarrollo del software como negocio empresarial concreto; 3) Realización de un estudio de factibilidad y plan de negocios para la instalación de una Planta Piloto de procesamiento de suero lácteo; y 4) Desarrollo de un simulador de empresas ganaderas de base pastoril. Unidades Intervinientes: Facultad de Ciencias Veterinarias, Facultad de Ciencias Exactas y Área de Dinámica Organizacional. El simulador corre con todos los datos de un modelo de invernada y ha sido testeado por el grupo de desarrolladores.

Adicionalmente, dos nuevos proyectos de este tipo, resultaron aprobados por el Comité Evaluador del PIAAP en la Segunda Convocatoria Anual para el Financiamiento de Proyectos y Acciones Específicas. A continuación, se presenta el listado de los nuevos proyectos aprobados: 1) Desarrollo e implementación de un programa de control y recopilación de información para establecimientos dedicados a la producción de carne bovina de la Región Pampeana; y 2) Gerenciamiento de material audiovisual de carácter educativo.

6.2.3.3. MEJORAMIENTO DE PYMES EXISTENTES.

Un proyecto de este tipo, fue aprobado por el Comité Evaluador del PIAAP, para el Financiamiento de Proyectos y Acciones Específicas: 1) Programa de Asistencia Técnica Cooperativa *Impopar*. Se ha trabajado en la elaboración de documentación técnica para respaldar los equipos que se fabrican en la planta; en la reformulación de las políticas de gestión que se llevan adelante en la Cooperativa; en la formulación de planes de capacitación en colaboración con el Centro de Oficios de Villa Aguirre, y en la puesta en marcha de un plan de mejora en los procesos de fabricación, sentando las bases para la implementación de un plan de gestión de la calidad (ISO 9000).

Tres nuevos proyectos de este tipo, resultaron aprobados por el Comité Evaluador del PIAAP en la Segunda Convocatoria. A continuación, se presenta el listado de los proyectos aprobados: 1) Programa de mejora productiva y de calidad en fábricas de bloques graníticos de Olavarría; 2) Promoción de comercio

internacional en Olavarría; y 3) Valorización de los residuos sólidos industriales para su gestión sustentable en la actividad de fundición de hierro.

Cabe remarcar que el PIAAP procura impulsar proyectos de carácter interdisciplinario con la convicción que en la interacción entre disciplinas emergen más fácilmente las oportunidades para desarrollar con éxito nuevos emprendimientos de base tecnológica.

6.2.4. PERSPECTIVAS Y DESAFÍOS DEL PIAAP.

Durante el proceso de auto - evaluación, realizado en oportunidad de la presentación del Proyecto Fortalecimiento del Parque Científico Tecnológico ante el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), se identificaron una serie de desafíos para la sustentabilidad futura del proyecto entre los que se destacan: 1) implementar los procesos tendientes a la incubación de empresas innovadoras; 2) establecer mecanismos adecuados para la selección de empresas y proyectos de incubación; 3) desarrollar capacidades en áreas claves de gestión y administración del conocimiento y la innovación; y 4) fortalecer las redes de innovación tecnológica con el sistema productivo local y regional.

Conforme surge de este listado, una de las principales debilidades que presenta actualmente el PCT es la ausencia de un cuerpo normativo específico que regule los procesos de selección de empresas y proyectos así como las relaciones entre empresas asociadas más allá de lo establecido en los convenios bilaterales de cooperación. Existe la necesidad de implementar y estimular mecanismos adecuados para la incubación de empresas innovadoras y *spin-offs* de origen universitario y/o empresarial, ya que a la fecha la creación de nuevas empresas ha permanecido relegada por objetivos de impacto más inmediato, tales como la radicación y/o el fortalecimiento de empresas existentes. La consolidación de un clúster tecnológico competitivo requiere también de una cultura emprendedora y de una infraestructura adecuada para potenciar la creación de empresas de base tecnológica a través de las distintas etapas de incubación. Entonces, la incubación de nuevas empresas de base tecnológica resulta clave para garantizar la viabilidad del PCT en el mediano y largo plazo.

6.2.4.1. CONFORMACIÓN DEL CENTRO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO, LA INNOVACIÓN Y LOS NUEVOS EMPRENDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA.

El objetivo general del Centro para la Gestión del Talento, la Innovación y los Nuevos Emprendimientos de Base Tecnológica, es brindar el soporte necesario para que: 1) las ideas o proyectos de base tecnológica puedan convertirse en

empresas exitosas, viables y autosuficientes, capaces de contribuir al desarrollo productivo y a la integración socio-económica regional; 2) las empresas en marcha que se encuentran asociadas al Parque Científico Tecnológico, puedan encontrar un ambiente propicio para explorar nuevas oportunidades o desarrollar nuevos negocios; y 3) los emprendedores y empresarios encuentren programas de formación, capacitación y/o asistencia técnica especializada a medida de sus necesidades.

Para describir el funcionamiento del Centro se identifican dos unidades que por su naturaleza son distintas. Por una parte encontramos la Unidad de Nuevos Emprendimientos de Base Tecnológica (NEBT) y por la otra, la Unidad de Gestión de la Innovación y el Talento (GIT).

La primera es la unidad funcional encargada de conceptualizar, diseñar, documentar y operar el Modelo de Gestación de Nuevos Emprendimientos de Base Tecnológica del Centro. Dicho modelo, basado en una gestión por procesos, define los criterios y parámetros sobre los cuales se fundamenta la cadena de valor de creación de empresas y en términos generales determina la forma en que el Centro realiza su función.

Este modelo comprende a su vez tres macroprocesos fundamentales: 1) la Búsqueda y Selección de Ideas y Proyectos, que garantizase la llegada al centro de buenos proyectos, mediante el posicionamiento de un pensamiento estratégico empresarial y el accionar del Centro como agente dinamizador de la industria de la creación de empresas; 2) la pre-incubación, que tiene una duración de seis meses, donde se busca preparar las iniciativas empresariales seleccionadas, para iniciar el proceso de acompañamiento para la elaboración del Plan de Negocios, la estructuración del equipo de trabajo y la búsqueda de recursos para la puesta en marcha de la empresa; y 3) la Incubación, en la cual se busca poner en marcha el proyecto o el plan de negocios estructurado en la etapa anterior con el fin de llegar al mercado con los productos o servicios.

La Dirección del Centro conformará un Comité Evaluador que tendrá a su cargo la evaluación de los avances y determinará el momento en que una empresa cuenta con el grado de madurez adecuado para poder desarrollar su actividad en forma independiente de los servicios brindados por el Centro. Se estima que en promedio esta etapa tendrá una duración promedio de 18 meses. Luego de su graduación, y con el fin de consolidar y posibilitar el crecimiento de la empresa, el Centro, brinda a los emprendedores planes de formación, asesoramiento, consultoría y soporte en áreas especializadas, a través de su otra unidad estratégica, la de Gestión de la Innovación y el Talento.

Esta unidad estratégica del Centro brinda una gama de servicios para facilitar la gestión de proyectos innovadores y la inserción productiva del talento humano. Estos servicios se relacionan con la aplicación del conocimiento y se enfocan al desarrollo integral de las organizaciones promoviendo intercambios y sinergias productivas entre empresas en marcha y emprendedores asociados. Entre los servicios que presta el Centro tenemos: 1) cursos genéricos donde los temas se

tratan sin aplicaciones específicas al sector o empresa en cuestión; 2) diseño de los cursos y seminarios ajustados a cada empresa y/o institución; 3) Desarrollo de los conceptos teóricos con aplicaciones específicas y que apuntan a implementar proyectos y soluciones de su empresa a través de un *coaching* grupal; 4) capacitación *In Company*. Con la experticia necesaria para llevar adelante cualquier evento de este tipo; 5) *outdoor Training*, con la combinación de técnicas convencionales de capacitación con aplicación de técnicas tendientes al desarrollo actitudinal de los participantes; 6) programas de Asistencia a Empresas para apoyar a las organizaciones a solucionar los problemas que en la actualidad se le presentan; 7) Asistencia específica para empresas e instituciones para asesorar y/ implementar productos o tecnologías específicas de acuerdo con las necesidades detectadas por la empresa sin mediar un diagnóstico organizacional previo; 8) diseño de Asistencia a Medida donde se implementan planes o herramientas de gestión acordes con las debilidades y necesidades detectadas; 9) asistencia *On Line* para consultas puntuales sobre cuestiones de gestión y/o de operación; y 10) nuevos negocios y establecimiento de alianzas estratégicas, acuerdos de complementación y “*joint ventures*”⁴¹⁶ con otras empresas asociadas al Parque Científico Tecnológico.

6.2.4.2. ESTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN.

El proyecto para la creación del Centro para la Gestión del Talento, la Innovación y los Nuevos Emprendimientos de Base Tecnológica se encuentra en la fase inicial de implementación habiéndose completado su formulación inicial, que permitió el acceso a fuentes de financiamiento internacionales para la puesta en marcha del proyecto. Se conformó un Consejo Asesor Externo, con la conformidad para integrar este cuerpo de distintos actores relevantes a nivel nacional y regional. Se cuenta con un espacio físico dentro del Campus Universitario de Tandil en donde funciona a partir del año 2007. Finalmente, se aprobó el plan de acción y los reglamentos internos de funcionamiento del Centro y sus actividades centrales y en la actualidad el proyecto continúa en operación.

Entretanto, el PCT de la UNICEN continúa realizando actividades *ad hoc* de apoyo a los nuevos emprendimientos de base tecnológica. En particular, durante los últimos años se han realizado varias jornadas y talleres para estimular el espíritu emprendedor en el ámbito científico y tecnológico, actividades de *coaching* para la presentación de proyectos a los Foros de Capital de Riesgo de la SeCyT, continuidad en la vinculación con redes de inversores ángeles e institucionales, y seguimiento permanente de nuevas alternativas de financiamiento propuestas por organismos nacionales e internacionales. También, se prevé la convocatoria de nuevos proyectos en el marco del PIAAP, que a partir del año 2007 se integraron

⁴¹⁶ empresa conjunta o *joint venture* es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Joint_venture.

al Centro para la Gestión de la Innovación, del Talento y de los Nuevos
Emprendimientos de Base Tecnológica.

6.3. FOMENTO DEL EMPLEO EN COSLADA (MADRID, ESPAÑA)⁴¹⁷.

6.3.1. ANTECEDENTES Y MARCO INSTITUCIONAL.

El contexto institucional de las políticas de empleo en España está determinado por la configuración del Estado Autonómico creado con la Constitución Española de 1978 (CE), y la distribución de competencias entre el Estado, las 17 Comunidades Autónomas y las Corporaciones Locales –52 provincias y 8.108 municipios– que diseña la misma. El desarrollo de este modelo en las últimas décadas, ha generado un alto nivel de descentralización territorial y administrativo en España

La CE define la legislación laboral básica como competencia exclusiva del Estado, permitiendo su ejecución a las Comunidades Autónomas (CC.AA). No obstante, las CC.AA. pueden desarrollar además programas propios de fomento del empleo y desarrollo económico, siempre que no invadan esferas atribuidas en exclusiva al Estado, particularmente la legislación laboral. Por otra parte, las Corporaciones Locales no tienen competencias en materia de empleo, pero pueden ejecutar diferentes acciones a favor del empleo y desarrollo local, respetando asimismo la normativa laboral estatal. Merece señalar que, en los últimos años, se ha planteado un debate político sobre la “segunda descentralización”, en el que se plantea la transferencia de diversas competencias –incluidas las de empleo– del ámbito regional al local.

En este marco, el Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales (MTAS) es el organismo responsable de coordinar el diseño estatal de las políticas de empleo, que se integran anualmente en el Plan Nacional de Acción por el Empleo (PNAE). El Instituto Nacional de Empleo (INEM), dependiente del MTAS, es el organismo responsable de coordinar los distintos programas de fomento de empleo, así como de su gestión y evaluación en el ámbito estatal.

En 1994, se inicia un proceso de transferencia a las CC.AA. del Servicio Público de Empleo que –como ya se ha apuntado– está actualmente culminado, con la única excepción del País Vasco (cuadro 1). Actualmente, los Servicios Públicos de Empleo Autonómicos gestionan los programas estatales relacionados con las políticas activas de empleo (formación, orientación y colocación). También pueden gestionar otros programas diseñados en las propias CC.AA., así como evaluar la ejecución de las acciones. En los últimos años, se han desarrollado también en

⁴¹⁷ Tomado de: Aragón, J., *et al.* Políticas de Fomento del Empleo en el Ámbito Local. Documento de Trabajo 2. Fundación 1ª de mayo. 2002.

algunos municipios los Servicios Integrados de Empleo, que gestionan la ejecución y evaluación de acciones que, en su mayor parte, son diseñadas en niveles administrativos superiores (europeo, nacional o regional).

En cuanto al ámbito local, la ejecución de acciones a favor del empleo y el desarrollo económico por las Corporaciones Locales está muy condicionada por la financiación, que en un alto porcentaje procede de fuentes supramunicipales – fundamentalmente, de la Unión Europea– y que varía notablemente de un municipio a otro. En este marco, merece prestar una especial atención a las medidas de fomento del empleo, así como a los ámbitos y mecanismos institucionales de coordinación entre los diferentes actores –públicos y privados– que intervienen en el diseño, ejecución y evaluación de las mismas⁴¹⁸.

6.3.2. PRINCIPALES MEDIDAS A FAVOR DEL EMPLEO EN ESPAÑA.

Las principales medidas destinadas a estimular los mercados de trabajo regionales y locales son: 1) fomento de la contratación, principalmente relacionada con el fomento de la contratación estable, desarrollando apoyos complementarios a los fijados a nivel estatal, dentro de los límites marcados por la regulación general y referidos, principalmente, a colectivos con mayor riesgo de exclusión social; 2) convenios entre el Servicio Público de Empleo con Comunidades Autónomas, Corporaciones Locales, Universidades e Instituciones Privadas sin Ánimo de Lucro, la finalidad de otorgar subvenciones a la contratación temporal de trabajadores desempleados, con preferencia de los colectivos desfavorecidos, para la realización de obras y servicios de carácter social en el ámbito regional y local; 3) Iniciativas Locales de Empleo que consiste en promover, impulsar y financiar iniciativas que generen empleo estable mediante la creación de pequeñas empresas que pretendan utilizar recursos ociosos en la localidad donde se instalen, y que puedan suponer un esfuerzo innovador y estimulante de la actividad económica y del empleo, y que sean promovidas, participadas o cofinanciadas por corporaciones locales o comunidades autónomas; 4) fomento de la contratación de Agentes de Desarrollo Local por Corporaciones Locales, cuya medida consiste en otorgar ayudas a las Corporaciones Locales o entidades dependientes o vinculadas a una Administración Local, para la contratación de Agentes de Desarrollo Local; 5) promoción de proyectos y empresas calificadas como I+E (*Inversión + Empleo*), para promover aquellos proyectos empresariales y empresas a que tengan la consideración de I+E , con el fin de crear actividad económica y generar puestos de trabajo; 6) ayudas a Corporaciones Locales para prospección de nuevos proyectos empresariales para promover la prospección por parte de las Corporaciones locales y entidades dependientes o vinculadas a una Administración local, de nuevas proyectos empresariales e inversiones generadoras de empleo en el ámbito geográfico de la entidad solicitante; 7) promoción del autoempleo y la economía social, donde se conceden subvenciones

⁴¹⁸ Tomado de: Aragón J. & Rocha, F. La Dimensión Territorial de las Políticas de Fomento del Empleo en España. Fundación 1º de Mayo. 2003.

para el fomento del autoempleo y la incorporación de desempleados a cooperativas y sociedades anónimas laborales, así como medidas de asesoramiento, formación y apoyo técnico; 8) programas de empleo – formación que tienen por finalidad la inserción de desempleados menores de 25 años, a través de su cualificación combinada con la práctica profesional.

Además de la implementación de las medidas anteriores cuyo diseño, como ya se ha apuntado, corresponde al INEM, las Administraciones regionales/locales elaboran y ejecutan otras actuaciones específicas, tales como subvenciones a la contratación, o acciones relacionadas con la promoción del desarrollo económico y territorial, como: dotación de infraestructuras y equipamientos para la actividad económica local; establecimiento de polígonos industriales y centros de servicios empresariales; prospección y fomento de nuevos yacimientos de empleo en el ámbito local; o planes de apoyo y difusión de actividades económicas locales. También se fomenta la participación de las Corporaciones Locales en programas europeos. La participación de otros actores locales (como las organizaciones del tercer sector) se centra principalmente en la ejecución de acciones destinadas a la integración socio laboral de colectivos, principalmente de orientación, asesoramiento y formación.

6.3.3. CONTEXTO LOCAL.

Coslada es un municipio de la Comunidad de Madrid, con una población situada en torno a los 80.000 habitantes, que se sitúa en el denominado Corredor de Henares, una agrupación que integra 20 municipios y abarca una población aproximada de 400.000 habitantes. Actualmente, el Municipio posee una amplia y diversa gama de medidas a favor del empleo que desarrolla el ayuntamiento, y que se articulan en el marco de una estrategia integrada y coordinada a través de un servicio único.

6.3.3.1. ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA.

Con el fin de realizar una aproximación general de las características socioeconómicas del Municipio, a modo de contextualización del análisis de las acciones a favor del empleo, se consideran tres apartados: superficie y población; estructura productiva y mercado de trabajo.

6.3.3.1.1. SUPERFICIE Y POBLACIÓN.

Coslada es un municipio situado en la zona este de la Comunidad de Madrid, y que tiene una superficie de 11,7 kilómetros cuadrados. La población de Coslada

(según el último censo realizado en el año 2001) era de 77.884 habitantes; en términos relativos, la localidad se situaba entre los once mayores municipios de la Comunidad de Madrid, concentrando el 1,4% del total de la población de la región. La densidad de población del municipio era una de las mayores de toda la Comunidad, ascendiendo a 6.657 habitantes por Km cuadrado.

En la distribución de la población, clasificada por sexo y grupos de edad, se destacaban los rangos situados entre 20 y 29 años, que concentraban el 21% del total de la población. En este sentido, el Municipio se encuadraba dentro del grupo de localidades madrileñas con un perfil de población joven, con alta implantación familiar (fuerte proporción de matrimonios con hijos en el hogar) y condición socioeconómica media.

Finalmente, merece resaltar que el porcentaje de población extranjera no era muy significativo en comparación con la media regional. No obstante, se en ese entonces se registraba una tendencia clara hacia el incremento en el número de personas procedentes de la Europa no comunitaria.

6.3.3.1.2. ESTRUCTURA PRODUCTIVA.

Coslada posee una estructura productiva similar a la del conjunto de la Comunidad de Madrid, región que en términos generales se caracterizaba por un claro predominio del sector servicios, que suponía en torno al 72% del Valor Añadido Bruto regional (VAB), según datos de la Contabilidad Regional para el año 2000; un peso relativo de la industria (incluida construcción) que representaba en torno al 28% del VAB regional; y la escasa presencia del sector primario, que apenas representaba el 0,7% de la producción en la Comunidad.

Junto a la práctica inexistencia del sector primario, en el sector industrial (aunque existe una cierta diversidad) se constataba una clara especialización del municipio en la actividad de logística del transporte. Finalmente, en el sector servicios predominaba fundamentalmente el pequeño comercio. Otro aspecto relevante lo constituye la caracterización de las empresas del municipio. En este sentido, el ayuntamiento había elaborado un catálogo de empresas, evidenciando que la mitad de las 509 empresas recogidas desarrollaban las siguientes actividades, por orden de mayor a menor presencia: transportes; automóviles; fabricación, distribución y alquiler de suministros industriales; asesorías y consultorías; construcción; sector médico, veterinario, farmacéutico y ortopedias. Por otra parte, predominaban las empresas de menos de 20 trabajadores, cuya forma jurídica mayoritariamente es la de Sociedad Limitada o Sociedad Anónima, y con un destino de mercado preferente de ámbito nacional y municipal.

Merece resaltar especialmente el elevado número de empresas que tenían un destino de mercado local (el propio municipio o la comarca) un hecho que podría

explicarse en buena medida por el dinamismo que poseía en la zona, la industria de logística de transporte, que demandaba diferentes suministros de servicios.

6.3.3.1.3. MERCADO DEL TRABAJO.

Según los datos disponibles de la Encuesta de Población Activa (EPA) para el año 2001, la tasa de empleo de la región en este año fue del 50,3%, superior a la media nacional, situándose Madrid en la segunda posición en el ranking, por detrás de Baleares. En cuanto a la tasa de paro de la Comunidad, fue del 10,1%, inferior a la media de España, siendo la quinta más baja, por detrás de Navarra, Baleares, La Rioja, y Cataluña. El mercado laboral en Coslada presentaba rasgos similares a los indicados para el conjunto de la región, aunque con algunas variaciones coyunturales. En este contexto general, el análisis de los datos sobre demanda y oferta de empleo del INEM (Ahora Servicio Público de Empleo Estatal), permitió profundizar en algunas características específicas del mercado laboral de este municipio, en relación al conjunto de la región.

Así, comenzando por la demanda de empleo, la evolución del paro registrado desde el año 1998 al 2002, permitió constatar un significativo descenso del número de parados registrados, con una tendencia superior a la del conjunto de la región, en un período de cierta expansión económica, un hecho que podría resultar indicativo del dinamismo de este municipio.

Considerando la variación relativa del paro registrado en el período por rangos de edad, se observaba un descenso muy importante en el número de desempleados jóvenes, y significativamente más moderado en el de parados mayores de 45 años. Por otra parte, en todas las edades, el descenso en el número de parados era mayor entre los hombres que en las mujeres; no obstante, comparando los datos con los de la Comunidad de Madrid, se constató un incremento de las diferencias por sexo entre la población joven y una estabilización de las mismas diferencias entre los mayores de 45 años.

En función del nivel de estudios, se evidenciaba que el nivel de formación de los desempleados del Municipio es significativamente más bajo que el de la media de la Comunidad de Madrid. Así, en el año 2000 el 69,5% de los desocupados no disponían de ningún título superior al graduado escolar, mientras que en la región este porcentaje era inferior al 60%.

En este sentido, este indicador sugería la necesidad de incidir en la cualificación de los desempleados de la zona a la hora de poner en marcha políticas que facilitaran su inserción en el mercado laboral. Por otra parte, la estructura de la demanda de empleo según la ocupación solicitada, mostró como en el municipio predominaban los desempleados especializados en la realización de profesiones que exigen poco nivel de cualificación. Así, el porcentaje de desocupados que se

encuadraba en la categoría de trabajadores no cualificados, se situaba 10 puntos por encima del registrado en la Comunidad de Madrid.

Por último, cabe referirse a la población con discapacidad, que constituía uno de los colectivos que por sus características específicas, presenta mayores problemas en el proceso de inserción laboral. En este sentido, el análisis de los datos mostraban que la tasa de contrataciones a personas con discapacidad es significativamente inferior en el Municipio, en comparación a Comunidad de Madrid.

En cuanto a la evolución de las colocaciones gestionadas a través de los servicios públicos de empleo, entre los años 1998 y 2000 se produjo un incremento en el número de contratos realizados, particularmente de tipo temporal, con una tasa de variación relativa significativamente superior al de la Comunidad de Madrid. En este contexto, un aspecto relevante lo constituyó la distribución de colocaciones según ocupación. Así, el informe de las ocupaciones con mayor número de empleos registrados del INEM, mostró como el 43% de las colocaciones en el Municipio se habían concentrado en siete profesiones: peón de la industria manufacturera, empleado administrativo, dependiente de comercio, auxiliar de carga y descarga de almacén, servicios de limpieza, camarero y albañil. Se trataban de profesiones que, en términos generales, se desarrollan a través de contrataciones por cuenta ajena, que no requerían un nivel de cualificación o especialización muy alto y que generalmente estaban vinculadas a formas contractuales precarias.

6.3.4. ACCIONES DEL AYUNTAMIENTO A FAVOR DEL EMPLEO.

Ahora se analizarán las políticas de acción local a favor del empleo desarrolladas por el Ayuntamiento, considerando la estructura institucional y la estrategia en la que se articulaban las políticas de fomento del empleo en el municipio, entre los años de 2000 y 2001).

6.3.4.1. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL.

Las acciones a favor del empleo en Coslada se hallaban centralizadas en una única estructura institucional: el Servicio Integrado de Recursos Para el Empleo y el Desarrollo (SIREDA), dependiente de la Concejalía de Desarrollo Económico y Empleo del ayuntamiento. La puesta en marcha de este centro, en el año 2000, respondió al objetivo estratégico de ofrecer un servicio integrado, de todas las actuaciones en materia de empleo. Además de la implementación de las medidas anteriores, las Administraciones Regionales y Locales elaboraron y ejecutaron otras actuaciones específicas, tales como subvenciones a la contratación, o acciones relacionadas con la promoción del desarrollo económico y territorial,

como: dotación de infraestructuras y equipamientos para la actividad económica local; establecimiento de polígonos industriales y centros de servicios empresariales; prospección y fomento de nuevos yacimientos de empleo en el ámbito local; o planes de apoyo y difusión de actividades económicas locales.

También se fomentó la participación de las Corporaciones Locales en programas europeos. La participación de otros actores locales (como las organizaciones del tercer sector) se centró principalmente en la ejecución de acciones destinadas a la integración socio laboral de colectivos, principalmente de orientación, asesoramiento y formación los ciudadanos del municipio, y que con anterioridad se prestaban a través de diferentes instancias y estructuras.

El SIREN está estructurado en torno a 3 ejes temáticos de actuación: 1) empleo y formación; 2) promoción económica; y servicios; y uno transversal 3) Centro de Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación aplicadas al empleo). En cada uno de estos ejes, se contemplaron diferentes programas y subprogramas de acción.

Las actuaciones en materia de fomento del empleo que se ejecutaban en cada ejercicio, tenían como punto de partida una evaluación de las principales características y demandas del mercado de trabajo local, a partir de la cual se realizaba una planificación estratégica y específica de los programas y actuaciones que van a desarrollarse, así como los colectivos de desempleados destinatarios de los mismos (estableciendo tanto las medidas dirigidas a cada colectivo, como la cuantificación de la participación). Posteriormente, se tomaba la decisión estratégica de cuantificar el desarrollo de los programas, teniendo como objetivo fundamental la inserción laboral de los desempleados.

Finalmente, en relación a la financiación de las acciones a favor del empleo, procedían fundamentalmente de tres vías: por un lado, la Comunidad Autónoma, que distribuye fondos entre los distintos municipios de la región, según unos criterios objetivos de necesidades y capacidad de gestión, pero también en función de la negociación política que realiza cada ayuntamiento. Una segunda vía la constituían los fondos de la Unión Europea destinados a la realización de iniciativas comunitarias, y que son canalizados a través de la Red Local de Formación y Empleo de Madrid. Y Finalmente, el ayuntamiento también realizaba aportes propios para la realización de diferentes acciones.

6.3.4.2. MEDIDAS DE FOMENTO AL EMPLEO.

Un aspecto que conviene resaltar antes de abordar el análisis de la intervención local a favor del empleo en Coslada es que, a diferencia de otros municipios, las acciones desarrolladas por el ayuntamiento no son el resultado de un proceso de concertación social con los agentes sociales (sindicatos y organizaciones empresariales) y, por tanto, no tienen como referencia un Pacto Local. En este

sentido, si se considera el contexto regional, se constata que si existe concertación social en materia de empleo, aunque la misma presenta algunas peculiaridades en relación a otras regiones.

En este contexto, el estudio de las políticas de fomento del empleo articuladas desde el SIREN en Coslada, se clasificará en tres grandes grupos: 1) fomento de la contratación; 2) promoción de autoempleo, economía social y otras actividades de apoyo a empresas; y 3) formación, orientación e intermediación laboral. Para este caso, nos remitiremos a la profundidad de la segunda iniciativa, ya que guarda relación con el proyecto que se ha formulado a través del trabajo.

6.3.4.3. PROMOCIÓN DEL AUTOEMPLEO, ECONOMÍA SOCIAL, NUEVAS ACTIVIDADES Y APOYO A LA EMPRESA.

Las medidas de promoción de autoempleo, nuevas actividades y apoyo al tejido empresarial constituían, junto a las acciones de formación, orientación e intermediación, el principal bloque de acciones a favor del empleo en Coslada. Por tanto, cabe señalar en primer lugar que el ayuntamiento procedió en el año 2000 a la contratación de dos Agentes de Desarrollo Local (ADL), para la articulación y potenciación de los diferentes servicios y programas contemplados en el SIREN, con especial incidencia en la promoción del autoempleo y nuevas actividades empresariales. La contratación de los ADL estuvo ligada a un programa subvencionado por el INEM, cuya duración fue de 4 años.

La labor de los ADL se centra en el desarrollo de tareas de información, promoción, sensibilización y asesoramiento sobre oportunidades y posibilidades de empleo, y la creación de empresas en la zona. Más concretamente, en el marco de la puesta en marcha del SIREN, las funciones contempladas para los ADL fueron: 1) asesoramiento a empresas; asesoramiento técnico comercial; análisis del mercado de trabajo y dinamización del tejido industrial; 2) orientación y formación para el empleo; y 3) diseño, elaboración y/o la puesta en marcha de los distintos proyectos contemplados en el SIREN (Plan de Comercio; fomento de la iniciativa social; centro de teletrabajo; centro especial de empleo; centro de innovación tecnológica); recogida de información y actualización de los datos de las empresas de Coslada; difusión de potenciales oportunidades de creación de actividad entre los desempleados.

En cuanto a las medidas específicas destinadas a la promoción del autoempleo y nuevas actividades empresariales, se desarrollaron fundamentalmente a través del *Programa Emprendedores*. Los ejes básicos de este programa se centraban en el acompañamiento en la creación de nuevas empresas, y el apoyo a la pequeña y mediana empresa. Asimismo, se trataba especialmente la promoción de la economía social, por ser una fórmula de autoempleo colectivo que incorpora valores que proporcionan un mayor desarrollo social en su entorno.

En este marco, se desarrollaron cinco líneas concretas de actuación, que se exponen a continuación.

6.3.4.3.1. INFORMACIÓN, DIFUSIÓN Y SENSIBILIZACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE INICIATIVAS EMPRESARIALES

El objetivo se constituía en dar a conocer los servicios y recursos existentes para la promoción de la actividad empresarial, así como favorecer el surgimiento de “*actitudes emprendedoras*”. Para ello, se plantearon varias actividades de motivación y sensibilización, adaptadas a cada colectivo, en los que no sólo se contemplan los contenidos propios de la cultura empresarial, sino también otros como la promoción de la igualdad de oportunidades o el desarrollo social.

6.3.4.3.2. ASESORAMIENTO, APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO EN LA PUESTA EN MARCHA DE PROYECTOS EMPRESARIALES.

La asesoría para la creación de empresas ofrecía a los emprendedores información, asesoramiento y formación sobre los principales aspectos que intervienen en la viabilidad de los proyectos empresariales. El asesoramiento se concretaba en un apoyo en el análisis de la viabilidad del proyecto, definición y diseño del plan de puesta en marcha y acceso a la financiación. Estas acciones se complementaban, mediante un plan de formación del emprendedor, el seguimiento, asesoría y la gestión asistida del proyecto, para lo cual el ayuntamiento suscribió un convenio de colaboración con el Instituto Madrileño para el Desarrollo (IMADE) y la Unión de Cooperativas Madrileñas de Trabajo Asociado y Avalmadrid.

Se crearon dos instrumentos específicos para el desarrollo de estas actividades: 1) un fondo documental especializado, como un espacio complementario de consulta dotado de la documentación y las publicaciones especializadas sobre los distintos aspectos de la gestión empresarial; y 2) el *Vivero de empresas de Coslada*, instrumento para facilitar la implantación de nuevas empresas, completando de esta forma la oferta de servicios vinculada a la promoción y el desarrollo empresarial.

El Vivero de empresas está situado en el Centro de Transportes de Coslada, constaba de 16 locales con dimensiones entre los 25 y los 40 metros cuadrados. Las empresas, además, cuentan con servicios comunes de comunicaciones, reprografía, salas de reuniones, vigilancia, etc. Estos locales son adjudicados según los siguientes criterios de preferencia: 1) empresas de nueva creación (no más de un año desde su constitución); 2) viables económica y técnicamente; 3)

relacionadas con los transportes, la logística y las nuevas tecnologías; y 4) que favorecieran el empleo estable.

6.3.4.3.3. DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL.

Con el objeto de complementar las actuaciones encaminadas a potenciar nuevos actividades empresariales y de autoempleo, se observó la necesidad de plantear la creación de proyectos en el campo de la economía social. Para ello, en el año 2000 se firmó un convenio de colaboración entre el ayuntamiento y la Unión de Cooperativas Madrileñas de Trabajo Asociado, en el que ambas entidades acordaron las siguientes líneas de trabajo: 1) el desarrollo de nuevas empresas pertenecientes a la Economía Social; 2) la puesta en marcha de proyectos empresariales, tanto locales como nacionales e internacionales; 3) desarrollo de itinerarios formativos y de acompañamiento en la gestión empresarial a grupos promotores para la creación y consolidación de nuevas empresas de Economía Social; 4) impulso y desarrollo de proyectos ligados al autoempleo colectivo en aquellos colectivos específicos con mayor dificultad de acceso al empleo; 5) sensibilización sobre el cooperativismo, su identidad y sus proyectos, mediante la realización de jornadas, seminarios, entre otros; y 6) intercambio de información sobre la realidad económica y social tanto desde el ámbito municipal, como comarcal, regional y europeo.

Básicamente, los tipos de actuación planteados para potenciar nuevos proyectos cooperativos eran similares a los del conjunto del programa, es decir: información, asesoramiento, formación, seguimiento, asesoría y gestión asistida.

6.3.4.3.4. ACCIONES FORMATIVAS.

Adicionalmente se planteó la realización de seminarios y cursos, destacando particularmente la utilización del Centro de teletrabajo como instrumento de apoyo para la formación en nuevas tecnologías.

6.3.4.3.5. OBSERVATORIO DE LA REALIDAD SOCIOECONÓMICA.

Se propuso un conjunto de acciones previas encaminadas a la mejora y perfeccionamiento de las medidas planteadas en el programa. El objetivo, asimismo, era mantener un proceso de actualización e información permanente sobre el entorno económico y social de Coslada. En este marco, la puesta en marcha del *programa emprendedores* en el año 2000 se concretó en dos aspectos: por una parte, en la planificación de las distintas actividades a desarrollar en el marco del programa para el siguiente ejercicio; y, por otra, en la

celebración de dos seminarios de planificación empresarial para emprendedores, realizados en colaboración con el IMADE. El contenido de dichos seminarios se concretó en las materias relacionadas con la puesta en marcha de un proyecto empresarial. En ese entonces contó con la participación de 23 alumnos.

Durante el año 2001, se realizó toda una serie de actividades encaminadas a la difusión del programa. Los objetivos se centraron en la difusión del programa y de dar a conocer los nuevos servicios creados, particularmente de la asesoría para la creación de Empresas.

Entre las acciones con emprendedores que se llevaron a cabo dentro de la asesoría para la creación de empresas destacan: 1) la información sobre el proceso de creación de empresas (50%); 2) el asesoramiento sobre los contenidos del plan de empresa, formas jurídicas, trámites a la constitución y formas de financiación (35%).

El acompañamiento sobre la elaboración del plan de empresa y puesta en marcha se realizan en un 15% de los casos. En cuanto a los empresarios que asistieron a la asesoría para la creación de empresas, en la mayoría de los casos (80%), acudieron demandando información sobre ayudas, subvenciones y vivero de empresas. En relación al vivero de empresas, durante el año 2001 habían solicitado el acceso once empresas, de las cuales, nueve fueron valoradas favorablemente para ubicarse en el vivero. Destacan las actividades empresariales en el sector de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones con seis empresas dedicadas a este sector.

6.3.4.3.6. PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIO.

Además del “*programa emprendedores*”, desde el SIREC se desarrollaron otras actividades de apoyo a la actividad empresarial, entre las que cabe mencionar la elaboración de un Plan Estratégico de Comercio, elaborado en el año 1999 como resultado de un convenio marco de colaboración entre el ayuntamiento de Coslada y la Asociación de Comerciantes de Coslada, con la finalidad de impulsar de forma conjunta el desarrollo del tejido comercial local.

En este marco, como primer paso se procedió a la elaboración de un estudio sobre la estructura y hábitos comerciales de Coslada. Dicho estudio, publicado en el año 2001, se focalizó en la realización de un diagnóstico sobre diferentes aspectos del comercio en Coslada, tales como: estructura de la actividad comercial; estructura ocupacional; detección de hábitos de consumo de la población residente en Coslada; identificación espacial de la oferta y la demanda comercial; análisis de la escena urbana, identificando parámetros de atracción comercial; y previsión de posibilidades de desarrollo a corto y medio plazo.

A partir de los resultados de dicho estudio, se precedió a detallar una serie de actuaciones que contribuirían a la mejora del comercio en la localidad (en temas diversos como formación, mejora de la infraestructura viaria, etc.).

6.3.5. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO.

El objeto de este apartado complementar la descripción de las medidas de fomento del empleo ejecutadas en Coslada, mediante una valoración más cualitativa sobre la eficacia de dichas medidas. Para ello, se toma como referencia una serie de elementos que se consideran relevantes a la hora de programar la intervención local a favor del empleo, y que conciernen a cuestiones como el reforzamiento de los servicios públicos de empleo, la concertación social, el grado de coordinación de los agentes involucrados, la coherencia y especialización de las medidas o la evaluación de las actuaciones.

6.3.5.1. RELACIÓN DE ASPECTOS POSITIVOS.

En primer lugar, la integración de las distintas políticas de fomento del empleo en un servicio único, el SIREN, que se encargó de diseñar y coordinar la ejecución de las distintas actuaciones. Ello permitió racionalizar y adecuar la intervención pública a favor del empleo, articulando los distintos servicios y acciones que se desarrollan en el ámbito municipal.

Cabe destacar la existencia de una coordinación fluida del SIREN con las distintas áreas del ayuntamiento, particularmente con aquellas concejalías que trabajan con colectivos específicos, como es el caso de juventud y mujer. Así, se coordinan programas, se intercambia información, se canaliza gente hacia los servicios, y el personal del SIREN orienta a los servicios de las otras concejalías. En cuanto al tipo de acciones diseñadas, merece señalar (además de las acciones clásicas de formación, orientación e intermediación) el peso otorgado al “*programa emprendedores*”, en la medida en que no sólo se centra en la empleabilidad de los desempleados, sino que trata asimismo de incidir en la promoción de nuevas actividades. Asimismo, merece distinguir las distintas acciones de apoyo y dinamización al tejido productivo, particularmente a través del vivero de empresas, o el plan estratégico de apoyo al comercio.

Resulta igualmente positiva la priorización otorgada a determinados colectivos (como las mujeres y los jóvenes) así como el desarrollo de una serie de medidas específicas dirigidas a las personas con discapacidad.

Finalmente, en relación a la evaluación, ésta se concreta en la realización de una memoria anual, en la que se detallan las distintas acciones realizadas y los

colectivos beneficiados, a partir de la cual se toman las decisiones sobre el diseño de las actuaciones futuras.

6.3.5.2. RELACIÓN DE NECESIDADES IDENTIFICADAS.

Es necesario referirse, en primer lugar, al escaso desarrollo de la concertación social en el ámbito municipal. En un primer momento, se intentó consolidar un mecanismo de concertación, con la creación del Consorcio para la Formación, cuyo objetivo era la gestión de la formación a través de la Entidad Local y los agentes sociales, pero esa experiencia fue un fracaso. En la actualidad, las políticas municipales de empleo se centralizan a través de un servicio (SIREN), que es gestionado por el ayuntamiento de forma unilateral, sin participación de los agentes sociales. Esta situación se ha traducido, asimismo, en la no existencia de un Pacto Local de Empleo, un elemento que a juicio de los sindicatos incidiría de forma positiva en el desarrollo de las estrategias de fomento del empleo en el municipio.

Un segundo aspecto a resaltar concierne a la coordinación de los agentes involucrados en el desarrollo de las medidas de fomento del empleo. Si bien, como se ha señalado anteriormente, el grado de coordinación interna en el ámbito del ayuntamiento fue razonable, la coordinación externa con otros agentes es bastante más deficiente. Así, por una parte, se constata una visión excesivamente “*localista*” por parte de los ayuntamientos del denominado Corredor de Henares, en el sentido de que se centran exclusivamente en las acciones dirigidas a su municipio y a sus desempleados, sin participar de una concepción más general de la comarca y la región.

Por parte de los agentes sociales se criticaba el hecho de que las acciones que se programaban no se sustentaban en un análisis previo de las necesidades reales de los municipios, constatándose un excesivo mimetismo de las medidas, particularmente en el caso de la formación y formación empleo (escuelas taller, casas-oficio). Además, se constataba una visión localista, en el sentido de que se contemplan sólo los desempleados del propio municipio, y no se cogían a aquellos provenientes de municipios adyacentes.

Merece referirse asimismo a las dificultades que tienen los Agentes de Desarrollo Local (ADL's) para realizar su trabajo, y que en general coinciden con la situación de otros municipios. Así, cabe señalar como uno de los principales obstáculos la falta de estabilidad la contratación a tiempo determinado y limitado de estas organizaciones. En este sentido, se plantea un problema de rotación excesiva del personal, porque además los programas del INEM obligan a contratar desempleados, lo que implica la renovación constante de los equipos. Ello implica que sea muy difícil consolidar equipos estables de trabajo.

En quinto lugar, conviene señalar la escasa efectividad de las medidas de fomento de nuevas actividades empresariales, bien relacionadas con los nuevos yacimientos de empleo, o bien en el ámbito cooperativo. En efecto, a pesar de las labores de difusión y asesoramiento, fueron muy pocos los nuevos proyectos empresariales que llegaron a consolidarse. Las principales dificultades para el desarrollo de nuevos proyectos empresariales, detectadas por los propios Agentes de Desarrollo Local del municipio, fueron: 1) dificultad de encontrar nuevos nichos de mercado, en la medida en que el mercado de aquellos servicios de proximidad con solvencia, está muy cubierto por empresas ya consolidadas en la Comunidad de Madrid; 2) falta de concreción del proyecto, en la mayoría de los casos los emprendedores no tienen una idea clara de lo que se quiere o se puede hacer, o de cómo llevarlo a la práctica; 3) financiación base para la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales y que sirva de garantía a las posibles ayudas; 4) déficit de formación, particularmente en gestión empresarial; 5) se considera que existe una excesiva reglamentación y burocracia, que dilatan por un tiempo excesivo.

Finalmente, y a juicio de los agentes sociales, no existió evaluación real de los programas, más allá del mero registro y contabilización de acciones y usuarios, pero sin un análisis de la eficacia real de las medidas. En este sentido, se considera que la evaluación tendría que considerar el seguimiento de los usuarios de las acciones, una vez finalizada la misma, realizando un seguimiento posterior del desempleado.

6.4. PREVISIONES ADOPTADAS.

El proyecto propuesto para fomentar una cultura emprendedora en el Municipio de Pacho, se vale de la experiencia adquirida por la Alcaldía Local en algunas iniciativas anteriores, en las cuales había hecho uso de estrategias para la generación de empresas. Sin embargo, en un análisis crítico, podemos afirmar que no fue posible la generación de nuevos emprendimientos. En este punto, se debe marcar la diferencia entre el verdadero emprendimiento innovador, y la simple generación de una persona jurídica, que no siempre vincula la innovación en su cuenta de producción. En este sentido, la riqueza del conocimiento adquirida en la práctica, y la permanencia de la memoria institucional, por lo menos de los últimos diez años, se consideran un soporte básico y objetivo para la obtención de buenos resultados.

En muchos aspectos, las experiencias relatadas en el presente capítulo del documento, son semejantes a las diseñadas en el Plan Operativo del proyecto. No obstante, la estructura esquemática de la propuesta reconoce en el seguimiento, el control y una evaluación pronta y acertada, la mayor cualidad en virtud de la idiosincrasia paternalista local. Dicho en otros términos, el arraigo a una cultura subyugada a la decisión de unos pocos, genera un estado de conformismo mental, siempre a la espera de esperar directrices e instrucciones, capando el espíritu

emprendedor que yace en cada habitante. Hemos aclarado que la edificación de una *Cultura del Emprendimiento*, como lo asiste el programa que se ejecuta actualmente en la ciudad de Medellín, es un trabajo que debe estar labrando constantemente en la visión individual y comunitaria, o sea, puede generar cambios radicales en muchos años. Pero el plan de choque consiste en entregar conocimientos y guiar el quehacer humano mediante el acompañamiento constante. Podemos decir que se trata de una alternativa paternalista, para destetar personas con otra mentalidad, en poco tiempo. La minimización de los riesgos se plantea utilizando una costumbre local, pero con resultados totalmente antagónicos.

El tener siempre cerca y de frente a un actor beneficiario le llena de confianza en el proceso, al cual se le introducen conceptos de independencia y flexibilidad a lo largo del proceso. Como lo observamos en los casos estudiados, una reflexión principal la entrega el consentimiento a la continuidad de procesos, que permita la adición de nuevas alternativas y la modificación y/o supresión de aquellas que no adaptan al ámbito local. No se trata de actual al acierto y al error, simplemente es interactuar bajo un ambiente de calidad total, con el aporte incondicional de las entidades y los grupos interesados en encontrar un resultado favorable para sus intereses particulares y colectivos.

Un común denominador de las experiencias citadas se encuentra en el apoyo (de menor o mayor intensidad) de ubicar una idea negocio y trasladarla al espectro de un proyecto de vida, buscando y empleando los recursos disponibles en el entramado municipal. No obstante, todo termina en la consecución de la necesidad financiera para poder realizar las inversiones pertinentes e iniciar operaciones. Por este motivo, y con transcurrir del tiempo, se vieron avocados a la implementación de nuevas medidas de apoyo a planes de negocio en marcha, pero que requerían asistencia en situaciones puntuales. Para contrarrestar esta multiplicidad de esfuerzos se enuncian dos estrategias.

La primera, y tal vez puede ser el valor agregado del proyecto, es la inclusión de empresas ancla en los emprendimientos. Es un factor de viabilidad: el emprendimiento que no haya identificado una red de valor y se encuentre en una fase de preparación de alianza, no podrá continuar a su fase de implementación. Entonces se convierte en un criterio de elegibilidad y otorga un componente de seriedad y fortaleza para el proyecto y al beneficiario. Es mejor dar una negativa a no correr riesgos asociados a la perdurabilidad de la futura empresa y la sostenibilidad económica de sus socios. En conclusión, la materialización de un plan de negocio es el esfuerzo, no solo de estructurar una idea con rasgos propios de la excelencia, el estudio y la investigación, sino de la inclusión a través de alianzas sociales estratégicas. La favorabilidad dependerá de los intereses y de la solidez de la red empresarial, pensados bajo criterios de Responsabilidad Social Empresarial. Si aseguramos la oferta y la demanda de una actividad productiva, la regulación y el acompañamiento será asistida por fenómenos comerciales definidos en contratos, y la asistencia podrá estar a cargo (temporalmente) por la misma red, que se va tejiendo y perfeccionando con la experiencia. De esta forma,

el compromiso se traslada a un arreglo empresarial, el cual puede atraer e incluir nuevas propuestas emprendedoras.

En segundo lugar, el proyecto plantea la posibilidad de realizar un acompañamiento por un año, después de iniciar actividades empresariales. Esto se ha programado de esta manera en función a las debilidades sociales en entablar un dialogo efectivo con sus enclaves empresariales. Además, pueden prevalecer algunas falencias relacionadas a puntos críticos en la gestión empresarial y logística interna, la optimización de procesos, el reporte contable y tributario y la apertura comercial mediante el mercadeo. Así mismo, la incorporación de políticas internas para la prevención y/o mitigación de impactos ambientales, la reducción en el consumo de insumos, materias primas y recursos de uso común, con la consecuente disminución de las pérdidas por desperdicios (residuos), son conceptos que deben su éxito a una asistencia constante por parte de un grupo idóneo de profesionales. Este apoyo adicional puede ser prorrogable en los términos que se estipulen en el proyecto.

Otra característica particular se establece en la adhesión de la red educativa Municipal. En las políticas nacionales para el empleo y el emprendimiento, se reitera la necesidad de vincular la educación básica y profesional y dirigirla a un entorno competitivo que genere egresados de calidad, pero direccionados a las creaciones de su propia condición laboral, en entornos flexibles, especializados y multidisciplinarios. De otra forma, el conocimiento puesto en función del emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, dejando de lado la vieja concepción de la educación como vehículo a empleos con tintes burocráticos, rígidos y monótonos. Lo anterior obliga a un proceso constante de actualización, lo que deriva en la captación de nuevas oportunidades. Puede ser de mayor riesgo, que atenta una supuesta estabilidad laboral, pero se ha dicho en diferentes instancias que una de las cualidades del emprendedor es la de afrontar situaciones complejas con decisiones poco comunes, que albergan un alto grado de incertidumbre, pero que las ganancias (vistas desde la integridad del emprendimiento social) pueden ser muy representativas. Entonces, la formación familiar, académica y social, apuntan al cambio de mentalidad y construyen actitudes emprendedoras, que el Fin del proyecto.

No podemos olvidar la connotación especial que adquiere la incubación de nuevos negocios en base a la dinámica territorial interna. Las Agencias de Desarrollo Económico Local advierten la necesidad de generar un mercadeo territorial, con fines de denominaciones de origen. Como es bien sabido, en la actualidad, la medición de la competitividad compara características propias de los Municipios y las Ciudades, más que del crecimiento económico de las empresas. El resultado en de este tipo de iniciativas se terminará reflejando en una buena imagen del Municipio, lo cual atraerá mayor inversión, tanto pública como privada. Es por esto que el proyecto ha estimado la consolidación de un Sistema de Información, que tendrá utilidad en la verificación de indicadores de gestión, al igual que será un referente de acceso público, mostrando los avances y la realidad local, de cara un estadio relevante. Para la consecución de aliados estratégicos es fundamental el ofrecimiento de condiciones necesarias y favorables para reducir la percepción de

riesgo en la inversión, y el proyecto prevé actividades de marketing territorial como medida de avanzada en estos casos.

Como se puede apreciar en los primeros tres componentes del proyecto, la formación implica el mayor impacto en la población. Todo resume en la concepción de personas capacitadas y concientizadas del reto a aproximarse. Es similar a las condiciones previstas en los tres casos de estudio, con la diferencia que en ellos, la formación se concibe como alternativas aisladas como proyectos individuales, y no como componentes de uno solo, o resultan de la necesidad no prevista. Para encontrar una correcta conducta y una positiva aserción por parte de los posibles beneficiarios directos, el componente de la socialización y la emisión de reglas, compromisos y provechos son puntos elementales que configuran un buen comienzo. La metodología de *aprender haciendo* que se ejercerá en las píldoras de aprendizaje y el seguimiento constructivista del proyecto, redundará en ejercicios participativo, donde el aprendizaje será bidireccional (doble vía), lo cual implicará la voluntad y el arresto del emprendedor por sacar a relucir sus ideales, propuestas y salidas.

CONCLUSIONES

En la consumación del presente trabajo podemos aducir que el desarrollo local imprime una dinámica diferente a la percibida hace algunos pocos años. Los procesos de descentralización administrativa de las naciones le han otorgado la misión de observar, analizar y conceptuar sobre lo problemática local a sus administradores. Pero más allá del poder conferido a los gobiernos locales, la vitalidad de la competencia territorial la ofrece la población, por medio de su participación activa, ya que es ella la que refuerza la competitividad propia de su habitad. Anteriormente, la masa de ciudadanos se concebía como un grupo homogéneo, a la cual se debía suplir sus necesidades básicas a través de políticas que se extendían desde los estrados centrales. Ahora, la acción es diferente, ya que nace desde la iniciativa local, por solventar necesidades específicas, de acuerdo a intereses particulares y colectivos.

Pero para que ello ocurra, deben existir herramientas factibles para que el instinto democrático pueda valorar sus propios objetivos, y esa es la filosofía del presente proyecto. Una de ellas avoca a las iniciativas participativas, que fluyen por canales de comunicación profunda, sin restricciones o actitudes sectarias, muy propias de los gobiernos en América Latina. Sin embargo, para beneficio del desarrollo, esta condición ha cambiado a pasos antes no imaginados. Las comunidades han tomado las riendas de la dirección, y es muy frecuente atisbar movimientos sociales generando masa crítica constructivista, en torno a situaciones que les deprime su forma de vida. El cúmulo de personas cada día demanda una mayor cantidad de bienes y servicios que les permita disminuir la brecha que les impone las cadenas de la pobreza, por falta de igualdad en las oportunidades.

No podemos nadar en contra de una tendencia que ha dominado al mundo, a partir de las relaciones entre la producción y el comercio, y por ello, debemos poner a servicio de la base de la pirámide las oportunidades que sobresalen de las grandes limitaciones de la sociedad capitalista. Una de ellas es la vinculación del capital privado en el desarrollo social, como un paso para reformar las condiciones de inequidad que se aprecian en nuestro entorno. La respuesta al cómo, sobreviene al análisis de la concepción de un nuevo desarrollo, basado en la sostenibilidad, como un factor determinante en la superación de los riesgos que se han vaticinado, y que repercutirán con la continuidad de la humanidad en la tierra. La justicia social es un anhelo de muchos, que aún creemos que esta situación puede cambiar a escenarios más beneplácitos, sobre un soporte responsable por parte de quienes toman las decisiones y los que pueden invertir y apostar por este cambio.

De este hecho proviene la idea de la cooperación pública y privada en la resolución de los conflictos abiertos por la discriminación social, y se constituye en

una alternativa posible en la golpeada realidad actual. La cooperación, entendida como el reparto de utilidades en proporciones igualitarias, es una opción para el resurgimiento del capital social, como elemento fundamental en la economía. Y es por ello que el emprendimiento, establecido como un posible foco de acción, puede amparar muchas debilidades que constriñen el desarrollo regional y local. En el diagnóstico evidenciamos una serie de aspectos negativos que alteran la normal funcionalidad del Municipio de Pacho, como célula territorial del desarrollo colombiano. Si colocásemos una balanza, encontramos que la percepción de las causas y los efectos negativos sobrepasan a las bondades y las condiciones positivas. Pareciera que estuviésemos en clara desventaja, y que fuese imposible revertir ese escenario quejambroso. Pero si recabamos información, encontramos una infinidad de fortalezas y oportunidades que nos ofrece el entorno. Los medios para la producción de ideas innovadoras pueden estar ocultos al interior de personas, las cuales han carecido de oportunidades y de una visión próspera, y este proyecto busca la reivindicación del capital con este colectivo, por medio de la inclusión de ellas a sus redes de producción y consumo. Más allá de estas simples relaciones de venta y compra, se supone un intercambio activo de beneficios que resulten en una amalgama de posibilidades de crecimiento y progreso.

Por ello, creo que la posibilidad de incorporar el capital en la composición de redes de valor, es una salida factible a los problemas sociales en pequeñas localidades, que aguardan un espacio en la esfera global. La virtud del sistema se encuentra en la inversión externa, como un mecanismo de revertir la balanza económica y de generar espacios para el empleo y la producción. El proyecto soporta su éxito en la medida en que se oficializa esa inversión, no como actitudes filantrópicas, sino como una conducta estructurada de creación de valor. De allí la premisa de involucrar la sociedad en la gran rueda empresarial, donde cada pieza es fundamental en el engranaje de este tipo de propuestas, que llaman al ejercicio del asociacionismo y el cooperativismo, dicho de otra forma, al emprendimiento social.

Ahora, tan solo quiere hacer un breve reflexión sobre la violencia que azota nuestras tierras. La pobre asistencia del estado en muchas poblaciones, el cinismo del poder, en todas sus formas, y el aprovechamiento de las necesidades de la humanidad, han confinado nuestros territorios a espacios aislados, sin salida ni destino. La emisión desigual de oportunidades ha creado zonas de conflicto, donde la riqueza social y ambiental podría ser envidiada por el país más poderoso del mundo. Pero, cómo es posible que sigamos enceguecidos por la venganza y el odio en un paraíso de oportunidades. Nos vanagloriamos de tener la riqueza biológica más grande del mundo, ser los primeros en poseer las fuentes de agua más importantes, de ser reservorio de multiplicidad de climas y ecosistemas, estar ubicados estratégicamente en el centro del planeta, con costas en dos océanos, y podríamos pasar horas y horas exponiendo las bondades y los secretos de una tierra prodigiosa, pero que no explotamos a bien, lamentablemente. Es por eso que estimo conveniente la regeneración de aquellos hábitos que nos relegado a la absurda opción de la guerra, y centrarnos en la procreación de nuevas alternativas de producción, que conlleven a la revitalización económica y la prosperidad social. Ese debe ser el fin último del emprendimiento y su rol social en Colombia. La defensa de la seguridad democrática sin armamentos, con argumentos.

Para terminar, y desde la experiencia en todo el proceso de aprendizaje de la Maestría en Dirección y Gestión Pública Local y como miembro de la Unión Iberoamericana de Municipalistas, en el presente trabajo se han introducido varios conceptos y experiencias recolectadas a lo largo de este fructífero camino por descubrir la importancia de la descentralización de las políticas de desarrollo, alojadas en esquemas más igualitarios para los Gobiernos Locales. Es cierto que aún faltan muchos logros que permitan un activo protagonismo territorial, como lo expresaba un funcionario de una Alcaldía Municipal: “...lo que ha ocurrido es una descentralización de la responsabilidad en la solución de problemas, más no de herramientas para suplirlas...”, y lo anterior se agudiza en la ausencia de acompañamiento en la creación de competencias locales que aguarden medidas efectivas para alcanzar beneficios en las poblaciones. Pero la disponibilidad y voluntad política por emigrar desde escenarios de poder discrecional hacia ámbitos de armonía participativa ya se está evidenciando en muchos casos que se han considerado en las prácticas ejemplarizantes a varios fragmentos locales dispersos en América Latina y el Caribe, y esta conspiración entre la sociedad y su gobierno es la que se espera como un medio para la obtención de resultados positivos en este proyecto. Entonces, los mencionamos, no como oferentes y receptores de planes, programas y/ proyectos, sino como coautores, coejecutores y coevaluadores de los mismos.

La iniciativa construida en este esfuerzo analítico, investigativo y documental trae a colación la importancia de la realidad actual, en la cual el estado anticipa y acuerda una serie de pactos ciudadanos, subsecuentes a una realidad subjetiva y ponderada, pero para poder definir una muestra clara de diligencia en sus actuaciones, ya no puede enfrentar los problemas en forma solitaria (como ocurría en los estándares burocráticos), sino que debe incluir otras instancias públicas y privadas. Y es en este momento cuando el Municipio, como legítimo representante social, está obligado a suscribir convenios de cooperación con premisas de negociaciones igualitarias, donde las partes reciban ganancias acordes a su participación. La paradoja del gobierno queda en evidencia, ya no hablamos de espacios físicos dirigidos por las ramas del poder público, sino que ese espacio de personalidad especial y diferente indica una serie de caminos viables, que deben ser interpretados por sus habitantes y promovidos por sus líderes. El desarrollo de un ambiente de gobernanza se alimenta de esta formalización de las relaciones entre el estado, el andamiaje económico y la gran masa social. En tiempos actuales, es común observar financiamiento conjuntos (cofinanciaciones) donde los beneficiarios aportan recursos tangibles e intangibles, tras un proceso adecuado de incorporación de los mismos a su propio proyecto. Este último es de propiedad de una sociedad de aliados, y no corresponde a eventos privados que buscan intereses particulares de imagen y reconocimiento.

Debemos incidir activamente sobre el futuro de nuestras tierras, ya que ellas serán heredadas por generaciones de un mayor talante crítico, que juzgaran la responsabilidad de sus antecesores en su real participación en la transformación hacia un mundo sostenible y equitativo. Ahora es el tiempo de la gente!

BIBLIOGRAFÍA.

Abramovich, A. El Papel de los Emprendimientos Sociales. Instituto del Conurbano/UNGS. Buenos Aires, Argentina. 2003

Acs, Z & Armington, C. Entrepreneurship, Geography, and American Economic Growth. Cambridge University Press. 2006.

Acs, Z. & Szerb, L. Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy. En: Small Business Economics. Vol. 28. 2007.

Albuquerque, F. La Importancia de la Producción Local y la Pequeña Empresa para el Desarrollo de América Latina. En: Revista de la CEPAL, Núm. 63, Naciones Unidas. Santiago de Chile. 1997.

Albuquerque, F. Servicios Empresariales y Desarrollo Económico Local: Una Reseña Temática. En: Banco Interamericano de Desarrollo. Forjando un sector de servicios de desarrollo empresarial moderno y eficaz en América latina y el Caribe. Conferencia Rio de Janeiro, Brasil. 1999.

Alberich, T. Guía Fácil de la Participación Ciudadana, Manual de Gestión. Ed. Dykinson. Madrid, España. 2004.

Almacén Municipal. Relación y Estados de Inventario Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2008.

Aragón, J., *et al.* Políticas de Fomento del Empleo en el Ámbito Local. Documento de Trabajo 2. Fundación 1º de mayo. 2002.

Arias, A., *et al.* Colombia 2007: Reporte de Resultados. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Comfenalco Valle, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Universidad de los Andes, Universidad ICESI, Universidad del Norte y Pontificia Universidad Javeriana de Cali. [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: www.gemconsortium.org/download.asp?fid=805.

Asociación Nacional de Comercio Exterior. Informe Final Convenio SADE 020 de 2007. Gobernación de Cundinamarca. Bogotá D.C., Colombia. 2010.

Audretsch, D., Keilbach, M. C., & Lehmann, E. Entrepreneurship and Economic Growth, New York: Oxford. University Press. 2006.

Austin, J. El Desafío de la Colaboración. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. 2003.

Austin, J. La Empresa Privada y los Sectores de Bajos Ingresos. En: ReVista Social Enterprise Harvard Review of Latin America. Otoño de 2006.

Austin, J., Herrero G., & Reficco, E. La Nueva Ruta: Alianzas Sociales Estratégicas. En: Harvard Business Review. Vol. 82. Nº 12. 2004.

Austin, J., *et al.* Gestión Efectiva de los Emprendimientos Sociales. Lecciones Extraídas de Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil en Latinoamérica. Social Enterprise Knowledge Network. Banco Interamericano de Desarrollo. David Rockefeller Center for Latin American Studies Harvard University Washington, D.C. 2006.

Avendaño, H. ¿Es demasiado Costoso el Microcrédito en Colombia? Carta Financiera de ANIF. No. 133. Bogotá D.C., Colombia. 2006.

Banca de las Oportunidades. Información del Programa. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en línea: <http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=298&conID=673>.

Banco Interamericano de Desarrollo. Experiencias de Apoyo a la Microempresa. Departamento de Programas Sociales y Desarrollo Sostenible. Unidad de Microempresa. Washington D.C. 1996.

Barragán, J. Autoempleo como Solución Laboral. Pasaporte USA. 2002.

Barrientos, M., & Soria, C. IndexMundi. Cuadro de Datos Históricos Anuales. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=74&c=co&l=es>.

Baumol, W., Litan R., & Schramm, C., Good Capitalism, Bad Capitalism, New Haven. Yale University Press. 2007.

Benko, G. & Lipietz, A. Las Regiones que Ganan. Distritos y redes. Los Nuevos Paradigmas de la Geografía Económica. Ed. Alfonso el Magnánimo. Valencia, España. 1994.

Bervejillo, F. Territorios en la Globalización, Cambio Global y Estrategias de Desarrollo Territorial. 1999.

Bureau Veritas. Certificación GlobalGAP. Bureau Veritas Service. [Publicado en línea]. 2010. Disponible en: www.bureauveritas.es.

Burgwal, G., & Cuéllar, J. Planificación Estratégica y Operativa Aplicada a Gobiernos Locales. Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo SNV, Ecuador SNV. Ed. Abya Yala. Quito, Ecuador. 1999.

Burnett, D. The Supply of Entrepreneurship and Economic Development. Founder Technopreneurial.com. [Publicado en línea]. 2000. Disponible en: www.technopreneurial.com/articles/ed.asp.

Camacho, H., *et al.* El Enfoque del Marco Lógico: 10 Casos Prácticos. Fundación CIDEAL. Acciones de Desarrollo y Cooperación. [Publicado en línea]. 2001. Disponible en: www.ogprodein.unitru.edu.pe/index.

Cámara de Comercio de Bogotá. Consejo Regional de Competitividad Bogotá Cundinamarca. Agenda interna para la productividad y competitividad de la Región Bogotá – Cundinamarca. Bogotá DC., Colombia. 2010.

Carnegie, A. The Gospel of Wealth. En: North American Review. No. CXLVIII and CXLIX. Nueva York, Estados Unidos de América. 1889.

Castillo, A. Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento. Programa Emprendedores como Creadores de Riqueza y Desarrollo Regional. Fondo de Desarrollo e Innovación de CORFO, Universidad de Tarapacá y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). INTEC Chile. [Publicado en línea]. 1999. Disponible en: http://www.intec.cl/documentos_linea/ARI2487-INV-ENSE.pdf.

Centro Científico Tropical de Costa Rica. Manual para la evaluación del impacto socioeconómico y ambiental de los desastres. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. [Publicado en línea]. 2010. Disponible en: http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/12707/lcmexg5e_TOMO_IVf.pdf.

Centro de Formación en Técnicas de Evaluación Psicológica. Test de Wategg. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.angelfire.com/ak/psicologia/wartegg.html>.

Centro Nacional de Producción más Limpia. Línea de Crédito Ambiental (LCA). Confederation Suisse. Federal Department of Economic Affairs (FDEA). [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.lineadecreditoambiental.org/html/glosario.html>.

Céspedes, H. Emprendimiento Social y su Sustentabilidad. Innovación, Emprendimiento, Tecnología. Herramientas para el Futuro. HC Global Group. 2011.

Cohen, E., & Martínez, R. Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf.

Comité de Cafeteros de Cundinamarca. Informe Anual de Asistencia Técnica al Gremio Cafetero. Pacho, Cundinamarca. 2008.

Comité Local para la Prevención y Atención de Desastres. Plan Local de Emergencia y Contingencia (PLEC). Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Factores estructurales que condicionan la distribución del ingreso. En: Panorama social de América Latina 1997. Capítulo II, Naciones Unidas. Santiago de Chile, Chile. 1998.

Congreso de la República de Colombia. Ley 1014 de 2006. De Fomento a la Cultura del Emprendimiento. Bogotá D.C., Colombia. 2006.

Congreso de la República de Colombia. Ley 789 de 2002. Por la cual se Dictan Normas para Apoyar el Empleo y Ampliar la Protección Social y se Modifican Algunos Artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Bogotá D.C. 2002.

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, Alianza para los Negocios Inclusivos. Los Negocios Inclusivos en Colombia. Zetta Comunicadores S. A. SNV – CECODES. Bogotá D.C., Colombia. 2008.

Coraggio, J. La Economía Social como Vía para otro Desarrollo Social. Debate sobre Distintas propuestas de Economía Social. Red de Políticas Sociales URBARED. [Documento en línea]. 2002. Disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/La%20econom%C3%ADa%20social.pdf>.

Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca. Plan de Acción para la Atención de la Emergencia y la Mitigación de sus efectos (PAAEME). Bogotá, Colombia. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.car.gov.co/?idcategoria=15942>.

Corporación Latinobarómetro. Informe 2010. Banco de Datos en Línea. [Publicado en línea]. Santiago de Chile, Chile. 2010. Disponible en: <http://www.latinobarometro.org/latino/LATContenidos.jsp>.

Costa, T. Alternativas Locales de Promoción del Desarrollo Económico, IV Conferencia CIDEU: La Participación de los Gobiernos (centrales, regionales y locales) y de los Agentes Económicos y Sociales en la Solución de los Problemas de las Ciudades. Salvador de Bahía, Brasil. 1996.

Crissien, C. Investigando el Entrepreneurship Tras un Marco Teórico y su Aporte al Desarrollo Económico de Colombia. En: Revista EAN No. 66. [Publicado en línea]. 2009. Disponible en: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/269/244>.

Dabós, G., & Ribas, F. Centro para la Gestión de la Innovación, del Talento y de los Nuevos Emprendimientos de Base Tecnológica. Presentación de Experiencias. 11ª Reunión Anual Red Pymes. Las Pymes y el Desarrollo de Sistemas Locales: Innovación y Aprendizaje. Tandil, Argentina. 2006.

De Torres Carbonell, Silvia. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2007. Centro de Entrepreneurship IAE - Escuela de Dirección y Negocios. Universidad Austral. Chile. 2008.

Dehter, M. Factores para el Surgimiento del emprendedor: Enfoque de Identidades, la Intencionalidad, y la Actuación Emprendedoras. En: Carta con Contenido. [Publicado en línea]. N. 28 Vol. VII. 2004. Disponible en: http://www.mariodehter.com/publi/factores_emprendedor.pdf.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Corporate Identity. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.gtz.de/en/unternehmen/1716.htm>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://www.dane.gov.co/index.php?Itemid=831&id=346&option=com_content§ionid=35&task=category.

Departamento Nacional de Planeación. Creación del Sistema Social de Riesgo y Fondo de Protección Social. Documento CONPES 3144. Bogotá D.C., Colombia. 2001.

Departamento Nacional de Planeación. Desarrollo Institucional del Sistema Social de Riesgo y del Fondo de Equilibrio y Protección Social. Documento CONPES 3187. Bogotá D.C., Colombia. 2002.

Departamento Nacional de Planeación. El Papel de los Consejo Territoriales de Planeación. Ed. Quebecor World Bogotá S.A. Bogotá D.C., Colombia. 2007.

Departamento Nacional de Planeación. Empleo: Un Reto de Cooperación. Documento CONPES 3199. Bogotá D.C., Colombia. 2002.

Departamento Nacional de Planeación. Metas y estrategias de Colombia para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio -2015. Documento CONPES 91. Bogotá D.C., Colombia. 2005.

Departamento Nacional de Planeación. Sistema General de Participaciones (SGP). [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/Sinergia/EvaluacionesEstrat%C3%A9gicas/EvaluacionesdelImpacto/SistemaGeneraldeParticipaciones.aspx>.

Departamento Nacional de Planeación. Visión Colombia II Bicentenario. Ed. Planeta. [Publicado en línea]. 2005. Disponible en: <http://www.accionsocial.gov.co/documentos/Cooperacion%20Internacional/Vision2019.pdf>.

Departamento Nacional de Planeación, Departamento Administrativo Nacional de Estadística & Colciencias. Segunda Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica. Bogotá D.C., Colombia. 2004.

Dinero.com. Calificación de S&P incentivará llegada de más inversión. Publicaciones Semana S.A. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://www.dinero.com/actualidad/economia/calificacion-sp-incentivara-llegada-inversion_85523.aspx.

División de Control de Gestión (DIPRES). Evaluación de Programas. Publicaciones Control de Gestión Pública. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.dipres.cl.

Domínguez, R. Promoción y Reestructuración de Pequeñas y Medianas Empresas en Canadá, España, Italia y Japón. Temas para el debate en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Infraestructura y Mercados Financieros. Washington. 1996.

Drucker, P. La Innovación y el Empresario Innovador. Ed. Edhasa. Barcelona, España. 1986.

El Informador de México. En Latinoamérica, los más ricos no son los más felices: BID. Unión Editorialista S.A. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.informador.com.mx/internacional/2008/55471/6/en-latinoamerica-los-mas-ricos-no-son-los-mas-felices-bid.htm>.

Eltiempo.com. Fin de Semana en Cundinamarca. Archivo Eltiempo.com, Suplementos Especiales. [Publicado en línea]. 2001. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-447297>.

Eltiempo.com. Las UMATAS Como Fuentes de Asistencia al Agro. Archivo Eltiempo.com, Economía. [Publicado en línea]. 1995. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-500048>.

Empresa de Energía de Cundinamarca. Contexto Histórico. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.eec.com.co/quienes.htm>.

Empresa de Servicios Públicos de Pacho S.A. Estado Actual del Sistema de Acueducto y alcantarillado de Pacho. Pacho, Cundinamarca. 2010.

Empresas Públicas de Cundinamarca. Plan Departamental de Agua y Saneamiento Básico de Cundinamarca. [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://www.epc.com.co/boletin-prensa.html>.

Estudios y Proyectos para el Desarrollo Local. Promoción Local y Marketing Territorial. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.ides.es/areas/promo.htm>.

Ewing Marion Kauffman Foundation. 2007 State New Economy Index. [Publicado en línea]. 2007. Disponible en: <http://www.kauffman.org/research-and-policy/2007-state-new-economy-index.aspx>.

Ewing Marion Kauffman Foundation. On the Road to an Entrepreneurial Economy: A Research and Policy Guide. En: Ewing Marion Kauffman Foundation Paper. 2007.

Fernández, A. Distribución, Crecimiento y Desarrollo: Principales Aportes Teóricos que Explican su Interrelación. Tesis de Grado. Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur. Buenos Aires, Argentina. 2002.

Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. Sistema de Información. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-8&p_options=.

Fondo Emprender. Apoyamos Proyecto Productivos. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/F/Fondo_Emprender/Fondo_Emprender.ASP.

Formichella, M. El Concepto de Emprendimiento y su Relación con la Educación, el Empleo y el Desarrollo Local. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA. Ed. Rivadavia. Buenos Aires, Argentina. 2004.

Franco, J. Emprendimiento Colombiano: Potencial Creativo para el Desarrollo Nacional. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Grupo Integrado de Emprendimiento, Empresarismo y Fondo Emprender. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: www.sena.edu.co.

Fullea, P. Siglo XXI: Desarrollo y Sociedad. La Ley Suprema de la Naturaleza. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-siglo-xxi-desarrollo-sociedad>.

Gallego, L., *et al.* Desarrollo de una Estrategia de Generación de Cultura del Emprendimiento, logrando la Integración Público – Privada – Social y fortaleciendo la Cadena de Generación de Empresas. Cultura del Emprendimiento e Innovación. Fundación Crea-me. 2008.

Garay, J. Incidencia de los Costos de Transporte en la Competitividad. Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Banco de la República. Bogotá, Colombia. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/indice.htm>.

Gardetti, M. La Base de la Pirámide y la Sustentabilidad Empresarial. Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa. Argentina. 2005.

Gardner, B. Concepto de Beneficio. Deconceptos.com. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/beneficio>.

Gaviria, A., & Núñez, J. Evaluating the Impact of SENA on Earnings and Employment. Planeación y Desarrollo. Vol. XXXIII, No. 3 y 4. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá D.C., Colombia. 2002.

Global Reporting Initiative. GRI Network Structure. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhoWeAre/>.

Graham C., & Lora E. Paradox and Perception: Measuring Quality of Life in America Latina. Interamerican Development Bank and Brookings Institution Press. 2009.

Grant, R. Contemporary Strategy Analysis. En: John Giley & Sons. 2007.

Guerrero, R. Sobre la Reforma a la Educación Superior. En: Diario El Colombiano (Opinión). [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/S/sobre_la_reforma_a_la_educacion_superior/sobre_la_reforma_a_la_educacion_superior.asp?CodSeccion=219.

Gunning, J. The Idea of Entrepreneur Role as Distinctly Human Action: A History of Progress. [Publicado en línea]. 2000. Disponible en: http://www.constitution.org/pd/gunning/subjecti/workpape/role_ent.htm.

Hart, S., & London, T. Developing Native Capability: What Multinational Corporations Can Learn from the Base of the Pyramid. En: Stanford Social Innovation Review, Vol. 3 N. 2. 2005.

Horn, R. Statistical Indicators for the Economic and Social Sciences. Ed. Cambridge University Press. Hong Kong. 1993.

Hospital San Rafael de Pacho. Estadísticas del Sistema Municipal de Salud. Secretaría de Salud. Gobernación de Cundinamarca. Pacho, Cundinamarca. 2009.

Hospital San Rafael de Pacho. Información histórica del hospital. Secretaría de Salud. Gobernación de Cundinamarca. Pacho, Cundinamarca. 2008.

Instituto Alexander Von Humboldt. Biocomercio Sostenible. UNCTAC, CAF, Proexport Colombia. [Disponible en línea]. 2003. Disponible en: <http://infoagro.net/shared/docs/a5/qcomer3.PDF>.

Instituto Colombiano Agropecuario. Estadísticas de los Ciclos de Vacunación contra Fiebre Aftosa y Peste Porcina Clásica. Pacho, Cundinamarca. 2010.

Instituto Colombiano Agropecuario. Información Institucional. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.ica.gov.co/EI-ICA.aspx>.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Información del Instituto. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <https://www.icbf.gov.co/icbf/directorio/portel/libreria/php/03.0701.html>.

Instituto de Estudios Urbanos. Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales. Universidad Nacional de Colombia. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.redbogota.com/endatos/0100/0160/docs/SISBEN.pdf>.

Karnani, A. The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty. En: California Management Review, Vol. 49 N. 4. 2007.

Kioskea. Diagrama de Gantt. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://es.kioskea.net/contents/projet/gantt.php3>.

Kirzner, I. El Empresario. Lecturas de Economía Política, Vol. I. Ed. Unión Editorial. Madrid, España. [Publicado en línea]. 1998. Disponible en: http://www.eumed.net/cursecon/textos/Kirzner_empresa.pdf

Koln Cologne Latin America. Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos. Marco Lógico ZOPP. [Publicado en línea]. 2007. Disponible en: <http://www.ijponline.com/marcologico/resumido.html>.

Lariú, A., & Strandberg, L. Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Cuaderno No. 5: Negocios inclusivos: Creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. IESE Business School Universidad de Navarra. 2009.

Licandro, O. Negocios Inclusivos: Un Aporte para su Reflexión Conceptual y Metodológica. Segundo Foro de Responsabilidad Social Empresarial del MERCOSUR. InWent, UNESCO, CEFIR. Asunción, Uruguay. 2009.

Licandro, O., *et al.* Alianzas Sociales: un Instrumento para Potenciar la RSE en los Países del MERCOSUR y en Chile. Primer Foro de Responsabilidad Social Empresarial del MERCOSUR. InWent, UNESCO, CEFIR. Buenos Aires, Argentina. 2008. [Publicado en línea]. Disponible en: http://www.inwent.org.br/doc/CSR/PAPER_BASE_I_Foro_RSE_MERCOSUR_Alianzas_Sociales.pdf.

López, A. Marketing Territorial. Iniciativa XXI. Asociación Profesional Formación y Empleo. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: www.formater.com/ressources.

Magaña, J., *et al.* Los Sistemas de Doble Propósito y los Desafíos en los Climas Tropicales de México. Trabajo presentado en la XIX Reunión de ALPA y la XXXIII Reunión de la Asociación Mexicana de Producción Animal-AMPA. Tampico, México, 26-28 de Octubre 2005. 2006.

Matus, P. El Emprendimiento Social: Un Valor en Alza. En: Revista Electrónica de Trabajo Social. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://serviciosocialipp.bligoo.com/content/view/182410/El-emprendimiento-social-un-valor-en-alza.html#content-top>.

Mejía, C. Los Modelos de Colaboración Empresarial. Documentos Planning. Planning S.A. [Publicado en línea]. 2010. Disponible en: www.planning.co/bd/archivos/Agosto2004.pdf.

Mesa de Planificación Regional Bogotá – Cundinamarca. De las ciudades a las Regiones. Desarrollo Regional Integrado Bogotá – Cundinamarca. Centro de las Naciones Unidas para el Desarrollo Regional UNCDR. Bogotá D.C., Colombia. 2005.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Decreto 1192 de 2009. Por el cual se Reglamenta la Ley 1014 de 2006 Sobre el Fomento a la Cultura del Emprendimiento y se Dictan otras Disposiciones. Bogotá D.C., Colombia. 2009.

Miranda, J. Gestión de Proyectos. Identificación, Formulación y Evaluación Financiera, Económica y Social. Ed. MM Editores. 5ª edición. Bogotá D.C., Colombia. 2005.

Misión para el Diseño de una Estrategia para la Reducción de la Pobreza y la Desigualdad. Metodología de Medición y Magnitud de la Pobreza en Colombia. Bogotá D.C., Colombia. 2006.

Moliner, M. Diccionario de uso del español. Ed. Gredos. Madrid, España. 1988.

Monsalve, A. Emprendimiento Social: Modelo de Desarrollo Alternativo. Centro de Desarrollo Empresarial, Fundación de Educación Nueva América. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: www.cooprudea.com.

Muñoz, J. Política Nacional de Emprendimiento: Fundamento de la Transformación Productiva. Ponencia presentada en: Taller Internacional Desarrollando Nuevos Emprendimientos. Ministro de Comercio, Industria y Turismo Colombia. Montevideo, Uruguay. 2007.

Observatorio de la Región Bogotá – Cundinamarca. Comportamiento de la Economía de la Región en el Primer Semestre del 2010: Mercado Laboral Regional. [Publicado en línea]. 2010. Disponible en: <http://www.regionbogotacundinamarca.org/index.php>.

Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Guía para la Elaboración del Marco Lógico. Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia. [Publicado en línea]. 2007. Disponible en: www.uao.edu.co.

Organización Internacional del Trabajo. Análisis y Selección de Alternativas. Ponencia Presentada en Taller sobre Formación Sindical sobre Cooperación al desarrollo y gestión de Proyectos. Sao Paulo, Brasil. 2008.

Organización de las Naciones Unidas. Cumbre de las Naciones Unidas de 2010. Objetivos del Desarrollo del Milenio. [Publicado en línea] 2011. Disponible en: <http://www.un.org/es/mdg/summit2010/>.

Ortegón, L., *et al.* Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas. Manuales serie Comisión Económica para América latina y el caribe. [Publicado en línea]. 2006. Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/lipes/0/LCL2350P/manual42.pdf>.

Palacios, J. Mortalidad Empresarial. ¿Qué Papel Juegan las Universidades en la Formación del Empresario para Evitarla? Universidad Mesoamericana. Quetzaltenango, Guatemala. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: www.mesoamericana.edu.gt.

Penso, C. La Construcción de Políticas Públicas: Estado Más Sociedad. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/30011410/la-construccion-de-politicas-publicas>.

Pinchot, G. Innovation Through Intrapreneuring. En: Research Management March-April. Volume XXX No.2. [Publicado en línea]. 1987. Disponible en: <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/InnovThruIntra.html>.

Pinchot, G. What Intrapreneurs Can Do. Innovation & Intrapreneuring. [Publicado en línea]. 2003. Disponible en: <http://company.pinchot.com/MainPages/BooksArticles/InnovationIntrapreneuring/WhatIPcanDo.html>.

Portafolio.com.co. Pymes a volverse gacelas. Archivo El Tiempo.com. [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3100469>.

Porter, M., & Kramer, M. Estrategia y Sociedad. El Vínculo entre Ventaja Competitiva y Responsabilidad Social Corporativa. En: Harvard Business Review. Diciembre. 2006.

Poundstone, W. El dilema del prisionero: John Von Neumann, la teoría de juegos y la bomba. Ed. Alianza Editorial S.A. 1995.

Prahalad, C., & Hammond, A. Atender a los Pobres del Mundo, Rentablemente. En: Harvard Business Review. Edición Latinoamérica. Agosto, 2005.

Prahalad, C., & Hart, S. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Wharton School Publishing. 2002.

Presidencia de la República. Constitución Política de Colombia. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: web.presidencia.gov.co/constitucion/index.pdf.

Prieto, A. & Murcia, L. Pacho: Tierra de Esperanza. Ed. Guadalupe. Bogotá, Colombia. 2003.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Objetivos del Milenio: Las Metas en Colombia. [Publicado en línea]. 2007. Disponible en: <http://odm.pnud.org.co/odm1.html>.

Project Management for Development Organizations. Gestión del Cronograma del Proyecto. PM4DEV. [Publicado en línea]. 2009. Disponible en: <http://www.pm4dev.com/>.

Red para la Superación de la Pobreza Extrema. ¿Qué es la Red JUNTOS? Presidencia de la República de Colombia. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://web.presidencia.gov.co/especial/juntos/index.html>.

Gutiérrez, R., & Lobo, I. ¿Es Posible Aliviar la Pobreza a través de los Negocios? En: ReVista Social Enterprise Harvard Review of Latin America. 2006.

Rosenkpf, L., & Tushman, M. The Coevolution of Community Networks and Technology: Lessons from the Flight Simulation Industry. En: Industrial and Corporate Change. Oxford University Press. Vol. 7 No. 2. 1998.

Salinas J. Población, Objetivo, Resultado, Indicador, Supuestos. Diseñar Proyectos. [Publicado en línea]. 2010. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-disenar-proyectos/poblacion-objetivo-resultado-indicador-supuestos>.

Sánchez, E. Evaluación del Impacto Organizacional que Ocasiona un Proceso de Implementación de Sistemas de Información Geográficos. [Publicado en línea]. 1999. Disponible en: <http://gis.esri.com/library/userconf/latinproc99/ponencias/ponencia12.html>.

Saravia, J. Guía para la Elaboración del Marco Lógico. Planificación de Proyectos por Objetivos. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.redpai.org/jefferson/files/-1/44/GuiaMarcoLogico.pdf.

Schumpeter, J. Capitalismo, Socialismo y Democracia. Ed. Ediciones Aguilar. Madrid, España. 1952.

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estadísticas Agropecuarias Municipales. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2006.

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estadísticas Agropecuarias Municipales. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2010.

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estado de la Economía Local. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2008.

Secretaría de Desarrollo Social. Bases de Datos del Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales (SISBEN). Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2008.

Secretaría de Desarrollo Social. Diagnóstico de Salud Mental. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca, 2004.

Secretaría de Desarrollo Social. División Política Administrativa de la Zona Urbana. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca, 2010.

Secretaría de Desarrollo Social. Plan de Atención Básica Municipal. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca, 2008.

Secretaría de Desarrollo Social. Plan de Salud Territorial 2008 – 2011. Pacho, Cundinamarca. 2008.

Secretaría de Educación. Anuario Departamental de Estadísticas. Gobernación de Cundinamarca. Bogotá D.C., Colombia. 2007.

Secretaría de Gestión Institucional. Presupuesto de Rentas y Gastos para la Vigencia Fiscal del año 2011 (Proyectado). Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca, 2011.

Secretaría de Planeación. Nivel Educativo. Gobernación de Cundinamarca. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: www.cundinamarca.gov.co.

Secretaría de Planeación. Producto Interno Bruto de Municipios de Cundinamarca 2005. Oficina de Sistemas de Información. Gobernación de Cundinamarca. [Publicado en línea]. 2005. Disponible en: [www.planeacion.cundinamarca.gov.co/pib%20municipal%20cundinamarca 2005.pdf](http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/pib%20municipal%20cundinamarca%202005.pdf).

Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan de gestión Integral de Residuos Sólidos de Pacho. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2006.

Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Proyecto: Implementación de sistemas agropecuarios a través de organización de productores rurales para la generación

de empleo en el Municipio de Pacho, Cundinamarca. Banco Municipal de Proyectos. Pacho, Cundinamarca. 2003.

Secretaría de Tránsito y Transporte. Plan Municipal de Tránsito y Transporte. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2009.

Secretaría Distrital de Salud. Protocolos de vigilancia en Salud Pública. Sistema de Vigilancia Epidemiológica Alimentaria y Nutricional (SISVAN). Dirección de Salud Pública. Bogotá DC, Colombia. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://190.25.230.149:8080/dspace/bitstream/123456789/289/1/sisvan.pdf>.

Sen, A. Desarrollo y Libertad. Ed. Planeta. Barcelona, España. 2000.

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Red TecnoParque Colombia. Aplicación Productiva del Conocimiento y las Nuevas Tecnologías. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.sena.edu.co/Portal/Servicios+a+Aprendices/Red+TecnoParque+Colombia/>.

Shapiro, J. Elaboración de un Presupuesto. Alianza Mundial para la Participación Ciudadana. Johannesburgo, Sudáfrica. [Publicado en línea]. 2001. Disponible en: www.civicus.org.

Stevenson, H. Why the Entrepreneurship Has Won!. USASBE United States Association for Small Business and Entrepreneurship. [Publicado en línea]. 2000. Disponible en: www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf.

Thompson, J. Flujo de Fondos de un Proyecto. Todo Sobre Proyectos. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/03/flujo-de-fondos-de-un-proyecto.html>.

Thomas, J. Project Based Learning Overview. Novato, CA: Buck Institute for Education. [Publicado en línea]. 2002, Disponible en: <http://www.bie.org/pbl/overview/index.html>.

Toledo, I. Estudio Financiero. Instituto Tecnológico de Coatzacoalcos. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/22818870/Estudio-Financiero>.

Unión Económica Europea. Project Cycle Management Training Handbook. EU. [Publicado en línea]. 2002. Disponible en: http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM_Train_Handbook_ENMarch2002.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Boletín del Observatorio de Mercado de Trabajo en el Departamento de Cundinamarca. Programa General del Mercado del Trabajo del Departamento de Cundinamarca. Bogotá D.C., Colombia. 2010.

Vargas, P. Consejos de Departamentales, Distritales y Municipales de Cultura. Ministerio de Cultura. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.mincultura.gov.co/index.php?idcategoria=7148>.

Vesga, R. Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué Nos Está Haciendo Falta? Observatorio de Competitividad. Centro de estrategia y Competitividad de la Universidad de los Andes. [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>.

Vidal, P. Taller de Aprendizaje. Modelando Negocios Inclusivos. Acción RSE World Business Council for Sustainable Development. Santiago de Chile. Septiembre, [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: http://www.accionrse.cl/app01/encuentro/p/Taller_NegociosInclusivos_PabloVidal.pdf.

Villamarín, A. Análisis del Conflicto Colombiano. La Cultura de la Muerte en Colombia. El Tiempo. [Publicado en línea]. 2007. Disponible en: http://www.eltiempo.com/blogs/analisis_del_conflicto_colombiano/2007/09/La-cultura-de-la-muerte-en-Col.php.

Wennekers, S. Entrepreneurship at Country Level. Economic and Non-economic Determinants. Erasmus Research Institute of Management (ERIM). 2006.

Wennekers, S. & Thurik, R. Linking Entrepreneurship and Economic Growth. Small Business Economics. 1999.

Wikio News. Marketing Territorial o City Marketing. [Publicado en línea]. 2010. Disponible en: <http://www.wikio.es/article/marketing-territorial-city-marketing-193079341>.

Wikipedia. Agricultura Ecológica. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura_ecol%C3%B3gica.

Wikipedia. Alternativa. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Alternativa>.

Wikipedia. Ciclo del Proyecto. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_del_proyecto.

Wikipedia. Clúster (industria). [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cluster_\(industria\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cluster_(industria)).

Wikipedia. Compañía startup. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Compa%C3%B1a_startup.

Wikipedia. Ecoeficiencia. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Ecoeficiencia>.

Wikipedia. Historia de Pacho. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Pacho>.

Wikipedia. Joint venture. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Joint_venture.

Wikipedia. Medellín. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Medell%C3%ADn>

Wikipedia. Pequeña y Mediana Empresa. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa#Colombia.

Wikipedia. Sistema de Salud en Colombia. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_salud_en_Colombia#Plan_de_Atenci.C3.B3n_B.C3.A1sica.

Wikipedia. Spin off. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Spin_off.

World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2007-2008. [Publicado en línea]. 2008. Disponible en:
<http://www.gcr.weforum.org/pages/analysis.aspx>.

World Learning/SHARED Project. Monitoring and Evaluation as Management Tools: A Handbook for NGOs in Malawi. Washington, D.C, Estados Unidos de América. 1997.

ANEXOS.

1. TABLAS.

2. FIGURAS.

Tabla 1. Beneficios de los Negocios Inclusivos para las empresas y la población en la modalidad de consumo⁴¹⁹.

Beneficios	
Para la empresa	Para la Población
1. Acceso a un nuevo mercado.	1. Mayor acceso a productos y servicios de calidad.
2. Incremento en los ingresos.	2. Precios menores y accesibles.
3. Transferencia de las innovaciones de los productos a los mercados actuales.	3. Mejor calidad de vida.
4. Aumento del valor y posicionamiento de la marca para capturar futuros mercados.	4. Aumentos de productividad.

⁴¹⁹ Fuente: Negocios Inclusivos. Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo. SNV / WBCSD.

Tabla 2. Beneficios de los Negocios Inclusivos para las empresas y la población en la modalidad de socios, proveedores y consumidores⁴²⁰.

Beneficios	
Para la empresa	Para la Población
1. Seguridad de abastecimiento.	1. Precios y condiciones justas.
2. Trazabilidad y control de calidad de la materia prima.	2. Ventas aseguradas.
3. Menores costos de transacción.	3. Creación o expansión de puestos de trabajo.
4. Riesgos compartidos.	4. Capacitación y asistencia técnica.
5. Acceso al conocimiento y a redes locales.	5. Transferencia de conocimientos y de tecnología.
6. Mejores relaciones con el gobierno.	6. Acceso a financiamiento.
7. Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo.	7. Participación en un ambiente empresarial y de inversiones.

⁴²⁰ Fuente: Negocios Inclusivos. Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo. SNV / WBCSD.

Tabla 3. Etapas del establecimiento de Alianzas Sociales Estratégicas⁴²¹.

Descriptivo	Etapa		
	Filantrópica	Transaccional	Integrativa.
Características Generales.	Marcada por donaciones de dinero o productos de las empresas a diferentes causas sociales.	Marcada por intercambio bilateral de valor entre las partes. La empresa aporta dinero o activos intangibles, recibiendo a cambio retornos específicos en materia de imagen, visibilidad pública, clima laboral, etc.	Colaboraciones que devienen en “alianzas estratégicas”, donde ambas partes ponen una diversidad de activos intangibles al servicio de proyecto. Existen visiones y valores compartidos. Del intercambio de valor se pasa
Interacción.	Relativamente baja, centrada en una donación más que en la realización de actividades conjuntas. Desequilibrada, en donde generalmente la empresa da y la OSC recibe.	Más continua y fluida, a través de la coordinación específica, que involucra un intercambio bilateral. Los beneficios recibidos por las partes todavía no son equilibrados. Según el tipo de acuerdo, una de las partes recibe más beneficios que la otra.	La frecuencia y la continuidad de las interacciones entre las dos organizaciones generan una mayor cantidad y variedad de actividades, con un alto nivel del compromiso. El nivel de interacción organizacional es el requerido por un emprendimiento conjunto. Es equilibrada, ya que ambas partes contribuyen por igual al proyecto.
Gestión.	Sencilla: en la mayoría de los casos no requiere estructuras a ser gestionadas conjuntamente.	Algo más complejo. Requiere cierto grado de articulación y organización. Pero por lo general uno de los dos actores gestiona en forma exclusiva la actividad.	Compleja. Los socios trabajan conjuntamente en la gestión del proyecto. A veces se crean estructuras específicas gestionadas conjuntamente. Se busca alinear las filosofías

⁴²¹ Fuente: Austin, J. El Desafío de la Colaboración. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. 2003.

Tabla 4. Formaciones Geológicas por Subcuenca⁴²².

Subcuenca	Formación	Área (ha)	Porcentaje
Quebrada Honda	Villeta (K5)	6.653.3	100
Rio Veraguas	Villeta(K5)	2.093.48	26.88
	Villeta Medio(K7)	3.839.27	49.31
	Villeta Inferior(K8)	107.95	1.4
	Bogotá(T2)	19.42	0.25
	La Cira(T5)	1.725.82	22.16
Rio Patasía	Villeta Medio(K7)	6.477.57	66.85
	Cáqueza(K9)	957.04	9.88
	La Cira(T5)	2.255.27	23.27
Rio Batán	Villeta Medio(K7)	2.503.95	39.97
	Villeta Inferior(K8)	879.29	14.04
	Cáqueza(K9)	1.246.08	19.89
	La Cira(T5)	1.635.28	26.10
Rio Rute	Villeta Medio(K7)	2.555.37	42.25
	Villeta Inferior(K8)	2.512.61	41.55
	Bogotá(T2)	205.15	3.39
	La Cira (T5)	774.47	12.81
Rio Amarillo	Villeta(K5)	3.453.01	44.42
	Bogotá(T2)	3.276.02	42.14
	La Cira(T5)	143.02	1.84
	Villeta Medio(K7)	901.17	11.59

⁴²² Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Tabla 5. División Política y Administrativa del Territorio Local⁴²³.

Descriptivo por Zona Administrativa	División Política del Territorio
Zona Urbana (Barrios)	Antonio Nariño, Antonio José de Sucre, Bellavista, Bolívar, Centro, Crinolina, Mirador, Ferrería, Juan pablo II, Kennedy, La Virgen, La Palmita, Saboyá, San José, Santa Helena, Tao, Villa María, La Esperanza, Villa Esperanza, Madrigal, Las Palmas, Villas de Aquileo Parra, Centro Pasuncha.
Zona Rural (Veredas)	Veraguas, Sabanillas, Hato Viejo, El Florido, Aguas Claras, Las Águilas, San Miguel, Timaná, Guayabal de Patasía, Marcos Tunja, El Cabrero, La Hoya, Monte Verde, La Bruja, Yayatá, La Cuesta, Llano de la Hacienda, Guayacán, Llano del trigo, Cucharal, El Bosque, Pan de Azúcar, La Ramada, La Laguna, Las Pilas, Capitán, Cerro Negro, Bermejil, Mortiño Oriental, Balconcitos, La Cabrera, Las Huertas, La Esmeralda, Caquian, El Hatillo, Pajonales, Panamá, San Jerónimo, Negrete, Santa Inés, El Piñal, La Perrera ,Canadá, Serrezuela ,La Moya, El Fical, Compera, San José, La Primavera, San José de la Gaita ,El Nudillo, Venadillo, La Máquina, Aguachentales, Las Lajas, Santa Rosa, Mortiño Occidental, Bajo Yasal, Algodonales, Alto Yasal, El Carbón, El Pencil, Limoncitos, La Mona, Santuario, El Palmar de Pasuncha, El Gavilán, El Palmar, Palancana.

⁴²³ Adaptado de: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001. Secretaría de Desarrollo Social. División Política Administrativa de la Zona Urbana. Pacho, Cundinamarca, 2010.

Tabla 6. División por Corredores Ecológicos Relativo a Subcuencas⁴²⁴.

Subcuenca	Área (Ha)	Veredas
Quebrada Honda	6.653.5	Pasuncha, Alto Yasal, Santa Rosa, Serrezuela, Pan de Azúcar, Pencil, La Mona, Bajo Yasal, Aguachentales, Palancana, Quebrada Honda, San Jerónimo, La Laguna, San José de la Gaita, San José, El Fical, Venadillo, El Palmar.
Rio Veraguas	7.785.94	La Bruja, La Cuesta, La Hoya, Guayacán, Aguas Claras, La Perrera, Cucharal, Santa Inés, Hato Viejo, Monte Verde, Balconcitos, El Cabrero, Veraguas, Bermejál.
Rio Patasía	9.689.88	Guayabal de Patasía, San Miguel, Yayatá, Las Huertas, Caquián, El Bosque, La Ramada, Llano del Trigo, Pajonales.
Rio Batán	6.264.6	Las Pilas, Llano de la Hacienda, La Cabrera, Mortiño Oriental, Cerro Negro.
Rio Rute.	6.047.6	Canadá, El Hatillo, La Esmeralda, El Piñal, Negrete.
Rio Amarillo	7.773.22	La Moya, El Florido, Sabanilla, Santuario, Mortiño Occidental, Timaná, El Carbón, Nudillo, Las Lajas, La Máquina, Gavilán, Algodonales, Capitán, Compera, Panamá, La Primavera, Las Águilas, Limoncitos, Marcos Tunja,
Total.	44.214.74	72

⁴²⁴ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Tabla 7. Especies Latifoliadas en la Zona de Vida o Formación Vegetal de Bosque Muy Húmedo Montano Bajo⁴²⁵.

Nombre Común	Nombre Científico
Chicalá	<i>Tecoma sp</i>
Laurel	<i>Nectandra sp</i>
Tagua	<i>Gaiadendrom tagua</i>
Pagoda China	<i>Escalonia spp.</i>
Pino de Pacho	<i>Podocarpus rospigliossi</i>
Nacedero	<i>Trichanthera gigantea</i>
Siete Cueros	<i>Tibouchina lepidota</i>
Coloradito	<i>Polylepis cuadrijuga</i>
Encenillo	<i>Weinmania tomentosa</i>
Roble	<i>Quercus humboldtii</i>
Espadero	<i>Rapanea ferruginea</i>
Gaque	<i>Clusia sp</i>
Raque	<i>Vallea stipularis</i>
Trompeto	<i>Bocconia frutescens</i>
Drago	<i>Croton magdalenensis</i>
Chilco	<i>Eupatorium sp</i>
Pegamoso	<i>Befaria glauca</i>
Tuno	<i>Miconia sp</i>
Chusque	<i>Chusquea tessellata</i>
Papayuelo	<i>Carica pubescens</i>
Canelo de Páramo	<i>Drymis granatensis</i>
Helecho Arborescentes	<i>Familia Citeacea</i>
Lulo	<i>Solanum quitoense</i>
Borrachero	<i>Brungmansia sanguinea</i>
Aliso	<i>Alnus jorullensis</i>
Uva camarona	<i>Macleania rupestris</i>
Chite	<i>Hypericum lacifolium</i>

⁴²⁵ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Tabla 8. Bosque Secundario Subandino Zona de Vida o Formación Vegetal
Bosque Muy Húmedo Premontano⁴²⁶.

Nombre Común	Nombre Científico
Balso	<i>Ochroma lagopus</i>
Capote	<i>Machaerium capote</i>
Algarrobo	<i>Hymenea courbaril.</i>
Caracolí	<i>Anacarium excelsum</i>
Dinde	<i>Chorophora</i>
Higuerillo	<i>Risinus comunis</i>
Guásimo	<i>Guazuma ulmifolia</i>
Tachuelo	<i>Zanthoxylum sp</i>
Naranjuelo	<i>Capparis adoratissima</i>
Cedro	<i>Cedrela odorata</i>
Yarumo	<i>Cecropia sp</i>
Manchador	<i>Vismia sp</i>
Olla de Mono	<i>Lecitis spp.</i>
Pata de vaca	<i>Bahumia sp</i>
Cucharo	<i>Rapanea sp</i>
Caña Brava	<i>Arundo donax</i>
Balaso	<i>Monstera deliciosa</i>
Guayabo	<i>Psidium guayaba</i>
Guadua	<i>Guadua angustifolia</i>
Cámbulo	<i>Erythrina edulis</i>
Guamo	<i>Inga spp.</i>
Gualanday	<i>Jacaranda sp</i>
Palo de la Cruz	<i>Brownea ariza</i>
Lechero	<i>Euphorbia cotinifolia</i>
Mamoncillo	<i>Melicoca bijuga</i>
Totumo	<i>Crescentia cujete</i>

⁴²⁶ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Tabla 9. Zonas de Vida (formaciones vegetales) y su fauna asociada⁴²⁷.

Fauna asociada			Zonas de vida (Formación Vegetal)									
Mamíferos			Asociación vegetal y cobertura (bhmb)*					Asociación vegetal y cobertura (bhpm)**				
Familia	Especie	Nombre Vulgar	BNP	BNS	RAS	MIS	ABI	BNP	BNS	RAS	MIS	ABI
<i>Didelphidae</i>	<i>Didelphis albiventris</i>	Fara	X	X	X	X			X	X	X	
<i>Caenolestidae</i>	<i>Caenolestes obscurus</i>	Runcho	X	X	X	X			X	X	X	
<i>Phyllostomidae</i>	<i>Sturnira erythromos</i>	Murciélago	X									
<i>Canidae</i>	<i>Vrocyon cinereoargentus</i>	Zorro	X									
<i>Ursidae</i>	<i>Tremaretos ornatus</i>	Oso	X									
<i>Procyonidae</i>	<i>Nasuella frenata</i>	Guache o Cusumbo	X	X	X					X		
<i>Mustelidar</i>	<i>Muslela frenata</i>	Comadreja	X	X								
<i>Cervidae</i>	<i>Mazama rufina</i>	Soche	X	X								
<i>Sciuridae</i>	<i>Sciurus granatensis</i>	Ardilla	X	X	X	X	X		X	X	X	X
<i>Cricetidae</i>	<i>Chilomys instans</i>	Ratón	X	X	X	X	X		X	X	X	X
<i>Caviidae</i>	<i>Cavia porcellus</i>	Curí	X	X								
<i>Agoutidae</i>	<i>Agouti taczanowskii</i>	Tinajo	X	X					X			
<i>Leporidae</i>	<i>Sylviragus brasiliensis</i>	Conejo	X	X	X	X	X			X	X	X

*,** BNP: Bosque Natural Primario, BNS: Bosque Natural Secundario, RAS: Rastrojo, MIS: Misceláneos, ABI: Acampo abierto.

⁴²⁷ Fuente Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Tabla 10. Distribución de la población según el SISBEN (2004-2008)⁴²⁸.

Niveles	2004		2008		2004		2008		2004		2008	
	Urbano				Rural				Total			
	Población	%	Población	%	Población	%	Población	%	Población	%	Población	%
1	4050	12.76	4724	17.62	9227	29.07	7946	29.64	13277	41.83	12670	47.26
2	6457	20.34	4253	15.86	7361	23.19	6193	23.10	13818	43.54	10446	38.96
3	2003	6.31	2370	8.84	1269	4.00	819	3.05	3272	10.31	3189	11.90
4	1248	9.93	398	1.48	124	0.39	51	0.19	1372	4.32	449	1.67
5	0	0	55	0.21	0	0	0	0	0	0	55	0.21
Total	13758	43.35	11800	44.02	17981	56.65	15009	55.98	31739	100	26809	100

⁴²⁸ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Pacho, Cundinamarca. 2007.

Tabla 11. Inventario de Establecimientos Comerciales en el Municipio de Pacho⁴²⁹.

Tipo de Oferta (Bienes y/o servicios)	Total de establecimientos
Venta de víveres.	49
Venta de artículos de ferretería.	9
Venta de ropa.	21
Venta de insumos agropecuarios.	14
Venta de productos farmacéuticos.	11
Venta de servicios telefónicos.	13
Venta de licores.	21
Venta de alimentos procesados (restaurantes, cafeterías).	27
Venta de electrodomésticos.	6
Venta de repuestos automotrices.	9
Venta de servicios a automotores.	16
Venta de servicios médicos.	6
Venta de servicios informativos (medios de comunicación).	7
Venta de artículos educativos.	6
Venta de servicios hoteleros.	10
Venta de servicios recreativos.	10
Venta de servicios para la conectividad.	11

⁴²⁹ Fuente: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estado de la Economía Local. Pacho, Cundinamarca. 2008.

Tabla 12. Disponibilidad máxima de la capacidad hotelera⁴³⁰.

Nombre del establecimiento	Número de Habitaciones					Arrendadas por mes	Total	Capacidad (personas)
	Sencilla	Doble	Triple	Cuádruple				
Hotel Diego Pacho	1	12					13	50
Hotel California	1	7	2	8			18	80
Hotel La Quinta Avenida						18	18	20
Hotel Mediterráneo	6	5					11	20
Hotel San Diego	13	13				10	36	50
Hotel Briñón	2	6					8	14

⁴³⁰ Adaptado de: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estado de la Economía Local. Pacho, Cundinamarca. 2008.

Tabla 13. Dotación y capacidad máxima en establecimientos de alimentos⁴³¹.

Nombre del Establecimiento	Dotación básica				Capacidad máxima	Servicios complementarios
	Número de mesas	Número de sillas	Número de baños	Menaje		
Tropical de la 18	15	60	2	130	60	Salón de Reuniones
Restaurante Colón	17	110	2	800	70	N/A
Estadero San Diego	10	200	3	200	200	Piscina, hotel, bar, salón, parqueadero.
Restaurante la Gaviota	23	92	1	200	92	Hotel, cafetería.
Restaurante Pachuno	8	46	2	100	46	Salón de reuniones
Asadero el Dorado	9	28	2		28	N/A
Club La Ferrería	55	500	9	150	200	Bar, salón, reuniones, parqueaderos.
Restaurante los Portales	10	34	2	40	50	N/A
Estadero El Cucharal	30	300	3	200	300	Piscina, bar, cafetería, salón, parqueadero.
Estadero Brisas del Rionegro	30	150	4	200	300	Piscina, bar, parqueadero.
Centro Diego Pacho	36	140	8		200	Piscina, hotel, bar, salón, parqueadero.
Totales	243	1660	38	2020	1546	

⁴³¹ Adaptado de: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estado de la Economía Local. Pacho, Cundinamarca. 2008.

Tabla 14. Déficit de la cobertura de educación por edades y niveles educativos⁴³².

Sector	Tipo de población	5 a 6 años	Tasa de Cobertura	7 a 11 años	Tasa de Cobertura	12 a 17 años	Tasa de Cobertura	Tasa de Cobertura por sector
		Preescolar		Básica Primaria		Básica media		
Urbano	Total	448		1282		1546	155%	131%
	Matriculados	300	67%	1587	124%	2390		
Rural	Total	585		1514		1904	42%	63%
	Matriculados	247	42%	1471	97%	794		

⁴³² Adaptado de: Secretaría Departamental de Educación. Anuario Departamental de Estadísticas. Bogotá, Colombia. 2007.

Tabla 15. Inventario de la Infraestructura Educativa en el Municipio de Pacho⁴³³.

Sector	Preescolar y Primaria	Básica Secundaria	Total
Centro urbano	12	3	15
Área rural	50	3	53
Centro Poblado Pasuncha	1	7	8
Totales	54	22	76

⁴³³ Adaptado de: Secretaría Departamental de Educación. Anuario Departamental de Estadísticas. Bogotá, Colombia. 2007.

Tabla 16. Relación histórica de la capacidad instalada y del personal técnico y profesional del Hospital San Rafael de Pacho y del Puesto de Salud de Pasuncha⁴³⁴.

Parámetro	Años				
	1985	1990	1995	2003	2007
Hospital San Rafael de Pacho					
Capacidad hospitalaria	60 camas	64 camas	64 camas	56 camas	56 camas
Número de médicos	10 médicos generales	19 médicos generales	20 médicos generales	6 médicos generales	13 médicos generales
	3 especialistas	5 especialistas	6 especialistas	6 especialidades con 22 especialistas	6 especialidades con 15 especialistas
Número de pacientes por médico	2714 personas	1528 personas	1529 personas	1133 personas	1577 personas
Disponibilidad total	21600 cama/año	23040 cama/año	23040 cama/año	20160 cama/año	20160 cama/año
Número de auxiliares de enfermería	34	60	81	69	46
Puesto de salud de Pasuncha					
Médico de servicio social obligatorio		1	1	1	1

⁴³⁴ Fuente: Hospital San Rafael de Pacho. Información histórica del hospital. Secretaría de Salud de Cundinamarca. Pacho, Cundinamarca. 2008.

Tabla 17. Número de casos atendidos en consulta externa en el Hospital San Rafael de Pacho⁴³⁵.

Ranking	Etiología	Número de casos (Consulta externa)
1	Hipertensión esencial (primaria).	4025
2	Parasitosis intestinal (sin otra especificación).	1508
3	Rinofaringitis aguda (resfriado común).	1070
4	Lumbago (no especificado).	794
5	Gastritis agudas.	787
6	Diarrea y gastroenteritis (presunto origen infeccioso).	615
7	Artropatías específicas (no clasificadas en otra parte).	488
8	Infección de vías urinarias (sitio no especificado).	457
9	Desnutrición proteica calórica.	431
10	Presbicia.	420

⁴³⁵ Fuente: Hospital San Rafael de Pacho. Estadísticas del Sistema Municipal de Salud. Secretaría de Salud. Gobernación de Cundinamarca. 2009.

Tabla 18. Casuística de mortalidad por grupos de edad en el Municipio de Pacho⁴³⁶.

Diagnóstico	Grupo etario						Total de casos
	Menor de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 14 años	De 15 a 44 años	De 45 a 59 años	Mayores de 60 años	
Insuficiencia respiratoria – Tromboembolia				1	3	38	42
Choque cardiogénico				1	2	19	22
Infarto agudo de miocardio				1		13	14
Choque neurogénico – hemorragia cerebral – ECV						9	9
Choque hipovolémico – ulcera gástrica.						8	8

⁴³⁶ Fuente: Hospital San Rafael de Pacho. Estadísticas del Sistema Municipal de Salud. Secretaría de Salud. Gobernación de Cundinamarca. 2009.

Tabla 19. Morbilidad en Salud Mental registrada por el Hospital San Rafael de Pacho⁴³⁷.

Diagnóstico	Número de casos atendidos	Porcentaje
Déficit en habilidades escolares	327	45.93%
Déficit de atención y comunicación	300	52.13%
Maltrato	39	5.48%
Intento de suicidio	19	2.67%
Depresión mayor	15	2.11%
Esquizofrenia	12	1.69%
Total	712	100%

⁴³⁷ Fuente: Hospital San Rafael de Pacho. Estadísticas del Sistema Municipal de Salud. Secretaría de Salud. Gobernación de Cundinamarca. 2009.

Tabla 20. Análisis de actores para un proyecto que apunta a la generación de nuevos emprendimientos y la consolidación de una cultura empresarial en el Municipio de Pacho⁴³⁸.

Actores <i>Identificación del grupo o individuos</i>	Características <i>¿Qué tipo de personas u organismos son?</i>	Intereses principales <i>¿Cuáles son sus principales intereses o motivaciones?</i>	Impacto de la situación <i>¿Qué impacto tienen actualmente con relación a la situación del proyecto interesado que está adentro?</i>	Intereses, miedos y expectativas <i>¿Probablemente cuál es su reacción con respecto al proyecto?</i>	Relaciones del proyecto <i>¿Cuál es la posición más probable que ellos se adoptaran con relación al proyecto?</i>	Impacto Potencial <i>¿Cuán importantes o serias pudieron ser las consecuencias para el proyecto? (bajo, medio, alto, crítico)</i>	Prioridades <i>Rango de importancia de los actores para el éxito del proyecto (alto, medio, bajo)</i>
Gobierno Municipal	Son elegidos democráticamente y temporalmente.	Satisfacer las necesidades de la población, elección.	Mejorar las condiciones territoriales para la economía global.	La expectativa es positiva y está disponible para el apoyo.	Apoyarán y serán socios de la alternativa.	Crítico.	Alto
Empresas y sector productivo	Empresas grandes y medianas del orden local y regional.	Generar mayores beneficios económicos. Ampliar a nuevos negocios	Sacar provecho de las potencialidades endógenas del Municipio.	No encontrar alianzas de eficientes con nuevos proveedores y empleados.	Socios de la alternativa.	Medio	Alto

⁴³⁸ Fuente: Elaboración propia del autor.

Ciudadanía	El colectivo de la gran parte de la población.	Empleo digno, apoyo a iniciativas empresariales.	Acceso a redes de valor y al empleo.	La ejecución de alianzas inequitativas. Empleo poco dignos.	Beneficiarios de la alternativa.	Crítico	Alto
Entidades de apoyo a la formación empresarial	Centros de Desarrollo Tecnológico, Universidades, Instituciones educativas.	Oferta de nuevos programas de educación, ampliar la cobertura.	Entrar en la oferta de programas sectoriales y técnicos.	No encontrar la demanda suficiente para la apertura de cursos y carreras.	Apoyarán y algunos serán socios de la alternativa.	Alto	Alto
Entidades financieras	Bancos tradicionales de primer piso, Bancos emergentes (banca de oportunidades)	Colocación segura de nuevos créditos	No es muy apetecido el otorgamiento de microcréditos empresariales.	Incremento en la cartera.	Apoyarán la alternativa.	Bajo	Alto

Tabla 21. Área sembrada y Parámetros de producción del sector Agrícola en el Municipio de Pacho, para el año 2004⁴³⁹.

Sistema Productivo	Área sembrada (Ha)	Porcentaje de Tecnificación (%)	Porcentaje sistema Tradicional (%)	Rendimiento (Ton/Ha/año)
Cítricos	700	5	95	10
Café	1800	70	30	0.9
Caña	600	0	100	18
Plátano	200	15	85	25
Tomate de árbol	15	90	10	30
Mora	12	90	10	17
Fresa	14	100	0	60
Lulo	25	100	0	40
Maíz	230	0	100	1.5
Yuca	80	0	100	18
Frijol	30	70	30	8
Arveja	35	80	20	2.5
Papa criolla	60	100	0	18
Papa pastusa	80	100	0	30
Tomate de guiso	25	100	0	18
Habichuela	20	100	0	8
Total	3926			

⁴³⁹ Fuente: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estadísticas Agropecuarias Municipales. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2006.

Tabla 22. Población de semovientes y parámetros productivos del sector pecuario en el Municipio de Pacho, para el año 2004⁴⁴⁰.

Actividad	Población	Porcentaje de Tecnificación	Porcentaje sistema Tradicional	Rendimiento	Costo por Unidad
Porcicultura (ceba)	1200	50	50	3:1 Conversión	2500 Kg.
Porcicultura (cría)	800	50	50	8 crías/parto	55.000 desteto
Ganadería (carne)	14000	20	80	400 g/día	1850 Kg.
Ganadería (leche)	6500	40	60	4.5 litros/vaca/día	360 Lt.
Avicultura (carne)	12000	50	50	1.5 Kg/animal/45d	3600 Kg.
Avicultura (huevos)	45000	70	30	82% postura	145 Unidad
Piscicultura mojarra	120000	30	70	1:2 Conversión	3200 Kg.
Piscicultura trucha	23000	80	20	1:1.8 Conversión	4500 Kg.
Cunicultura	1100	50	50	1:2 Conversión	5200 Kg.

⁴⁴⁰ Fuente: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estadísticas Agropecuarias Municipales. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2006.

Tabla 23. Distribución de los costos de operación del proyecto, ajustados a presupuesto Municipal de la vigencia 2011⁴⁴¹.

Concepto	Responsable	Unidad	Cantidad	Valor Unitario*	Valor Total Año*	Valor Total Proyecto (24 meses)*
Recurso Humano						
Gerente de Proyecto	Secretario de Agricultura.	Horas/Mes	115.2	\$ 19,100	\$ 26,403,840	\$ 52,807,680
Coordinador de Proyecto	Director UMATA	Horas/Mes	115.2	\$ 8,500	\$ 11,750,400	\$ 23,500,800
Asistente Administrativo	Contratista	40% del valor/Mes	40%	\$ 1,500,000	\$ 7,200,000	\$ 14,400,000
Asistente Técnico de Campo	Contratista	40% del valor/Mes	40%	\$ 1,500,000	\$ 7,200,000	\$ 14,400,000
Asistente Técnico de Campo	Contratista	40% del valor/Mes	40%	\$ 1,500,000	\$ 7,200,000	\$ 14,400,000
Materiales y Equipos						
Equipos de oficina	Almacén Municipal	Global/Año	1	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 3,600,000
Papelería	Almacén Municipal	Global/Mes	1	\$ 100,000	\$ 1,200,000	\$ 2,400,000
Servicios Públicos	Secretaría de Gestión Institucional	Global/Mes	1	\$ 80,000	\$ 960,000	\$ 1,920,000
Servicios Generales	Secretaría de Gestión Institucional	Global/Mes	1	\$ 50,000	\$ 600,000	\$ 1,200,000
Transporte y Movilidad						
Transporte en Automotor	Secretaría de Planeación.	Horas/Mes	40	\$ 20,000	\$ 9,600,000	\$ 19,200,000
Transporte en Motocicleta	Director UMATA	Horas/Mes	80	\$ 8,000	\$ 7,680,000	\$ 15,360,000
Total					\$ 81,594,240	\$ 63,188,480

* Valores en pesos colombianos (COP)

⁴⁴¹ Fuente: Adaptado de: Secretaría de Gestión Institucional. Presupuesto de Rentas y Gastos para la Vigencia Fiscal del año 2011 (Proyectado). Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca, 2011.

Tabla 24. Presupuesto Asociado a los Costos de la Comisión Verificadora, Durante los 24 Meses de Ejecución del Proyecto⁴⁴².

Concepto	Responsable	Unidad	Cantidad	Valor Unitario*	Valor Total Año*	Valor Total Proyecto (24 meses)*
Recurso Humano						
Líder de Comisión Verificadora	Jefe Oficina Municipal de Control Interno	Horas/Mes	8	\$ 19,100	\$ 1,833,600	\$ 3,667,200
Auditor Económico y Fiscal	Delegado Socios del Sector Empresarial	Horas/Mes	4	\$ 19,100	\$ 1,833,600	\$ 3,667,200
Auditor Social	Delegado Socios del Sector Estatal	Horas/Mes	4	\$ 19,100	\$ 1,833,600	\$ 3,667,200
Auditor Político	Delegado del Consejo Municipal	Horas/Mes	4	\$ 19,100	\$ 1,833,600	\$ 3,667,200
Auditor Ambiental	Funcionario de la CAR	Horas/Mes	4	\$ 19,100	\$ 1,833,600	\$ 3,667,200
Veedor Ciudadano.	Delegado Red de Veedores Ciudadanos.	Horas/Mes	4	\$ 19,100	\$ 1,833,600	\$ 3,667,200
Materiales y Equipos						
Equipos de oficina	Almacén Municipal	Global/Año	1	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 3,000,000
Papelería	Almacén Municipal	Global/Mes	1	\$ 30,000	\$ 360,000	\$ 720,000
Transporte y Movilidad						
Transporte en Automotor	Secretaría de Planeación	Horas/Mes	8	\$ 20,000	\$ 1,920,000	\$ 3,840,000
Total					\$ 11,001,600	\$ 22,003,200

* Valores en pesos colombianos (COP).

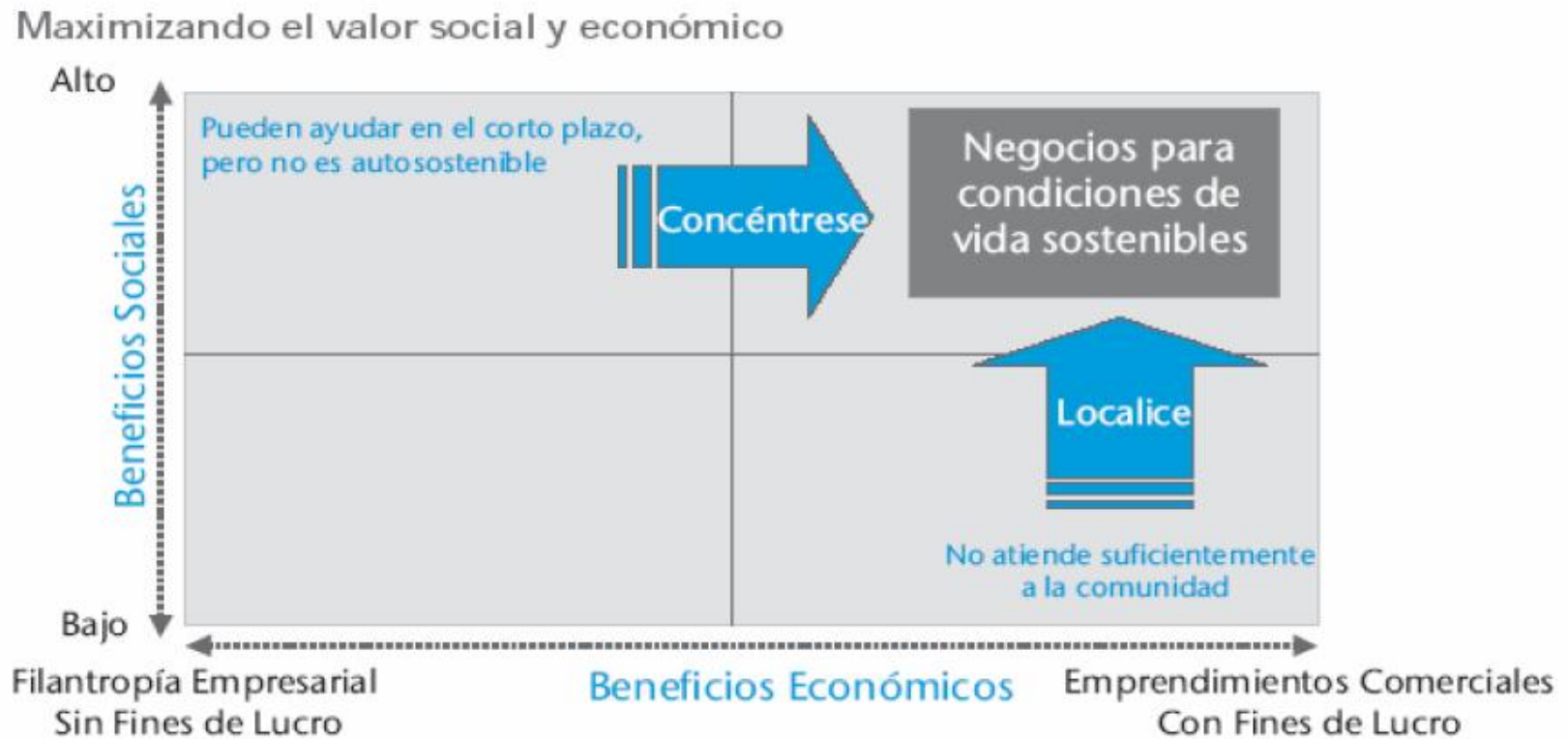
⁴⁴² Fuente: Elaboración propia del autor. 2011.

Figura 1. Metas del desarrollo del Milenio⁴⁴³.



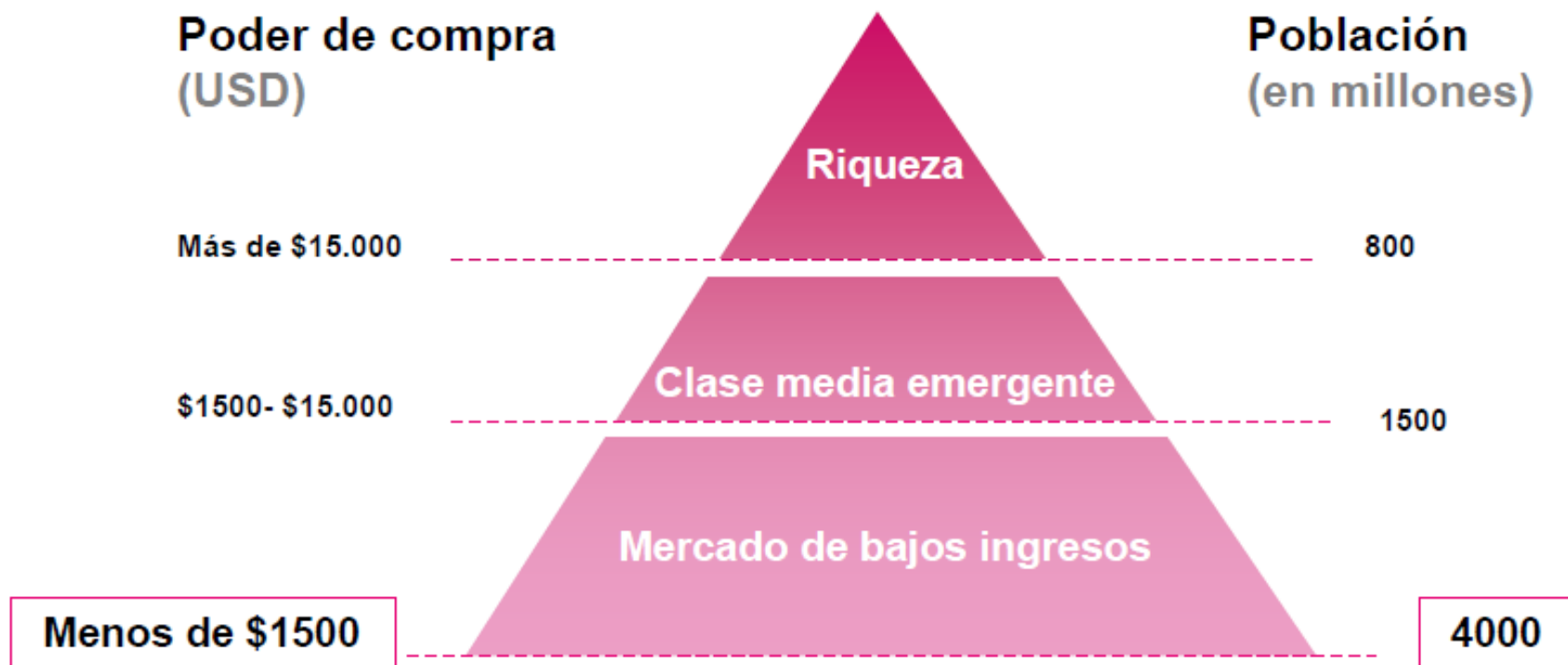
⁴⁴³ Fuente: Banco Mundial. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://siteresources.worldbank.org/INTBOLIVIA/SPANISH/Images/mapa2a.jpg>.

Figura 2. Definición Gráfica de los Negocios inclusivos⁴⁴⁴.



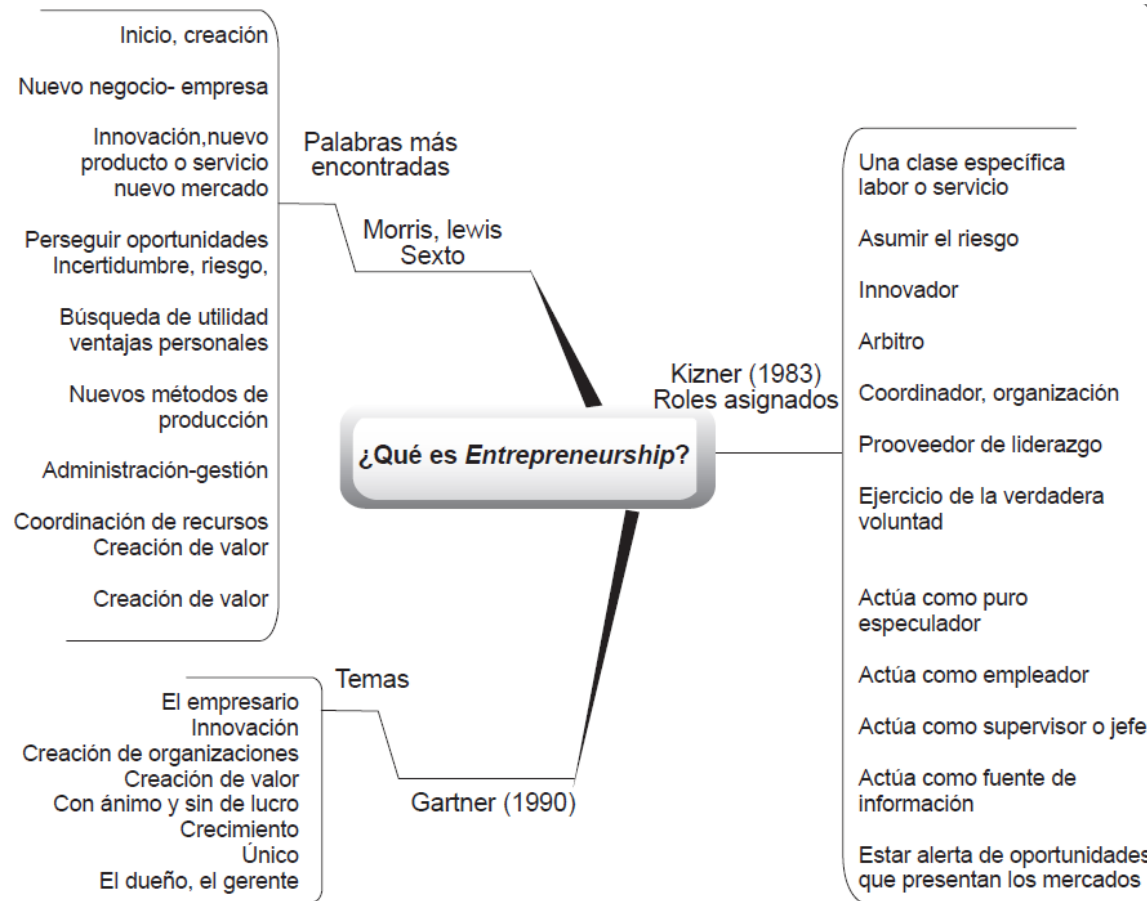
⁴⁴⁴ Fuente: Vidal, P. Modelando Negocios Inclusivos Acción RSE World Business Council for Sustainable Development. [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: http://www.accionrse.cl/app01/encuentro/p/Taller_NegociosInclusivos_PabloVidal.pdf.

Figura 3. Base de la Pirámide (BdP)⁴⁴⁵.



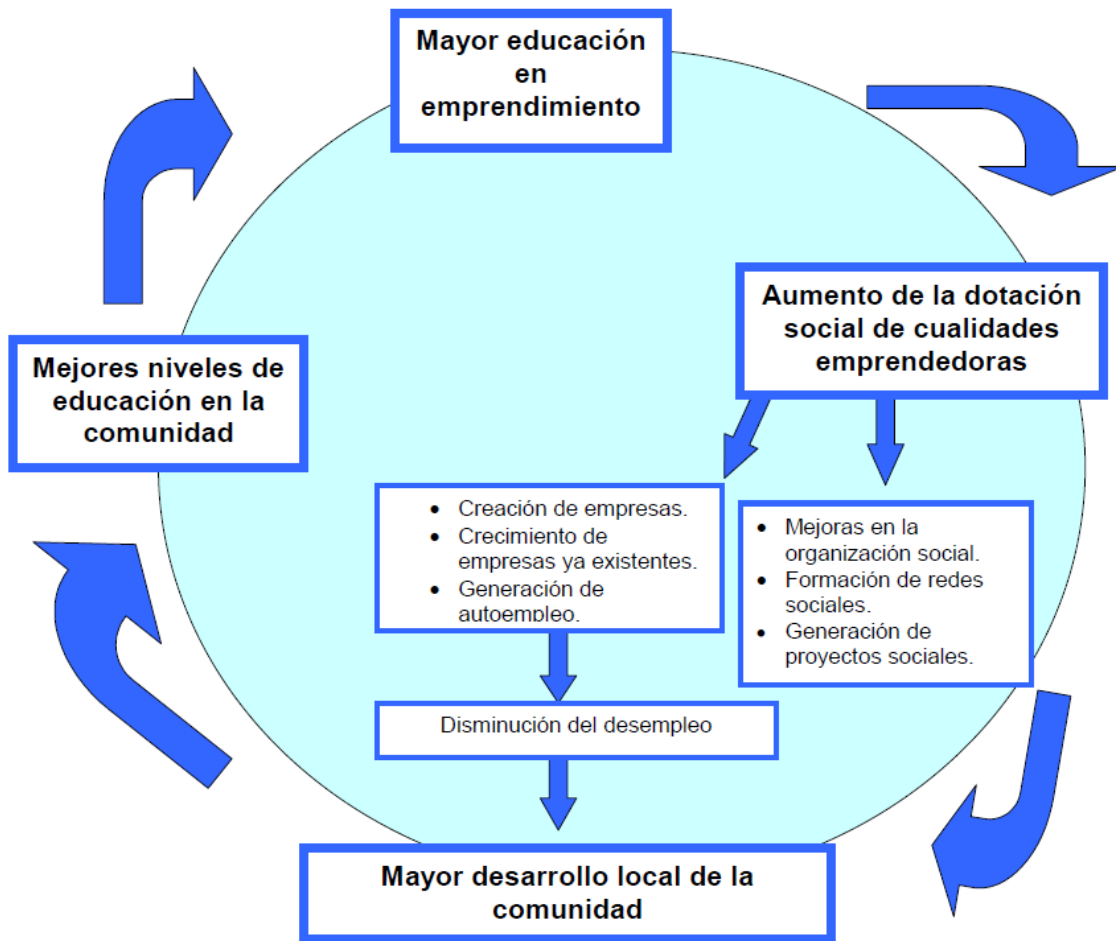
⁴⁴⁵ Fuente: Vidal, P. Modelando Negocios Inclusivos Acción RSE World Business Council for Sustainable Development. [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: http://www.accionrse.cl/app01/encuentro/p/Taller_NegociosInclusivos_PabloVidal.pdf.

Figura 4 Definición Gráfica de los Negocios inclusivos⁴⁴⁶.



⁴⁴⁶ Fuente: Crissien, C. Investigando el Entrepreneurship Tras un Marco Teórico y su Aporte al Desarrollo Económico de Colombia. [Publicado en línea]. 2009. Disponible en: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/269/244>.

Figura 5. La educación en la generación del espíritu emprendedor en los ámbitos locales⁴⁴⁷.



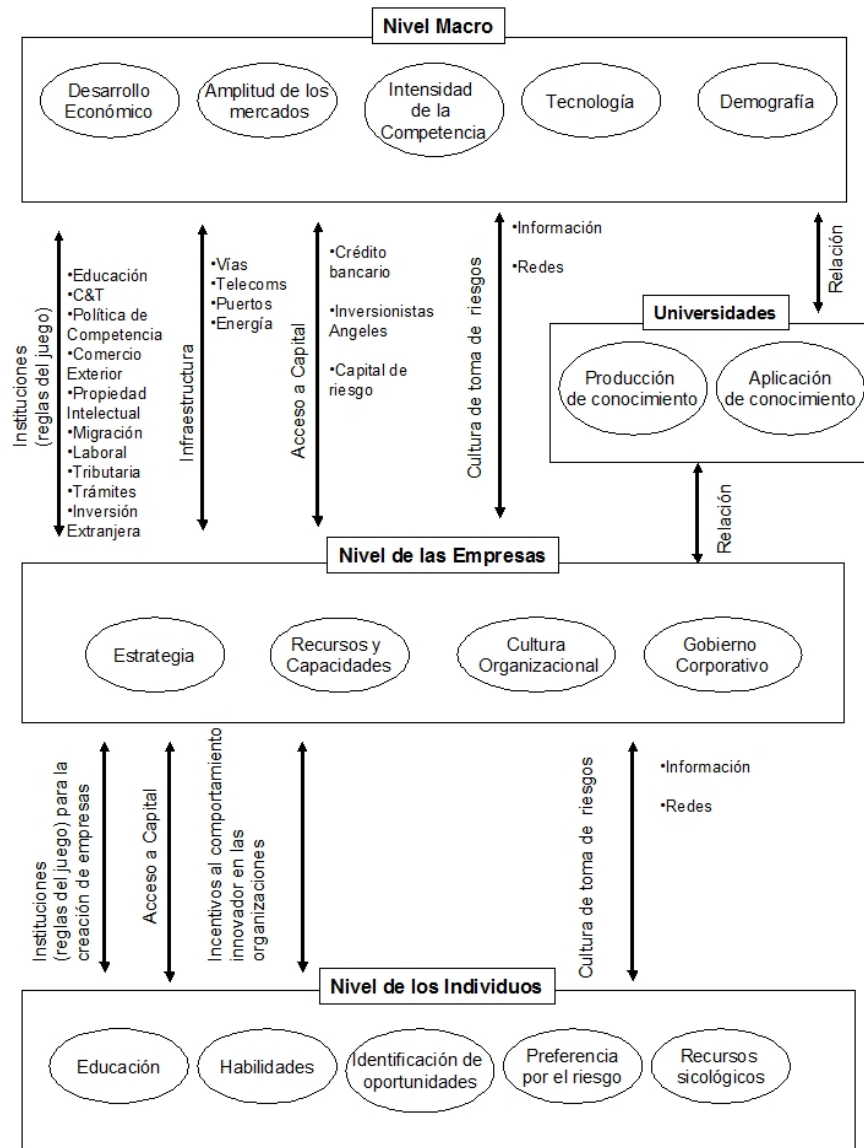
⁴⁴⁷ Fuente: Formichella, M. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. 2004.

Figura 6. Marco Conceptual de los Emprendimientos Sociales⁴⁴⁸.



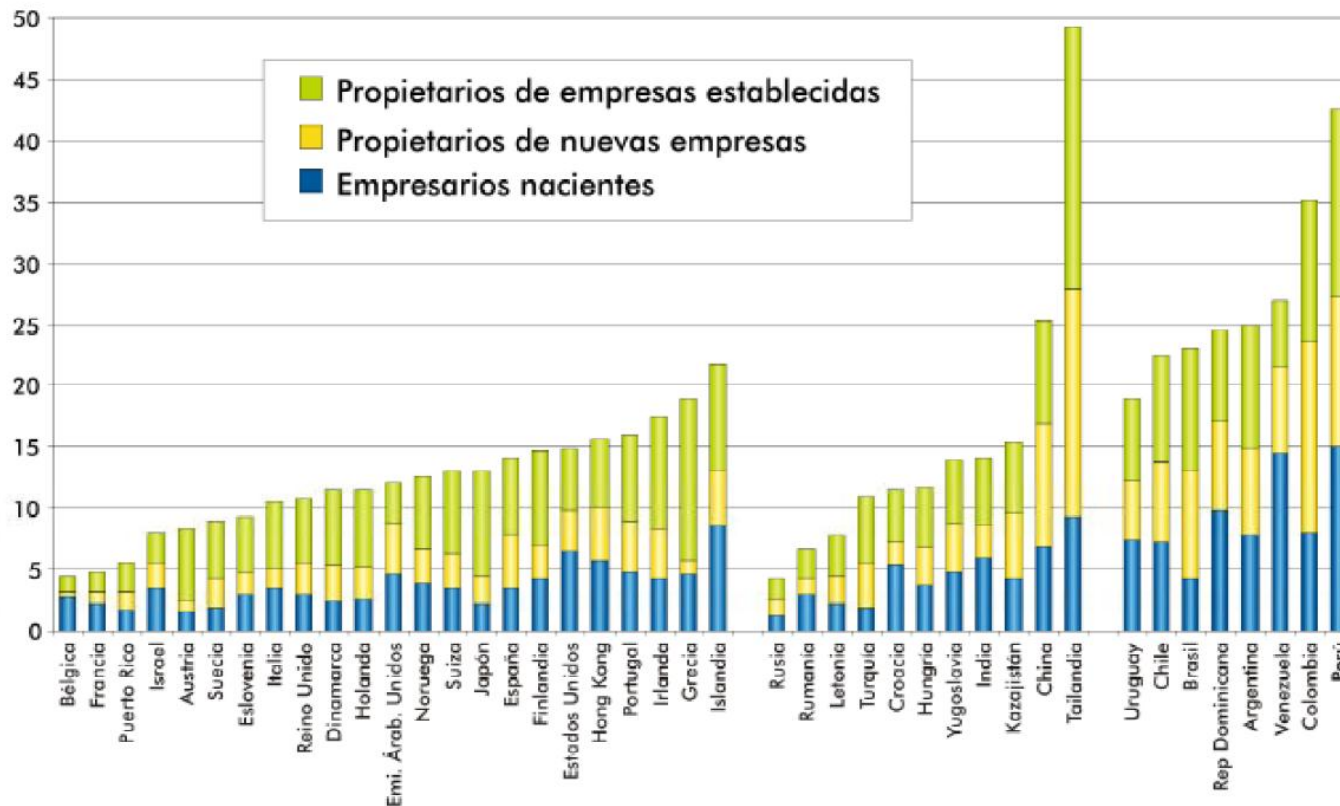
⁴⁴⁸ Fuente: Austin, J., *et al.* Gestión Efectiva de los Emprendimientos Sociales. Lecciones Extraídas de Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil en Latinoamérica. 2006.

Figura 7. Marco Conceptual de los Emprendimientos Sociales⁴⁴⁹.



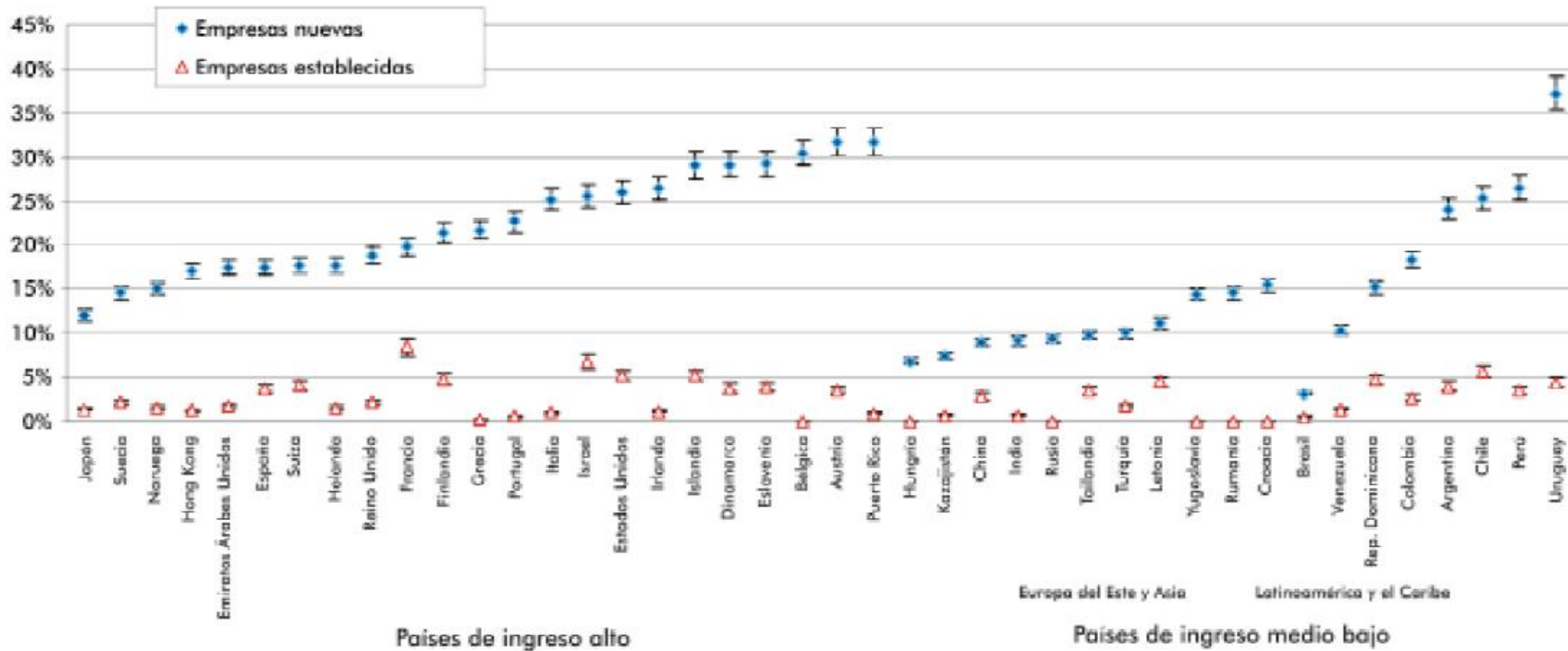
⁴⁴⁹ Fuente: Vesga, R. Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué Nos Está Haciendo Falta? Centro de estrategia y Competitividad de la Universidad de los Andes. [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>.

Figura 8. Proporción de la población que se encuentran en las distintas etapas de actividad empresarial para los 42 países, en el 2007, por grupos regionales de ingresos⁴⁵⁰.



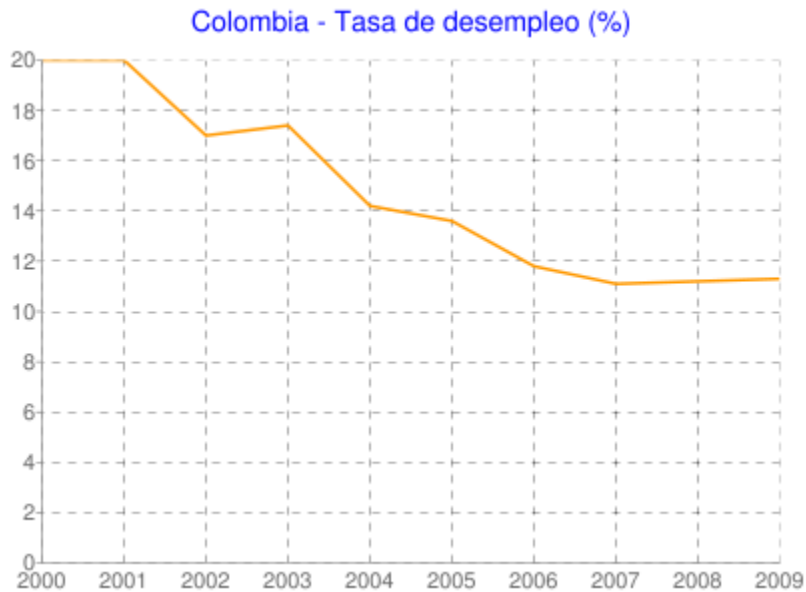
⁴⁵⁰ Fuente: Arias, A, *et al.* Colombia 2007: Reporte de Resultados. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Comfenalco Valle, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Universidad de los Andes, Universidad ICESI, Universidad del Norte y Pontificia Universidad Javeriana de Cali. [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: www.gemconsortium.org/download.asp?fid=805.

Figura 9. Combinación mercado-producto nuevo. Nivel de introducción de ofertas innovadoras por parte de las empresas nuevas o establecidas en cada uno de los países GEM⁴⁵¹.



⁴⁵¹ Fuente: De Torres, S & Aránzazu, M. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2009. Centro de Entrepreneurship IAE - Escuela de Dirección y Negocios. Universidad Austral. [Publicado en línea]. 2008. Disponible en: www.gemconsortium.org/download.asp?fid=1061.

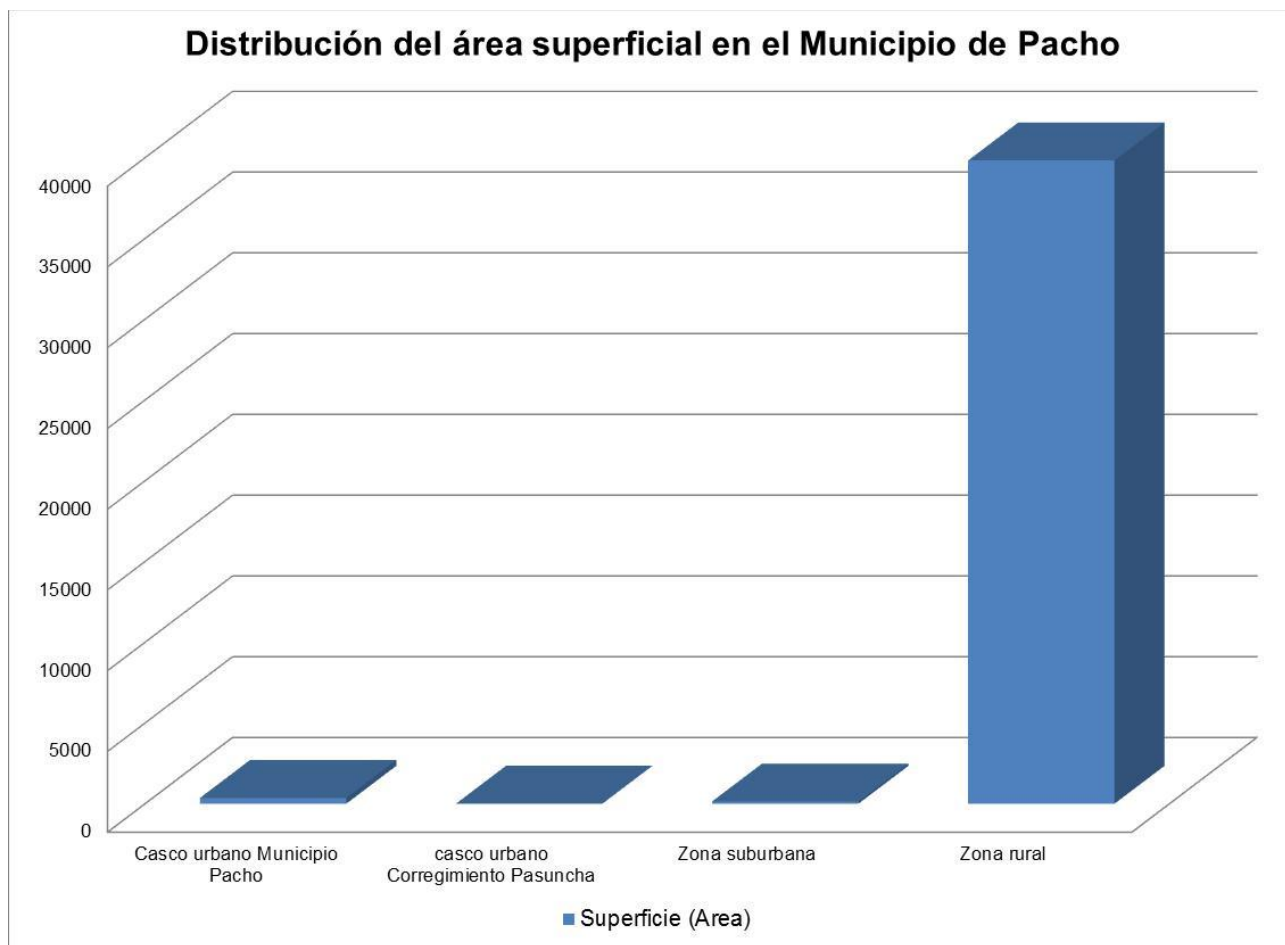
Figura 10. Comportamiento histórico del desempleo* en Colombia⁴⁵².



* Definición de Tasa de desempleo: Esta variable incluye el porcentaje de la fuerza laboral que está sin empleo. Sustancial subempleo es a veces indicado.

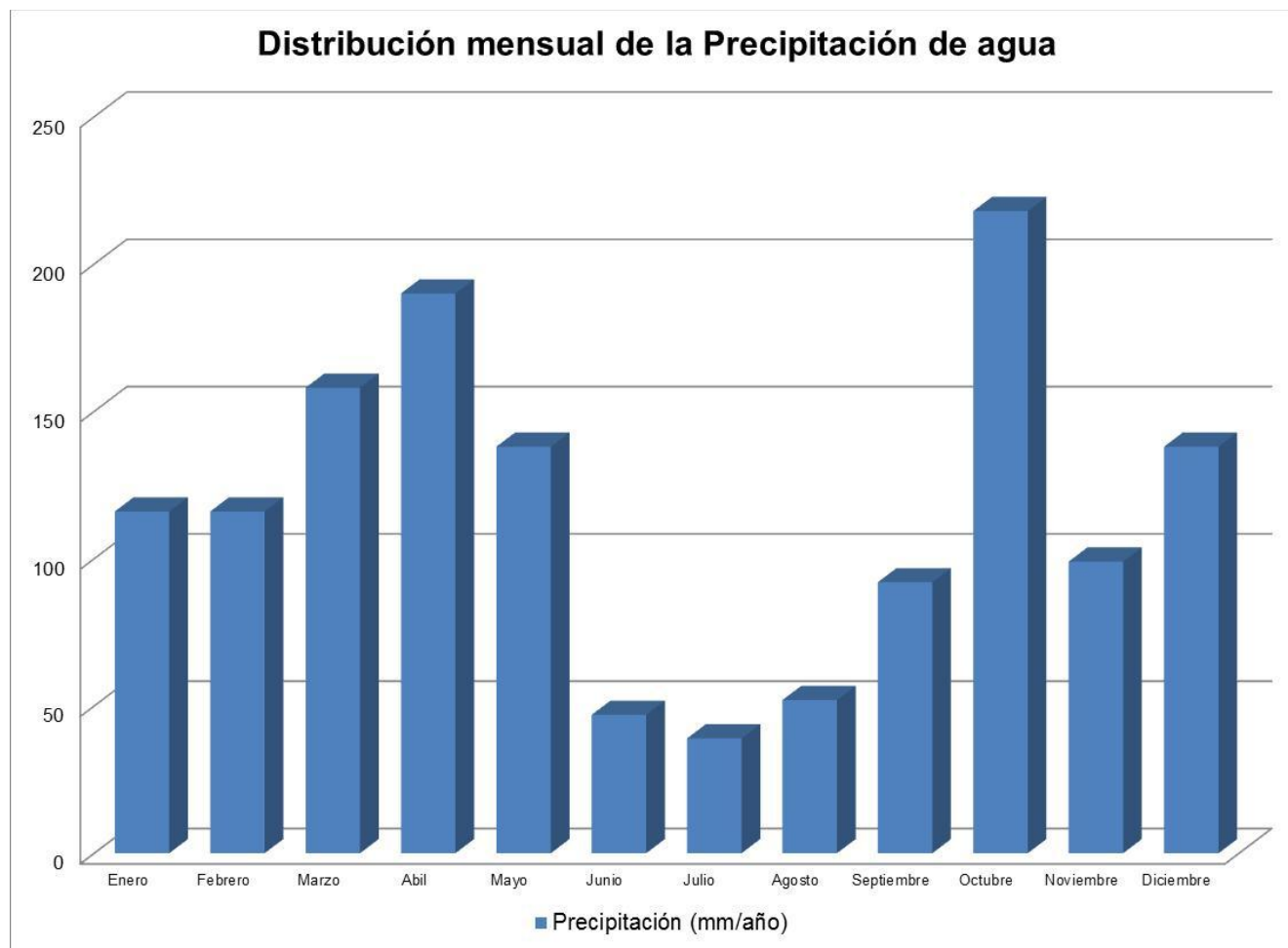
⁴⁵² Fuente: Barrientos, M & Soria, C. IndexMundi. Cuadro de Datos Históricos Anuales. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=74&c=co&l=es>.

Figura 11. Áreas consolidadas en el Municipal de Pacho⁴⁵³.



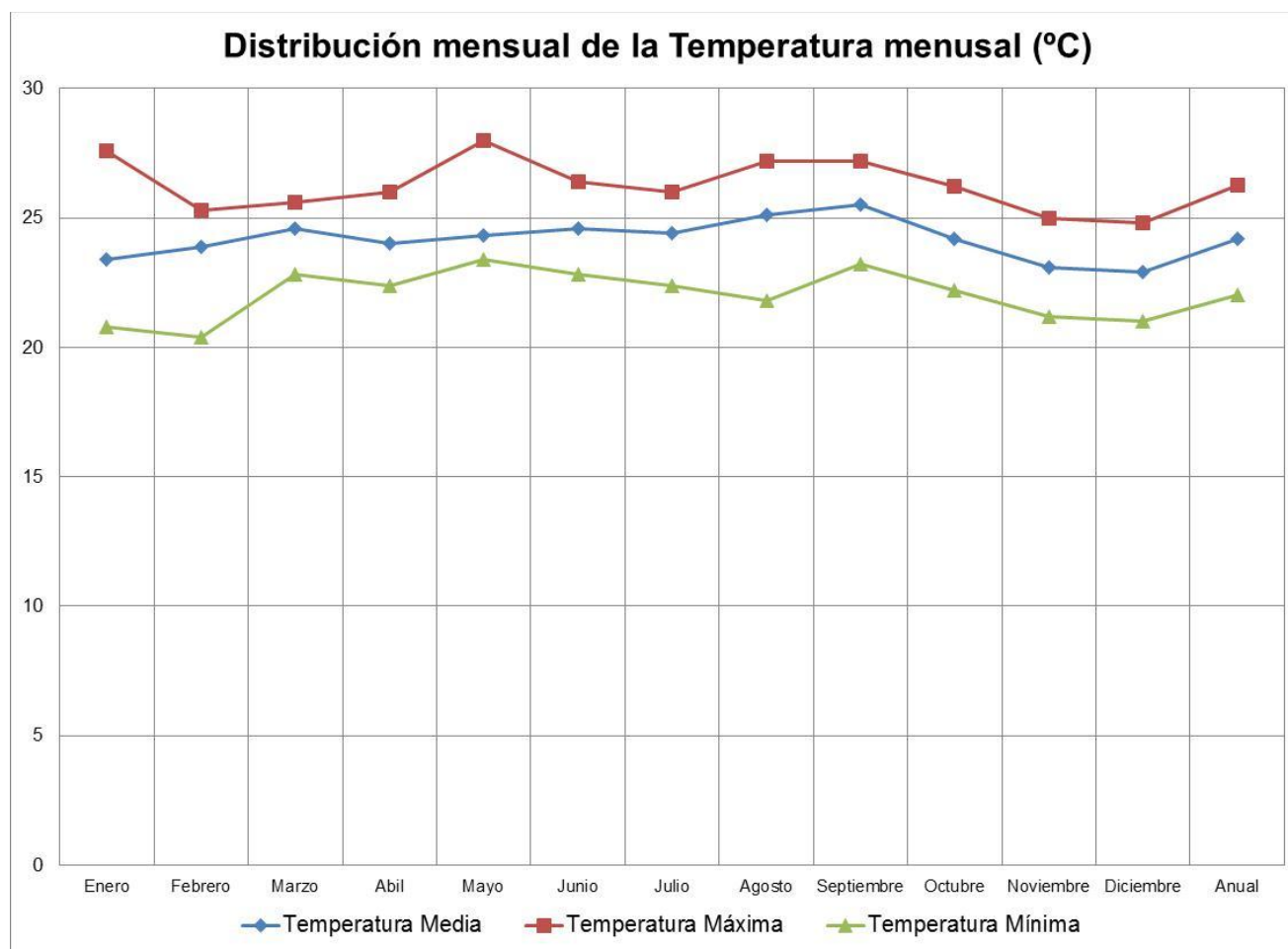
⁴⁵³ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Figura 12. Distribución anual de la precipitación, Estación Hidrometeorológica La Cabrera⁴⁵⁴.



⁴⁵⁴ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Figura 13. Distribución anual de la temperatura, Estación Hidrometeorológica San Cayetano⁴⁵⁵.



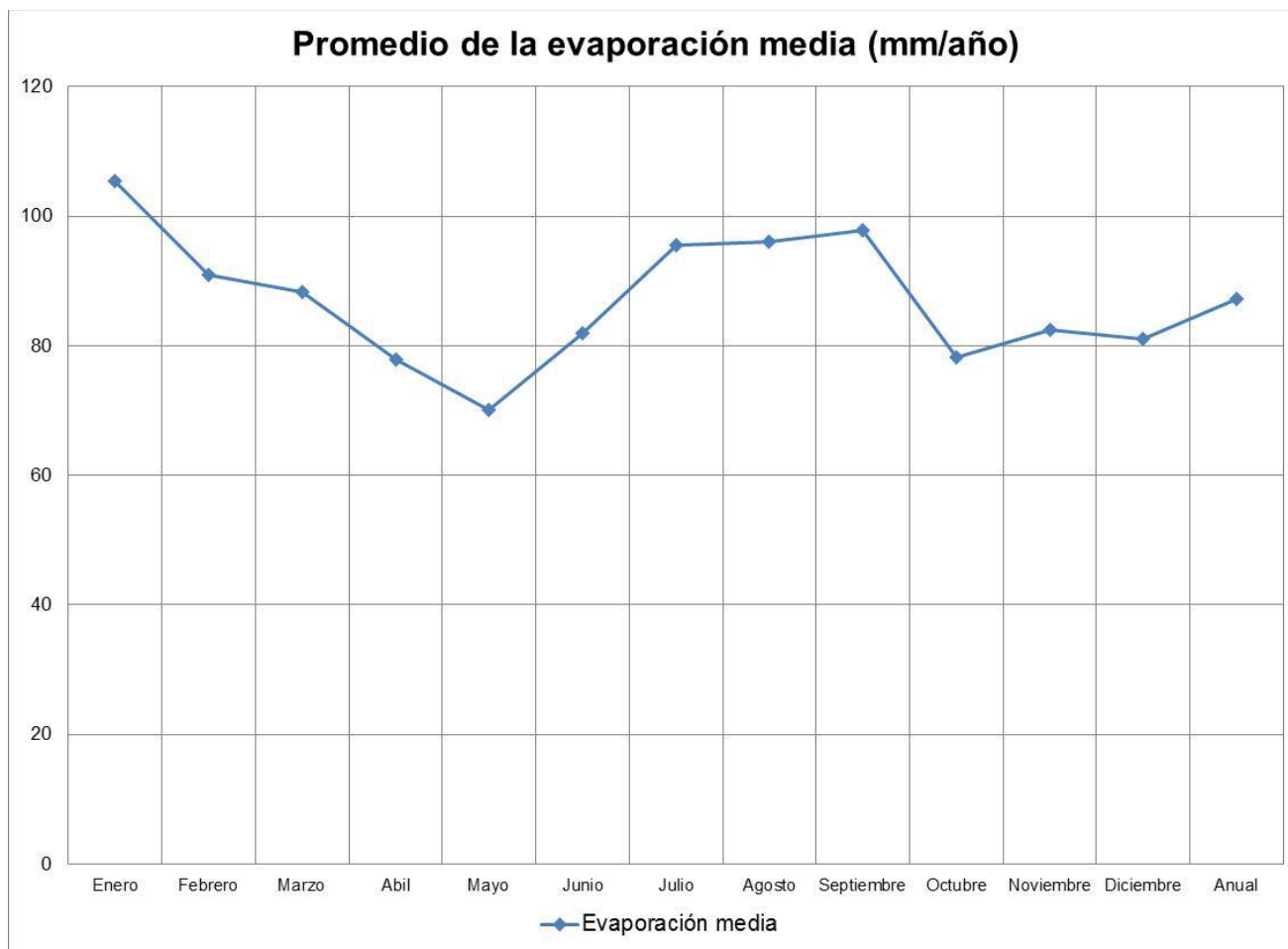
⁴⁵⁵ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Figura 14. Distribución anual del brillo solar, Estación Hidrometeorológica San Cayetano⁴⁵⁶.



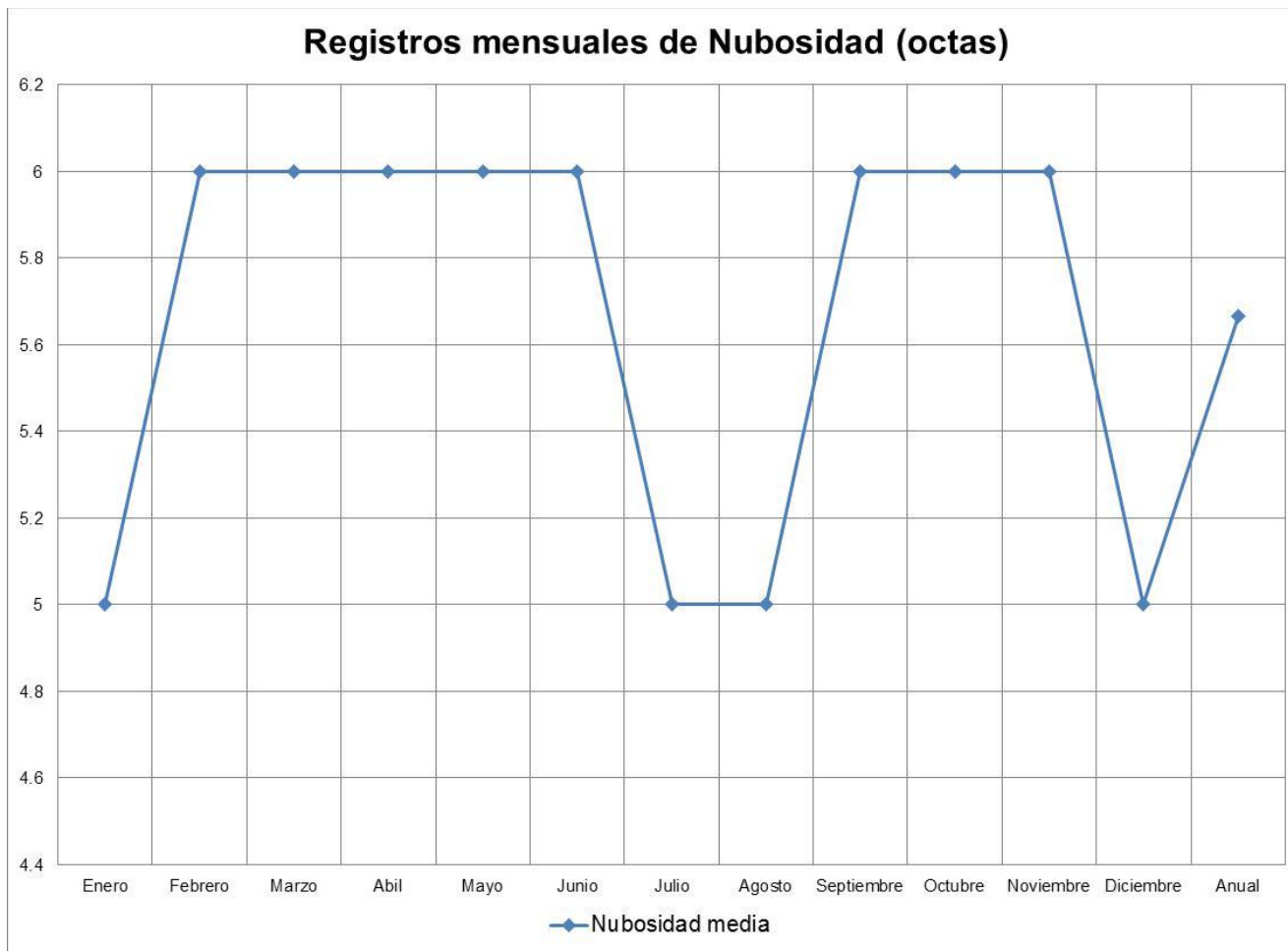
⁴⁵⁶ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Figura 15. Distribución anual de la evaporación, Estación Hidrometeorológica San Cayetano⁴⁵⁷.



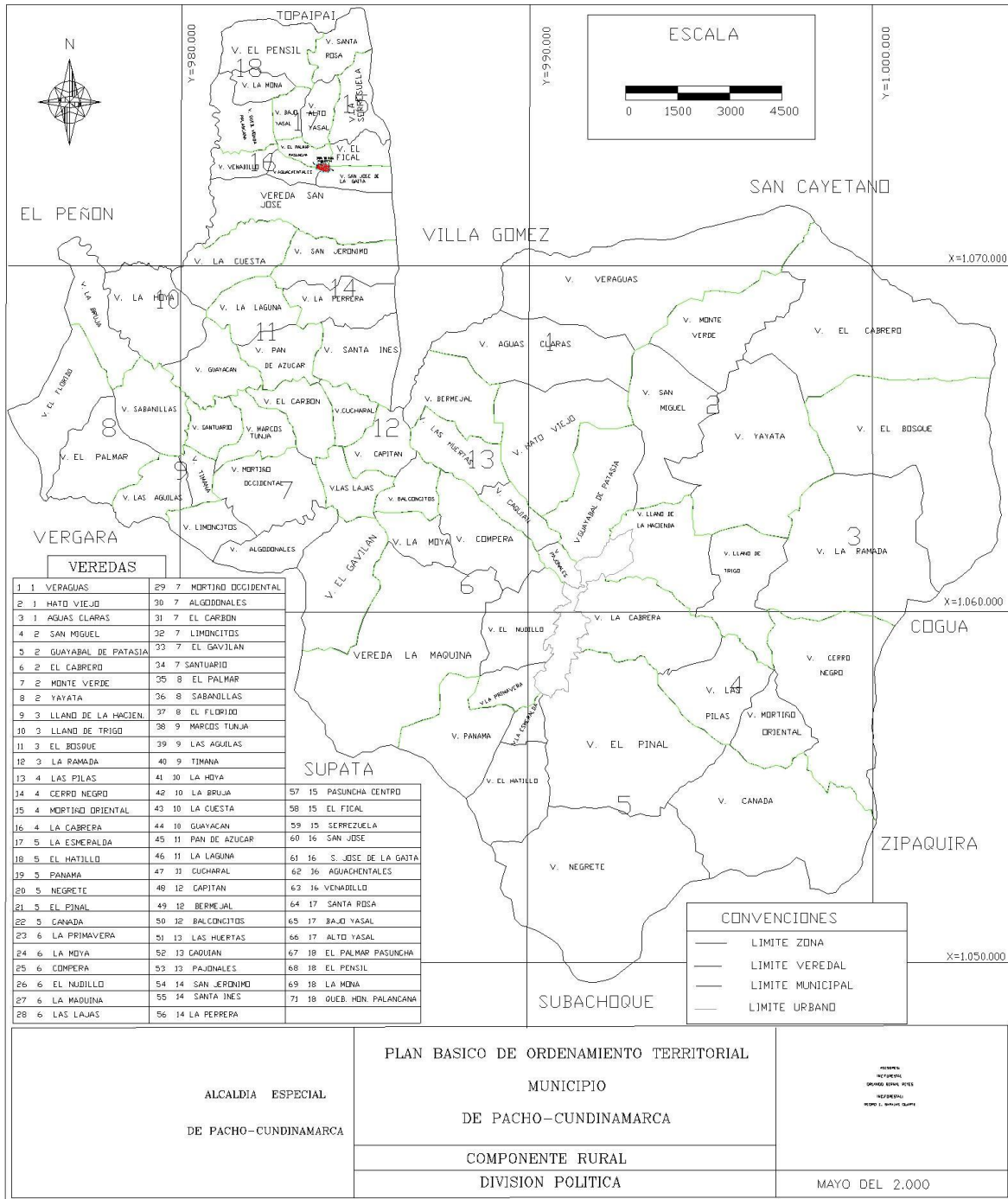
⁴⁵⁷ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Figura 16. Distribución anual de la nubosidad, Estación Hidrometeorológica La Cabrera⁴⁵⁸.



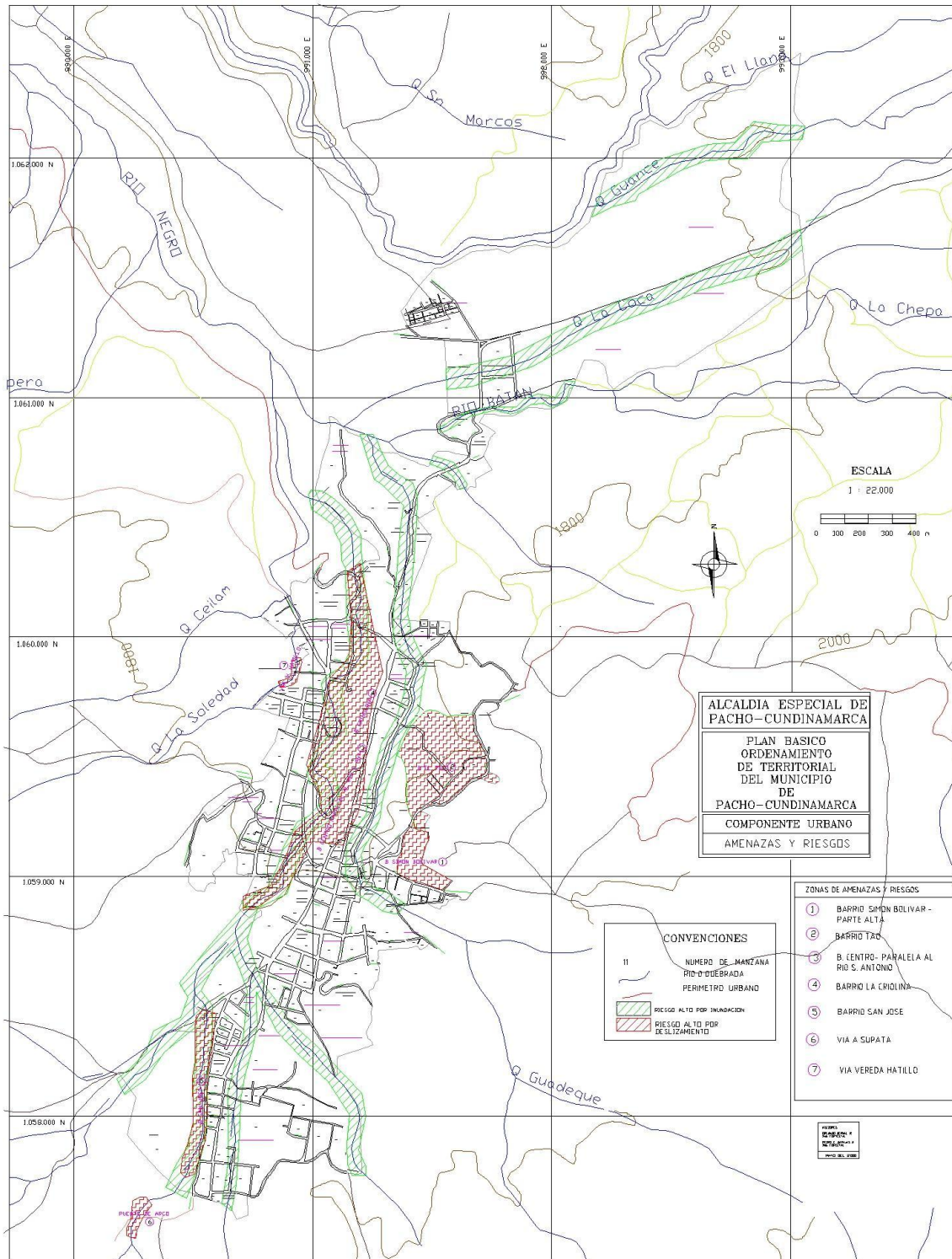
⁴⁵⁸ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Figura 17. División política y administrativa del Municipio de Pacho⁴⁵⁹.



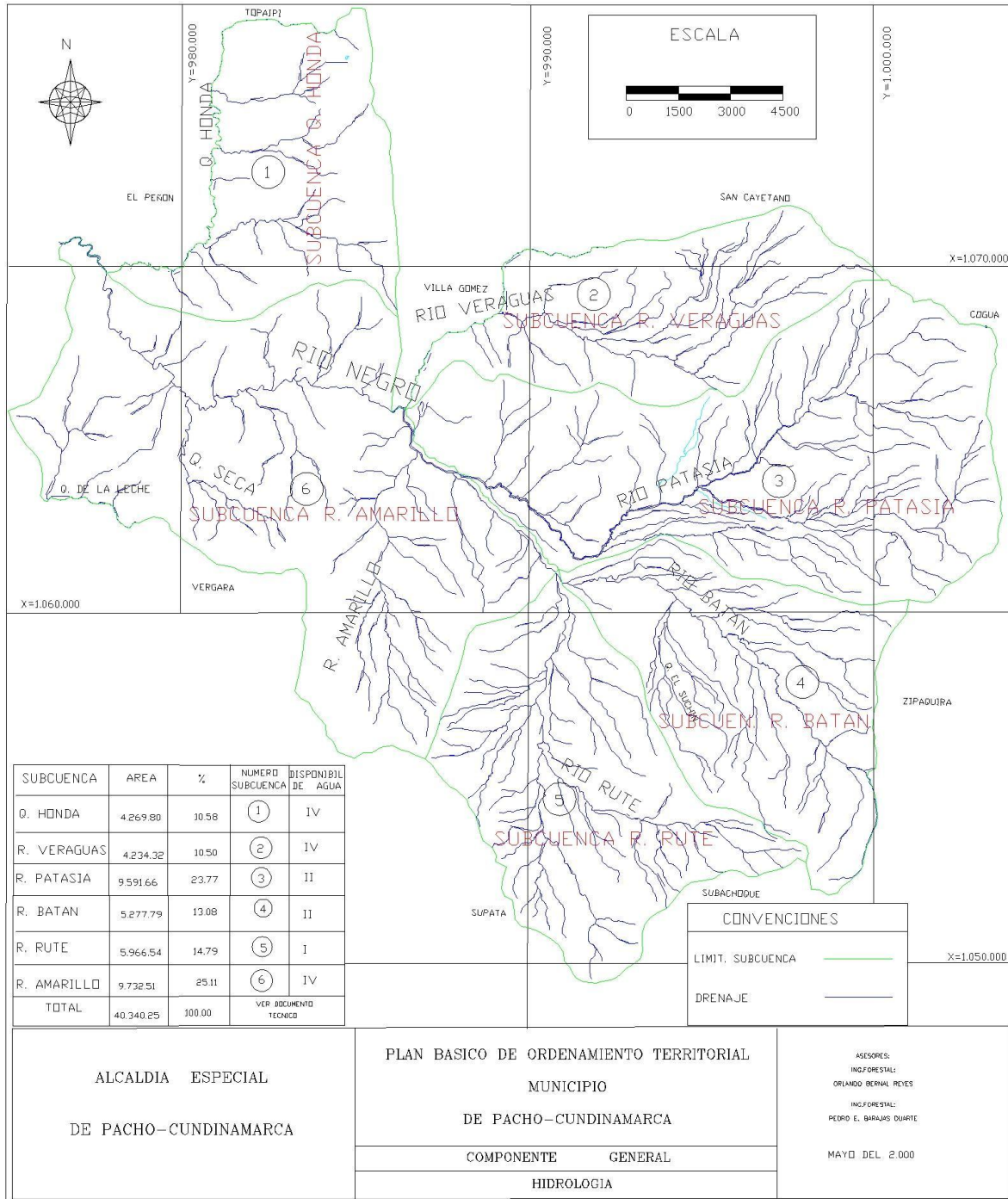
⁴⁵⁹ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Figura 18. División política de la cabecera urbana del Municipio de Pacho⁴⁶⁰.



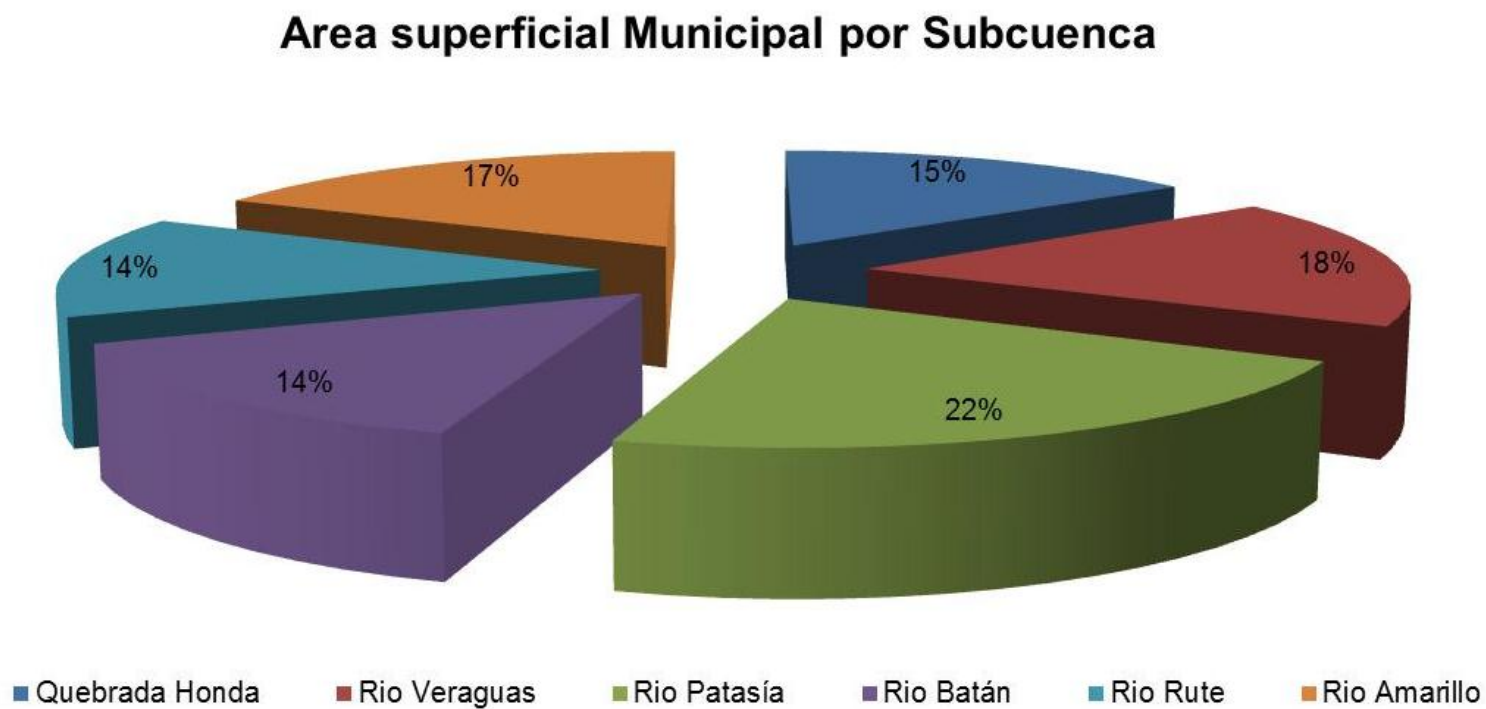
⁴⁶⁰ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Figura 19. Unidades de Manejo de Subcuenca (UMSC) del Municipio de Pacho⁴⁶¹.



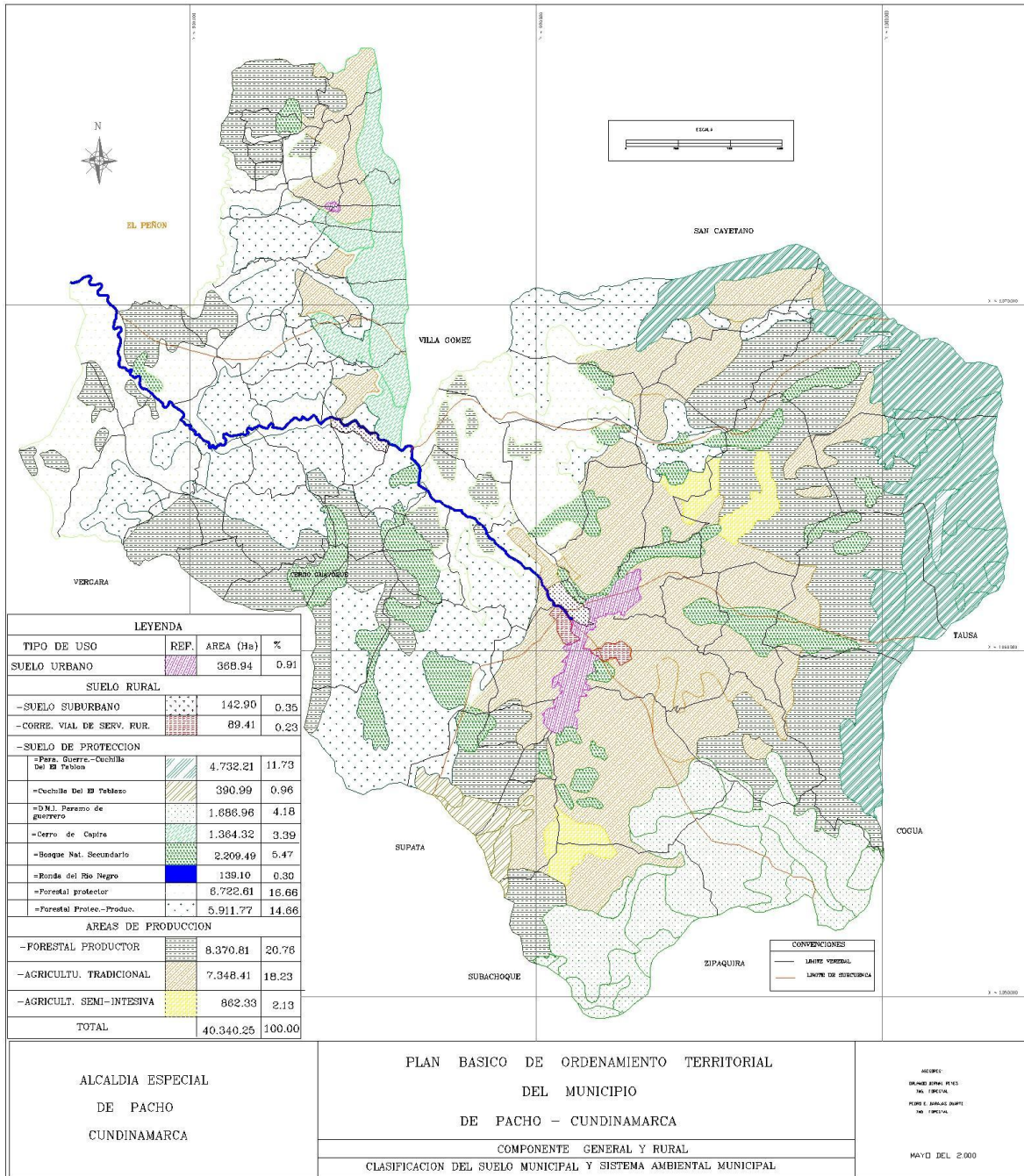
⁴⁶¹ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Figura 20. Superficie Municipal clasificada en corredores ecológicos por subcuencas hidrográficas⁴⁶².



⁴⁶² Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

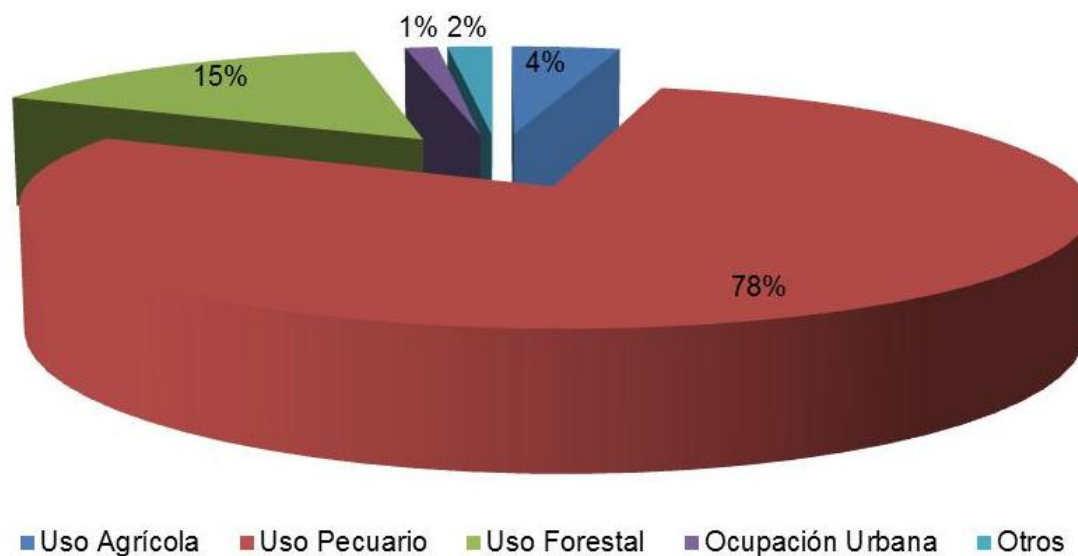
Figura 21. Mapa actual de uso del suelo del Municipio de Pacho⁴⁶³.



⁴⁶³ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Figura 22. Uso actual y ocupación del territorio en el Municipio de Pacho⁴⁶⁴.

Tasa de distribución de actividades y ocupación en el territorio



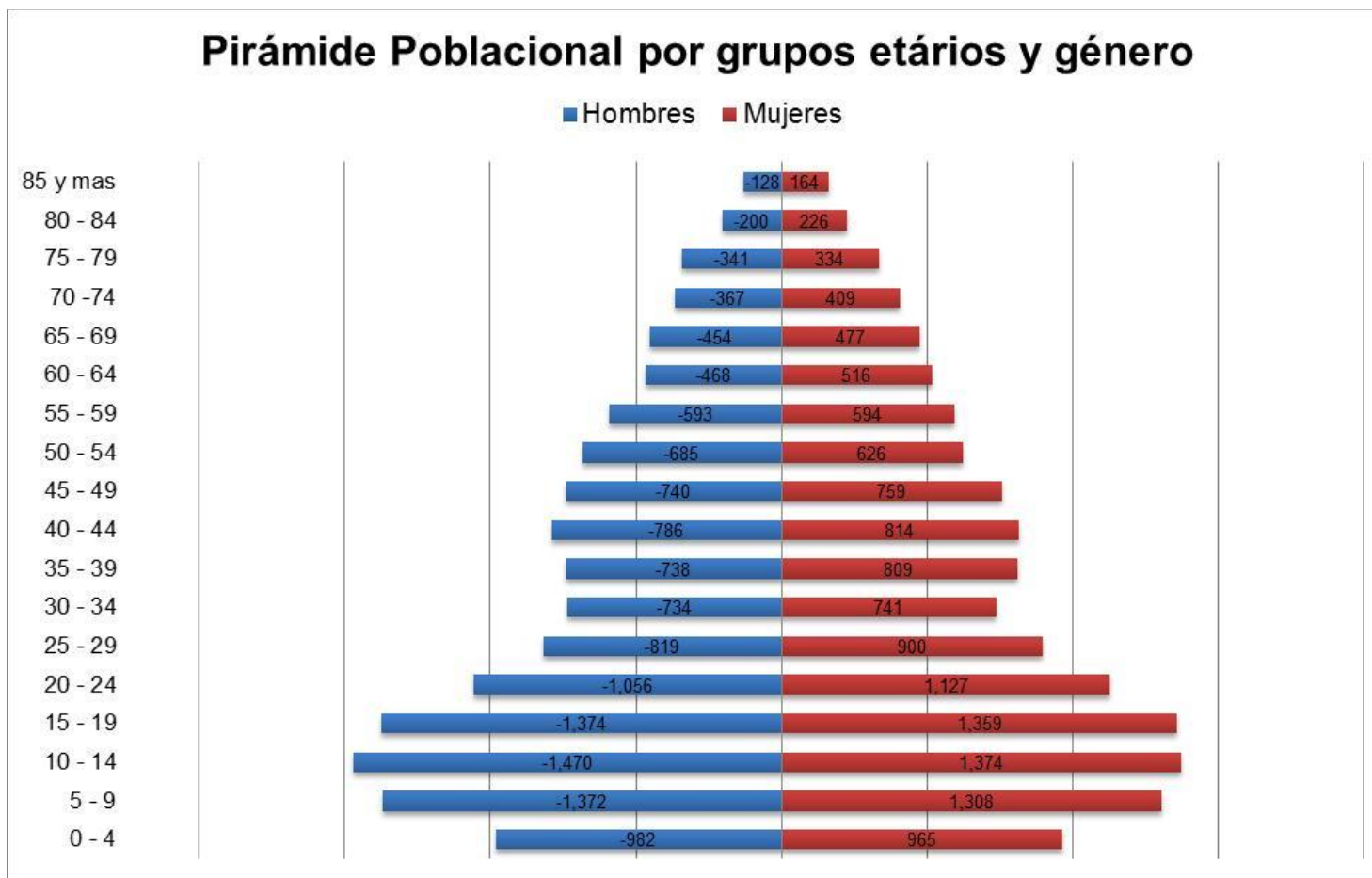
⁴⁶⁴ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Figura 23. Mapa de servicios en la zona urbana del Corregimiento de Pasuncha⁴⁶⁵.



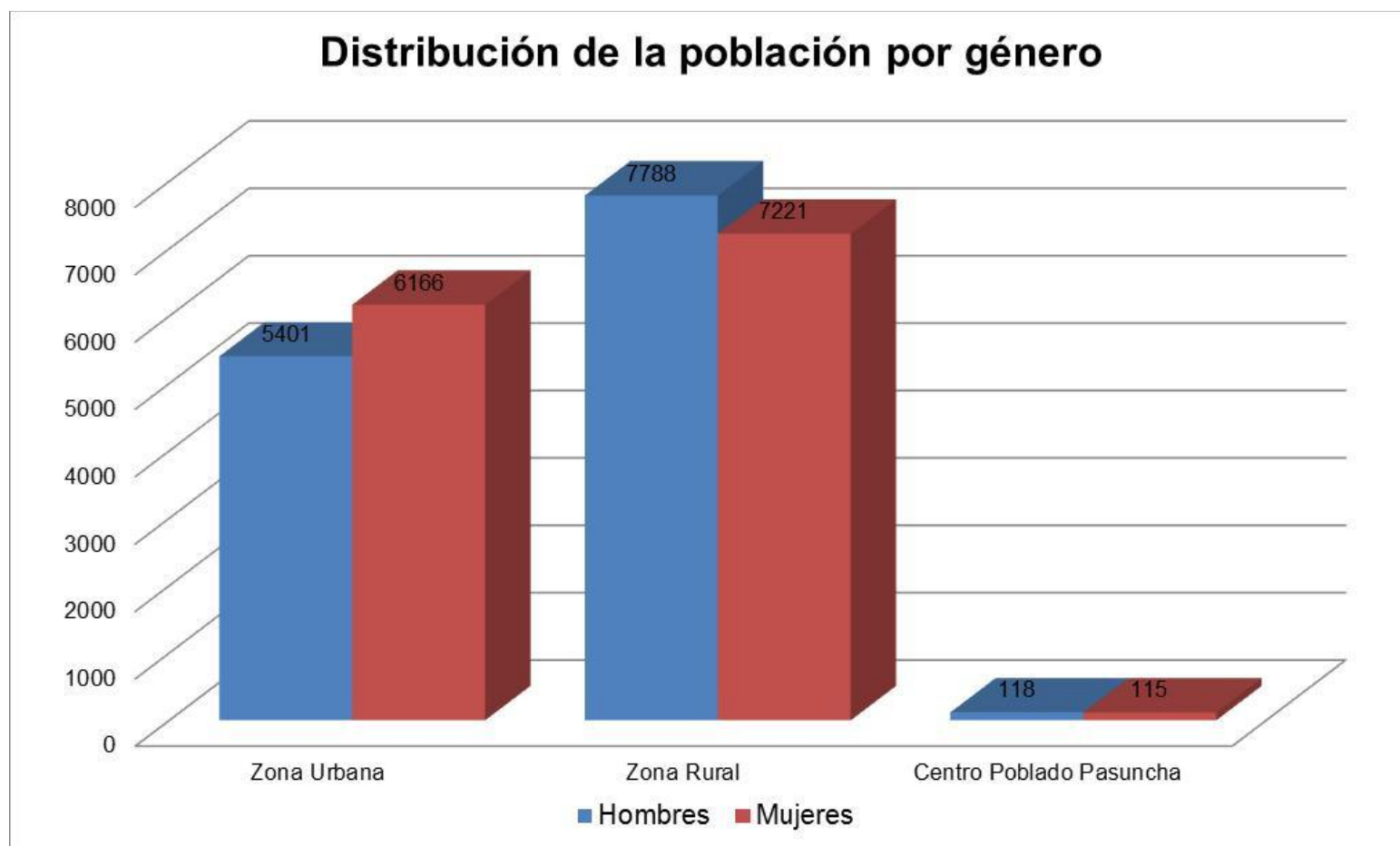
⁴⁶⁵ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2001–2011. Pacho, Cundinamarca. 2001.

Figura 24. Pirámide población por sexo en el Municipio de Pacho⁴⁶⁶.



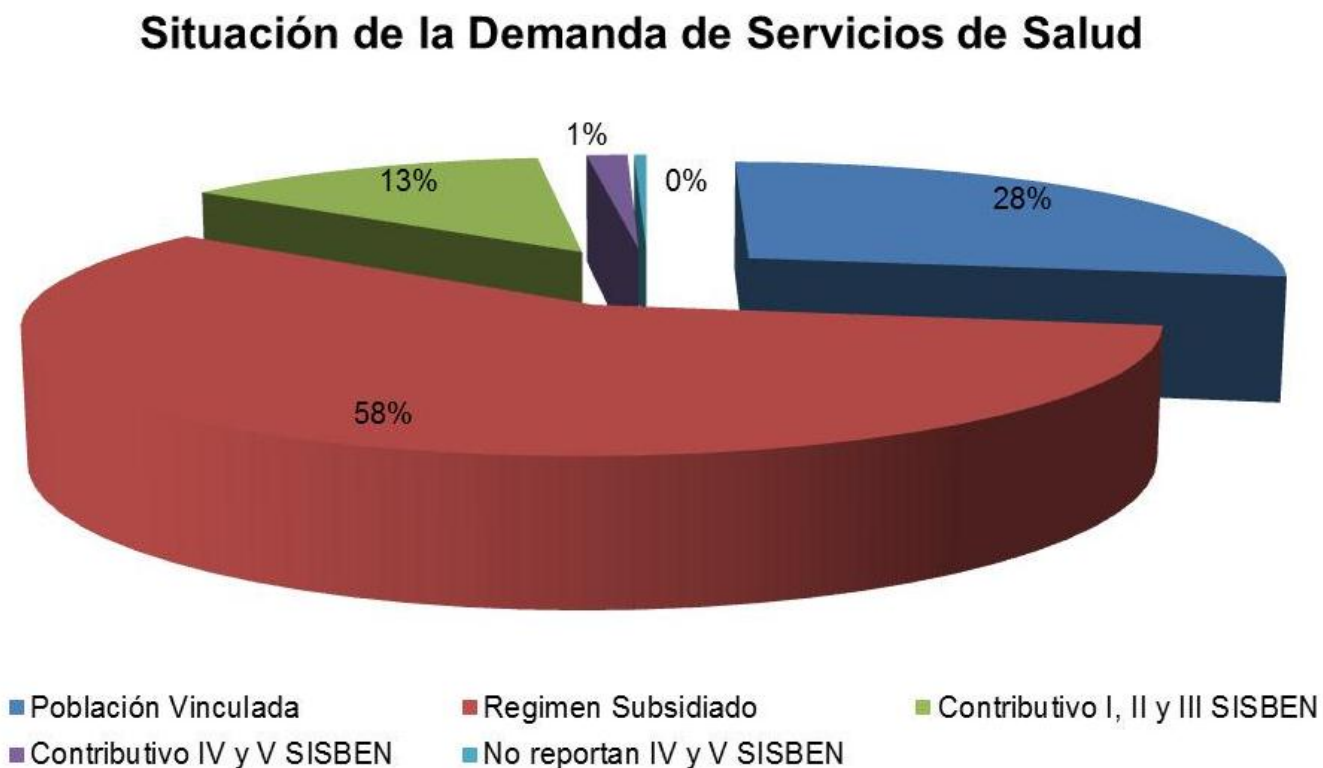
⁴⁶⁶ Fuente: Secretaría de Desarrollo Social. Bases de Datos del Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales (SISBEN). Pacho, Cundinamarca. 2011.

Figura 25. Distribución de la población por género y zona de ocupación⁴⁶⁷.



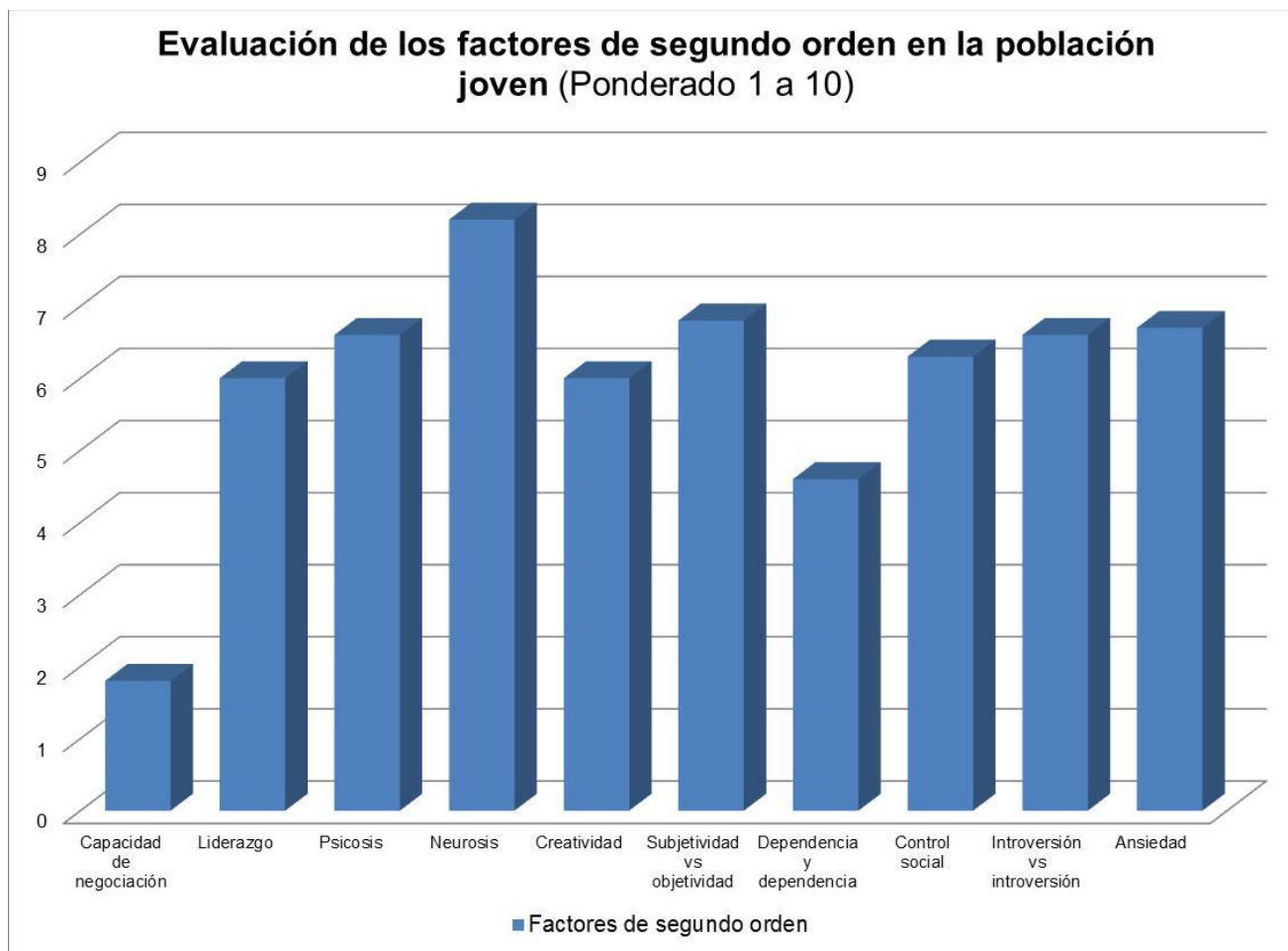
⁴⁶⁷ Fuente: Secretaría de Desarrollo Social. Bases de Datos del Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales (SISBEN). Pacho, Cundinamarca. 2011.

Figura 26. Cobertura y niveles de afiliación a los diferentes regímenes de salud⁴⁶⁸.



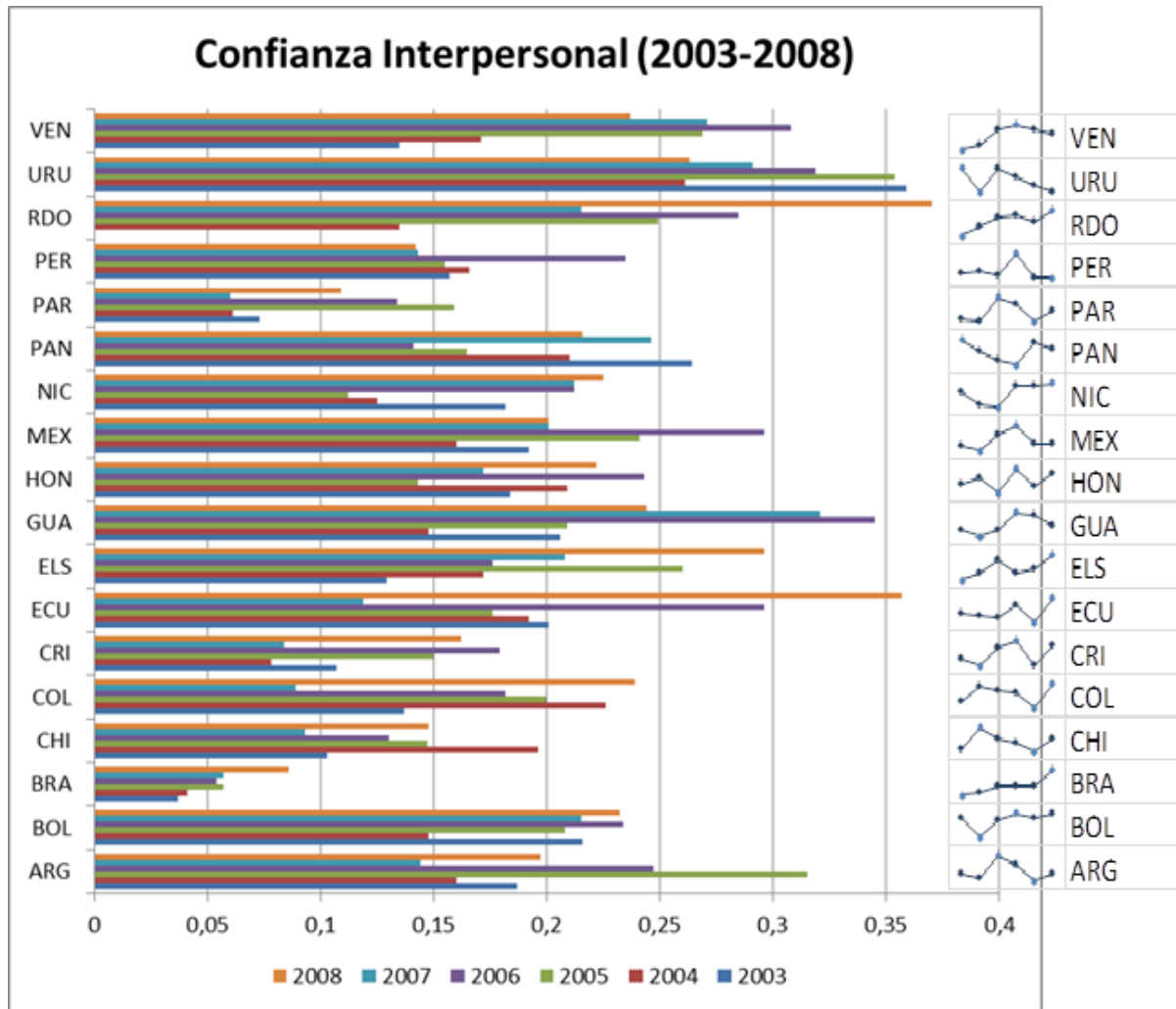
⁴⁶⁸ Fuente: Secretaría de Desarrollo Social. Bases de Datos del Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales (SISBEN). Pacho, Cundinamarca. 2011.

Figura 27. Estudio de los factores de segundo orden en la población de 4 a 16 años⁴⁶⁹.



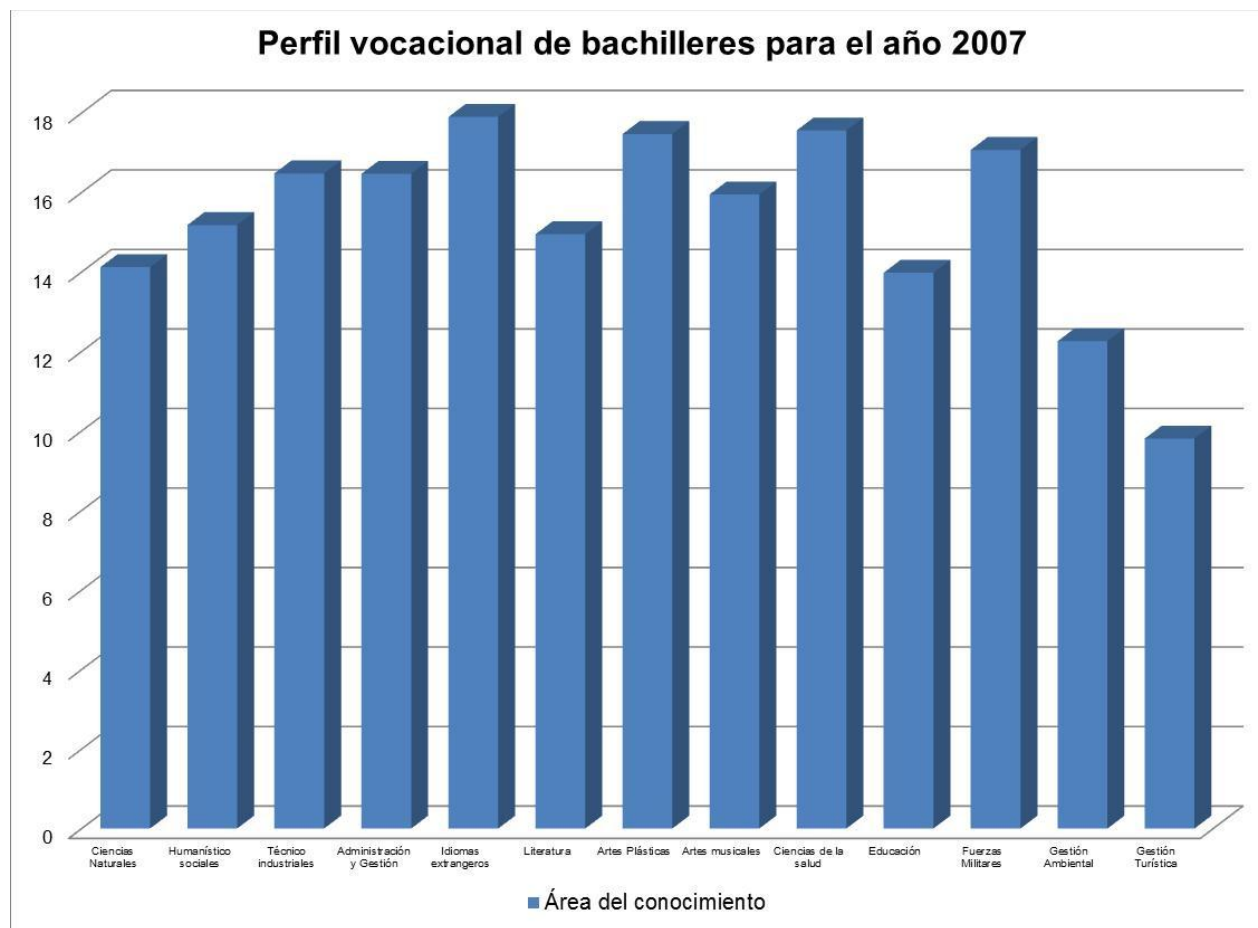
⁴⁶⁹ Fuente: Secretaría de Desarrollo Social. Diagnóstico de Salud Mental. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca, 2004.

Figura 28. Índices de Confianza Interpersonal en los países de América Latina y el Caribe. Evolución histórica 2003-2008 en Colombia⁴⁷⁰.



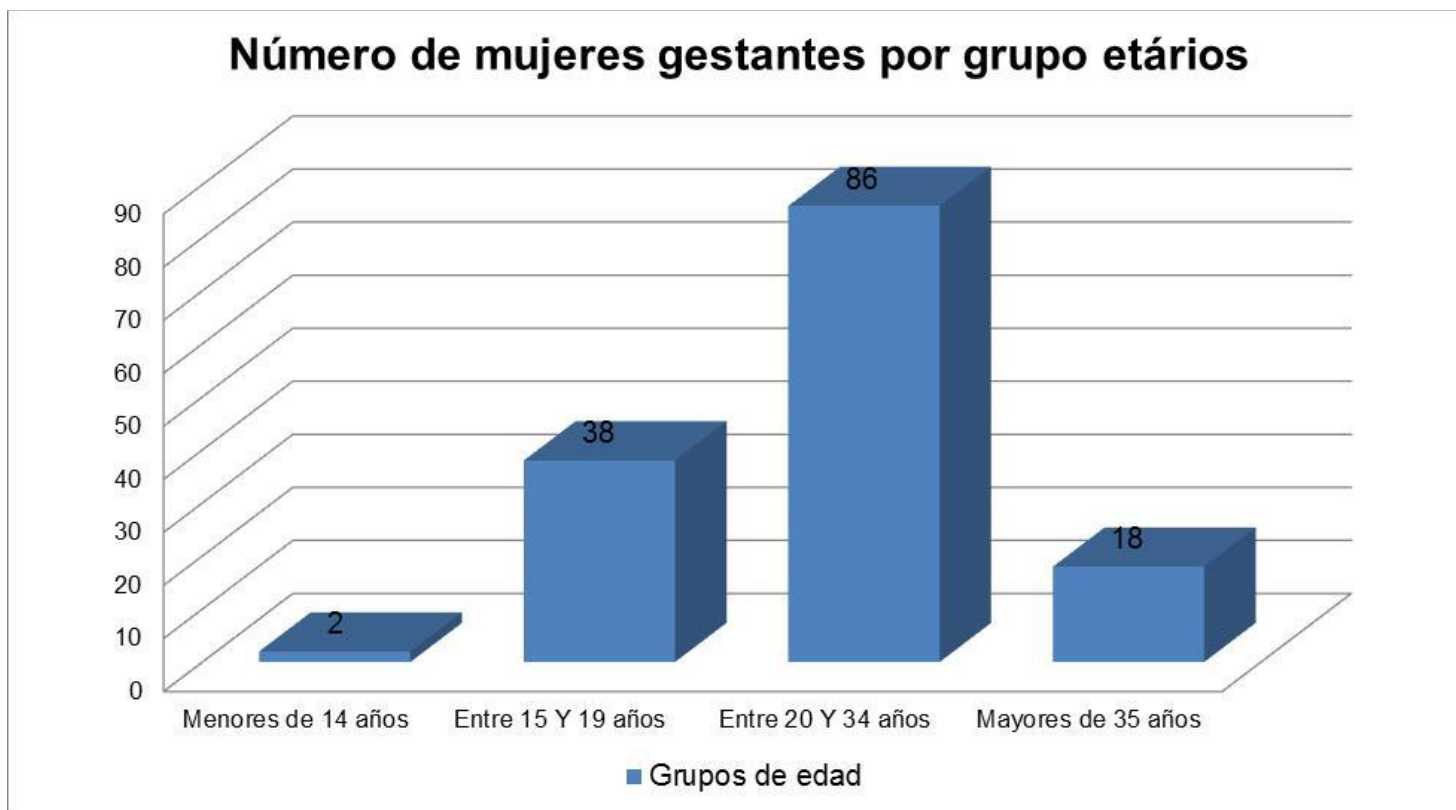
⁴⁷⁰ Fuente: Corporación Latinobarómetro. Informe 2010. Banco de Datos en Línea. [Publicado en línea]. Santiago de Chile, Chile. 2010. Disponible en: <http://www.latinobarometro.org/latino/LATContenidos.jsp>.

Figura 29. Intereses vocacionales en alumnos de grado once de básica secundaria, en el año 2007⁴⁷¹.



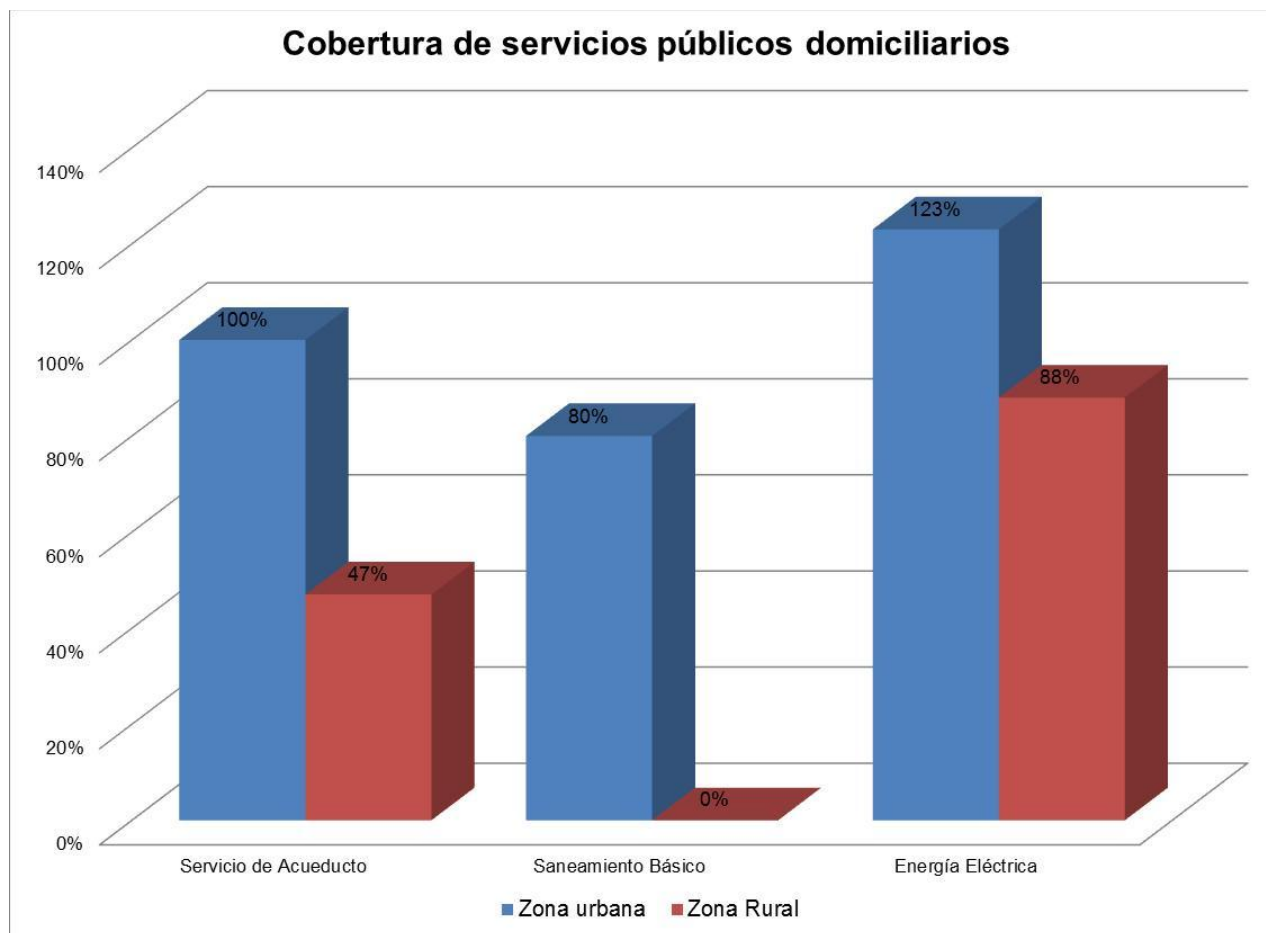
⁴⁷¹ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

Figura 30. Casos de embarazos no deseados en la población infantil y juvenil para el año 2007⁴⁷².



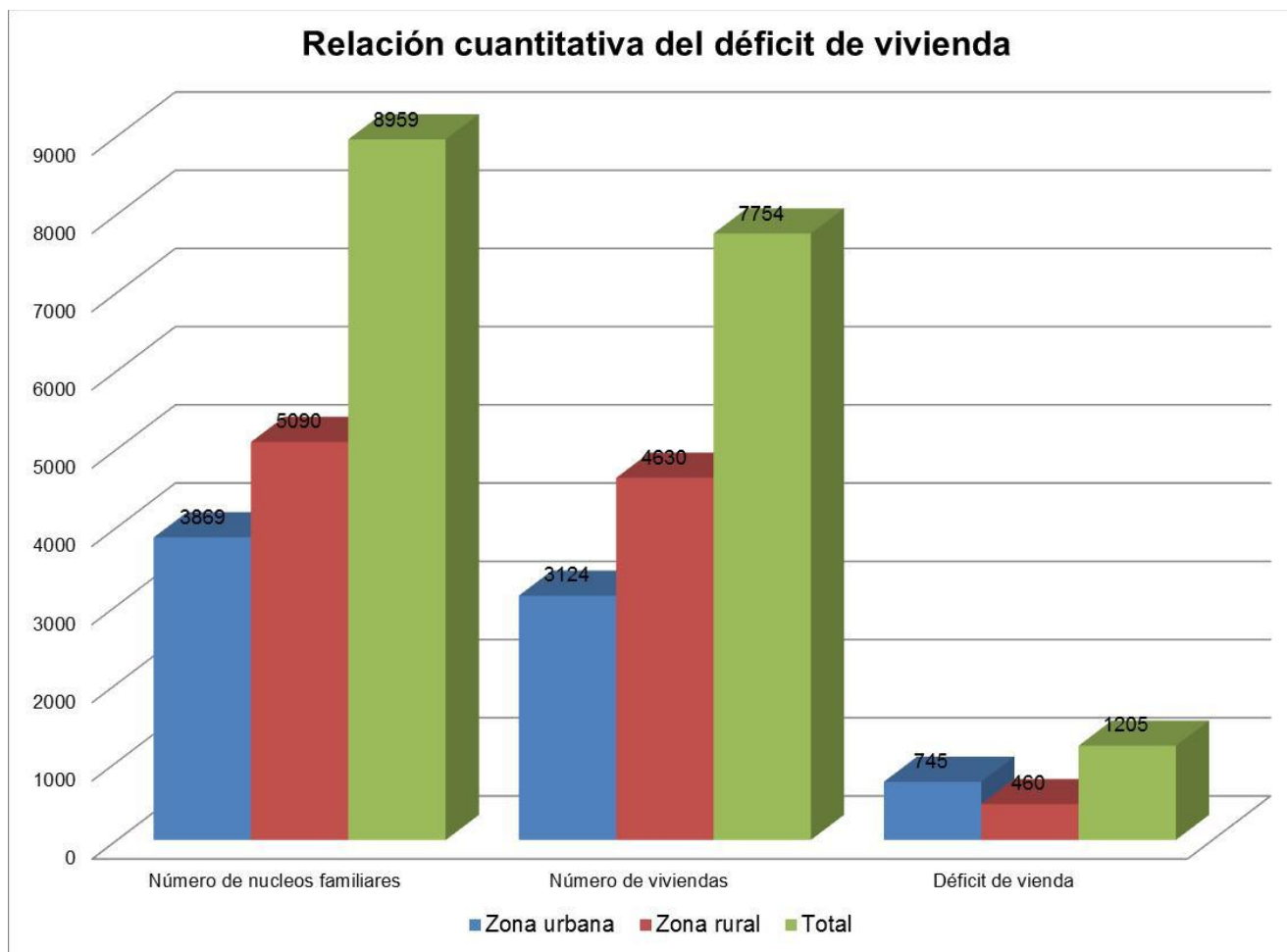
⁴⁷² Fuente: Secretaría de Desarrollo Social. Plan de Atención Básica Municipal. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca, 2008.

Figura 31. Tasas de cobertura de servicios públicos en el Municipio de Pacho⁴⁷³.



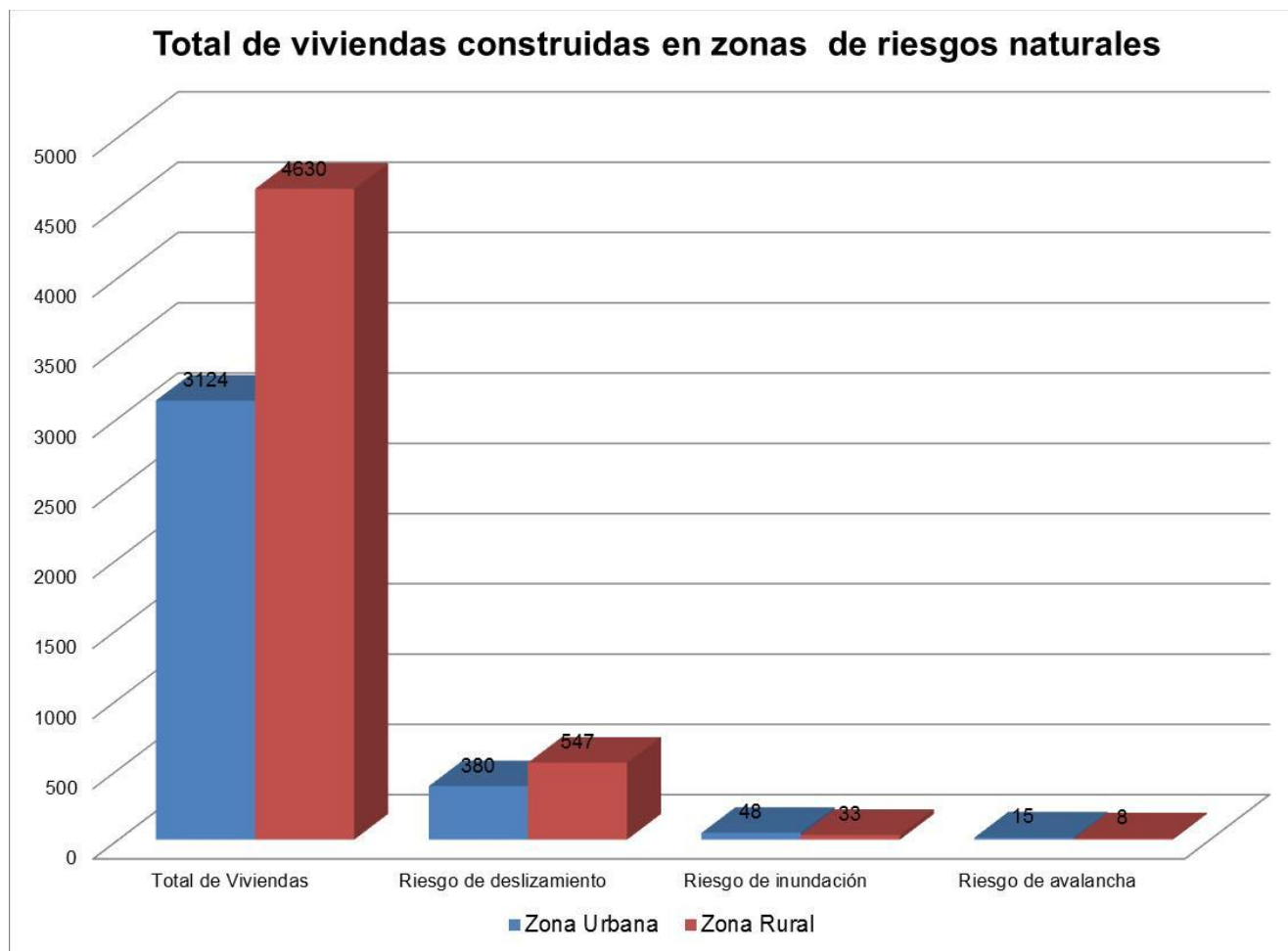
⁴⁷³ Fuente: Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011, Seguiremos Construyendo Nuestro Futuro. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2007.

Figura 32. Déficit cuantitativo de vivienda nueva en el Municipio de Pacho⁴⁷⁴.



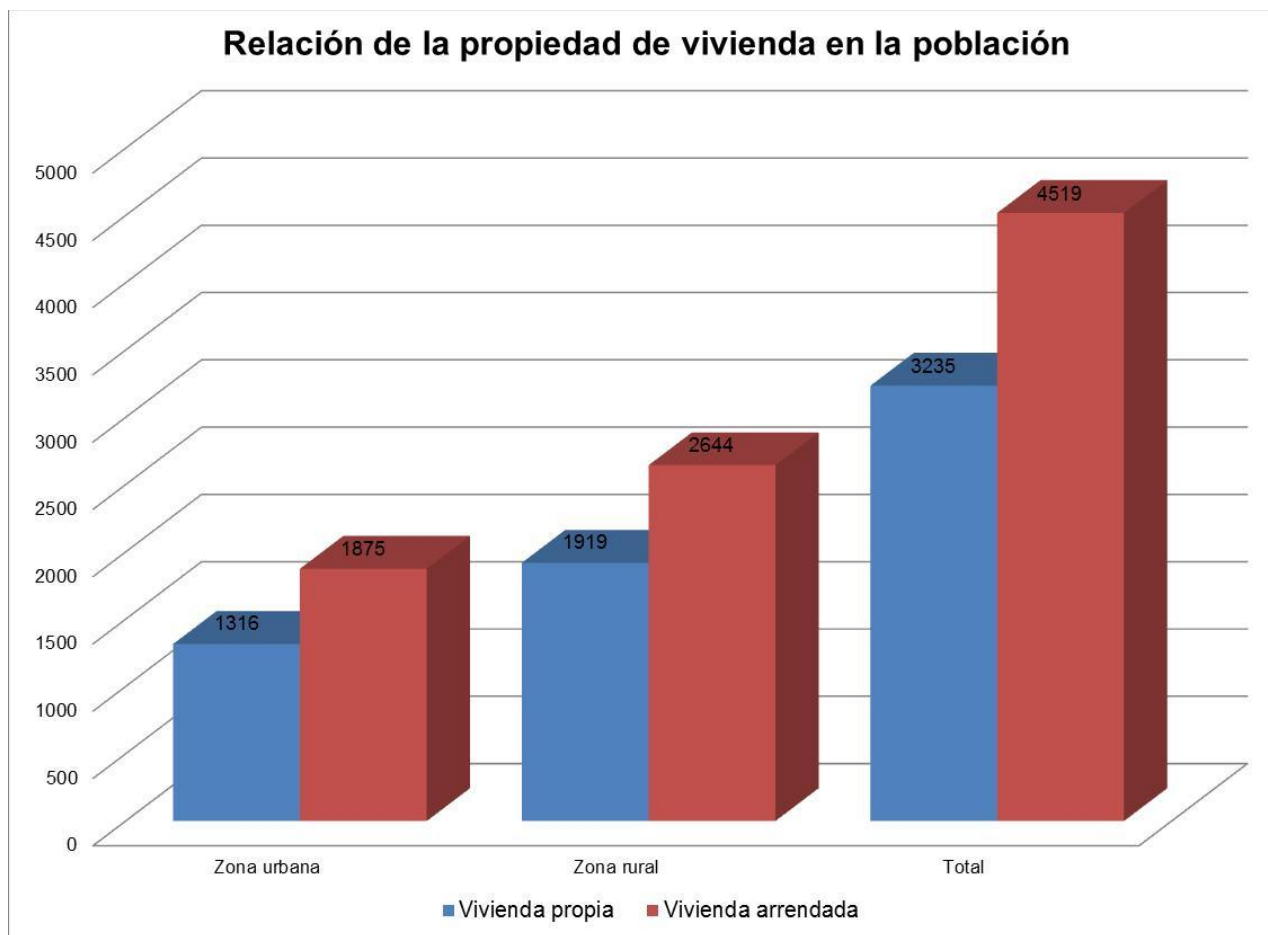
⁴⁷⁴ Adaptado de: Información suministrada por la Oficina Regional de Catastro y las bases de datos del SISBEN Municipal. 2011.

Figura 33. Número de viviendas ubicadas en zonas de alto riesgo⁴⁷⁵.



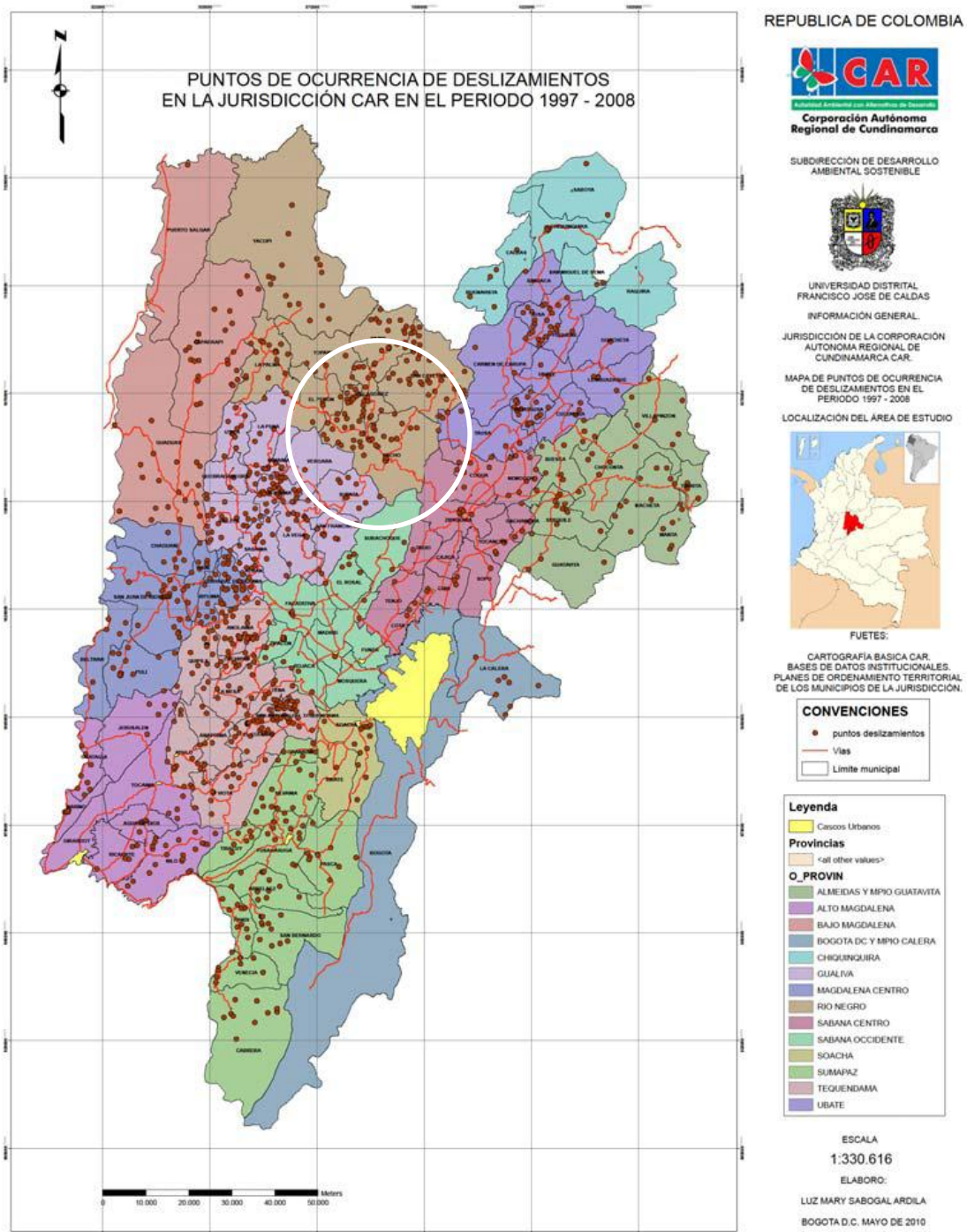
⁴⁷⁵ Fuente: Comité Local para la Prevención y Atención de Desastres. Mapa Local de Riesgos. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2010.

Figura 34. Tenencia de la Propiedad (vivienda)⁴⁷⁶.



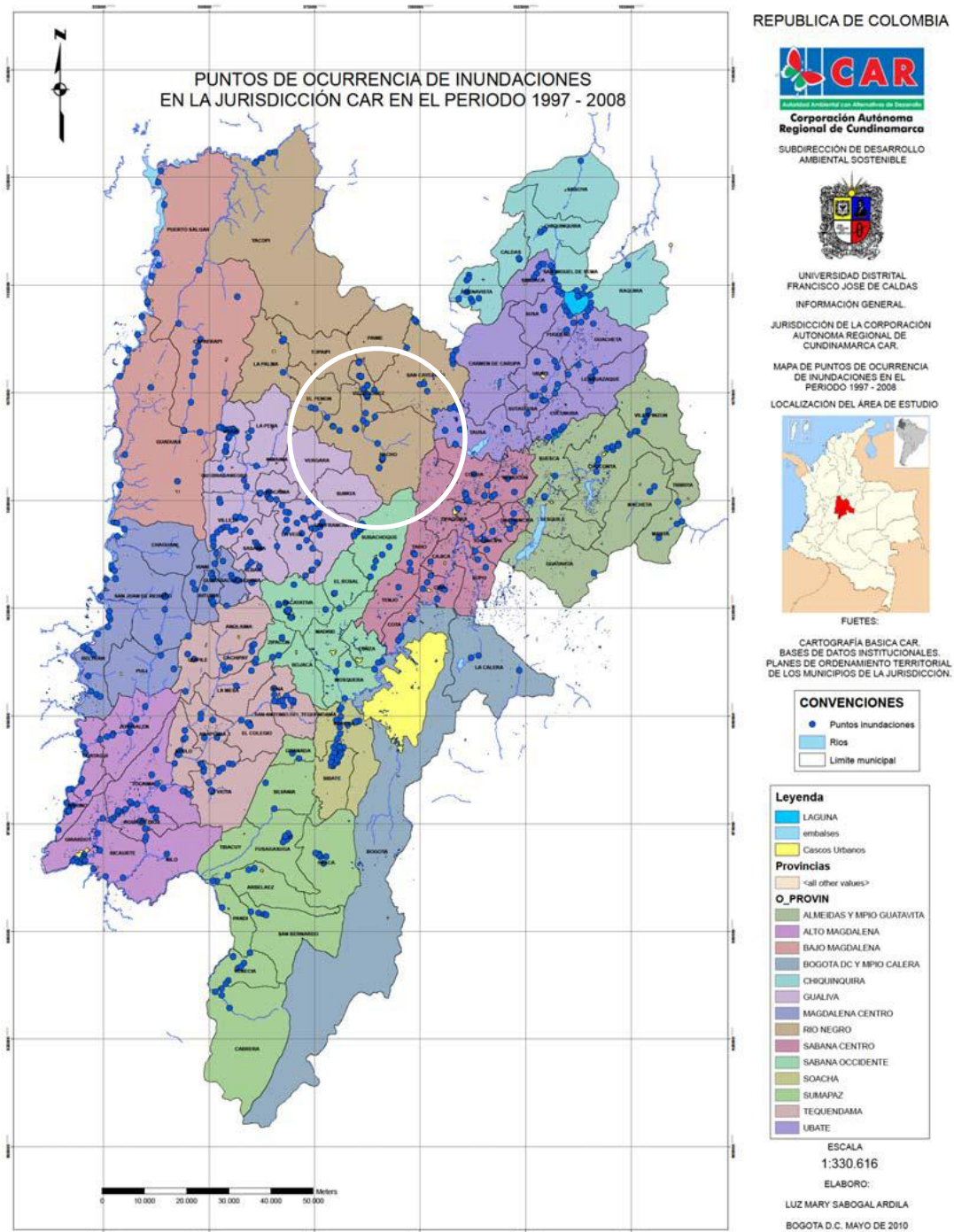
⁴⁷⁶ Fuente: Secretaría de Desarrollo Social. Bases de Datos del Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales (SISBEN). Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2008.

Figura 35. Puntos de ocurrencia de deslizamiento en la Jurisdicción CAR y en el Municipio de Pacho, en el periodo de 1997 y 2008⁴⁷⁷.



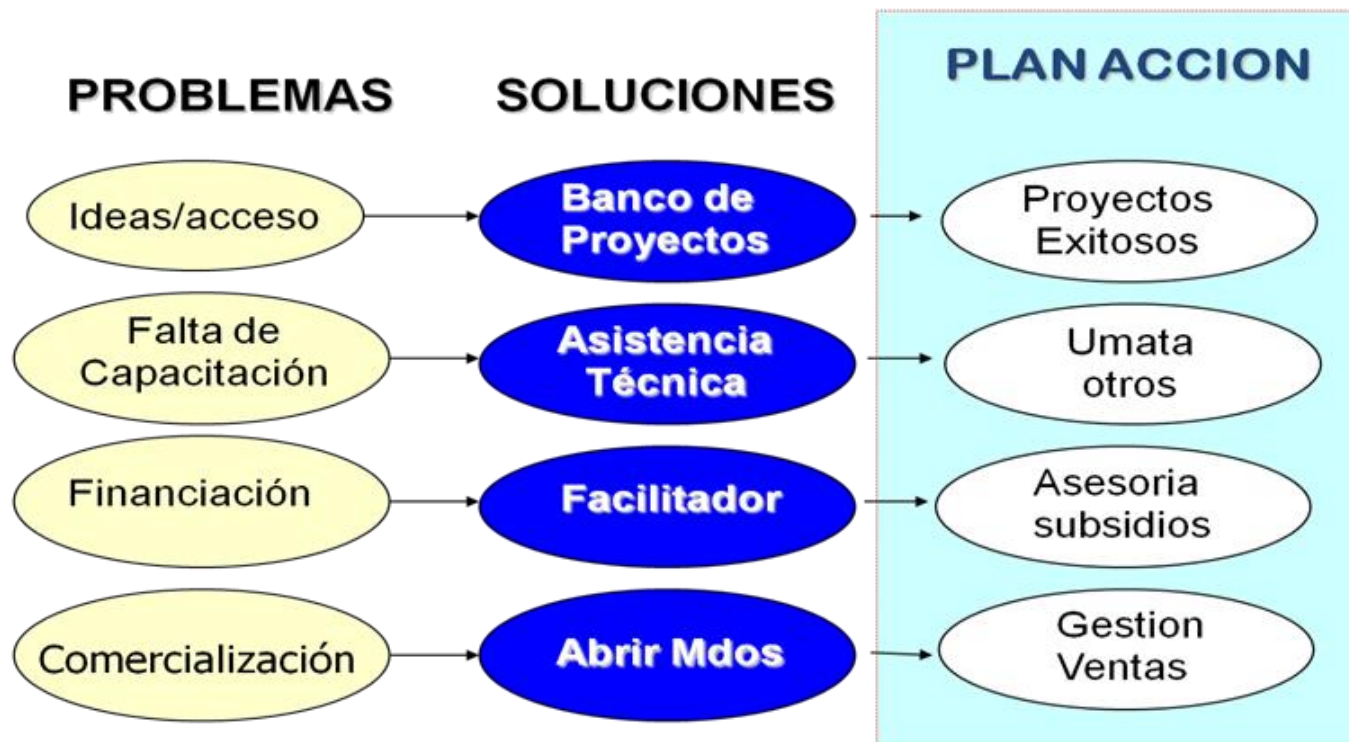
⁴⁷⁷ Fuente: Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR) Plan de Acción para la Atención de la Emergencia y la Mitigación de sus efectos (PAAEME). Bogotá, Colombia. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.car.gov.co/?idcategoria=15942>.

Figura 36. Puntos de ocurrencia de inundaciones en la Jurisdicción CAR en el periodo de 1997 y 2008⁴⁷⁸.



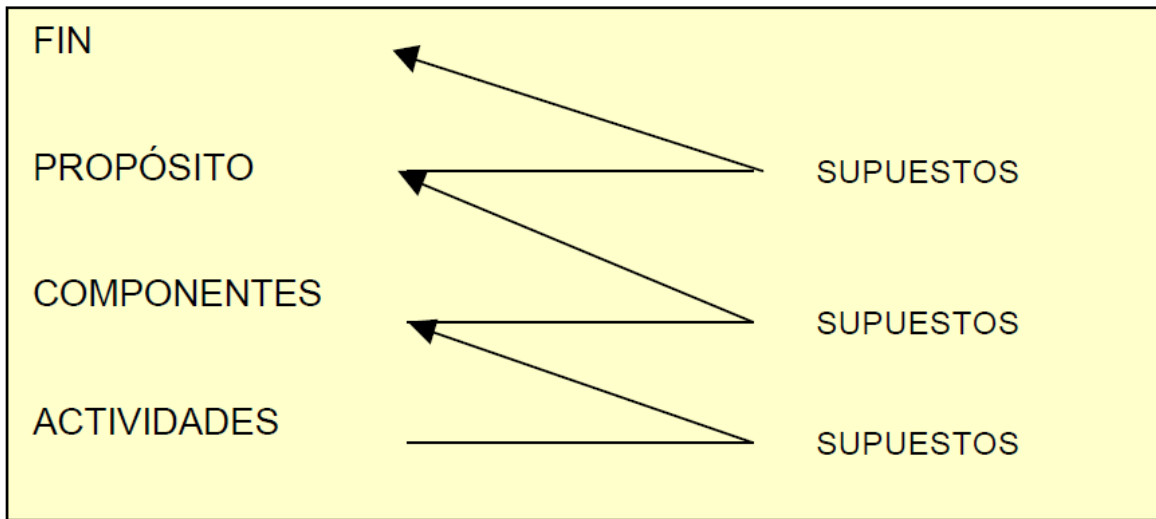
⁴⁷⁸ Fuente: Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR) Plan de Acción para la Atención de la Emergencia y la Mitigación de sus efectos (PAAEME). Bogotá, Colombia. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: <http://www.car.gov.co/?idcategoria=15942>.

Figura 37. Esquema de estrategias generales de la Oficina de Negocios (año 2004)⁴⁷⁹.



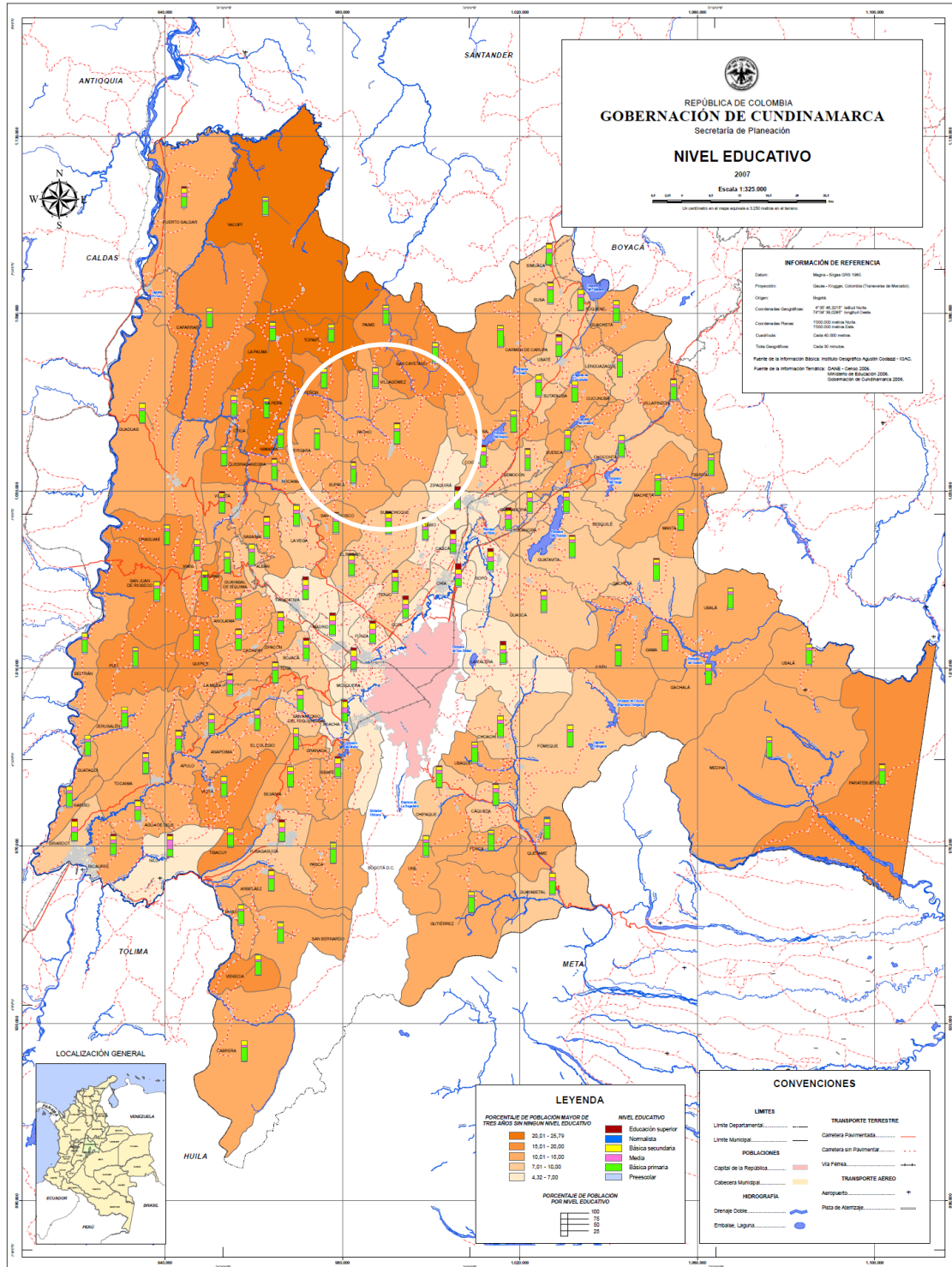
⁴⁷⁹ Fuente: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico. Estadísticas Agropecuarias Municipales. Alcaldía Municipal. Pacho, Cundinamarca. 2006.

Figura 38. Esquema de la lógica vertical de la matriz de marco lógico⁴⁸⁰.



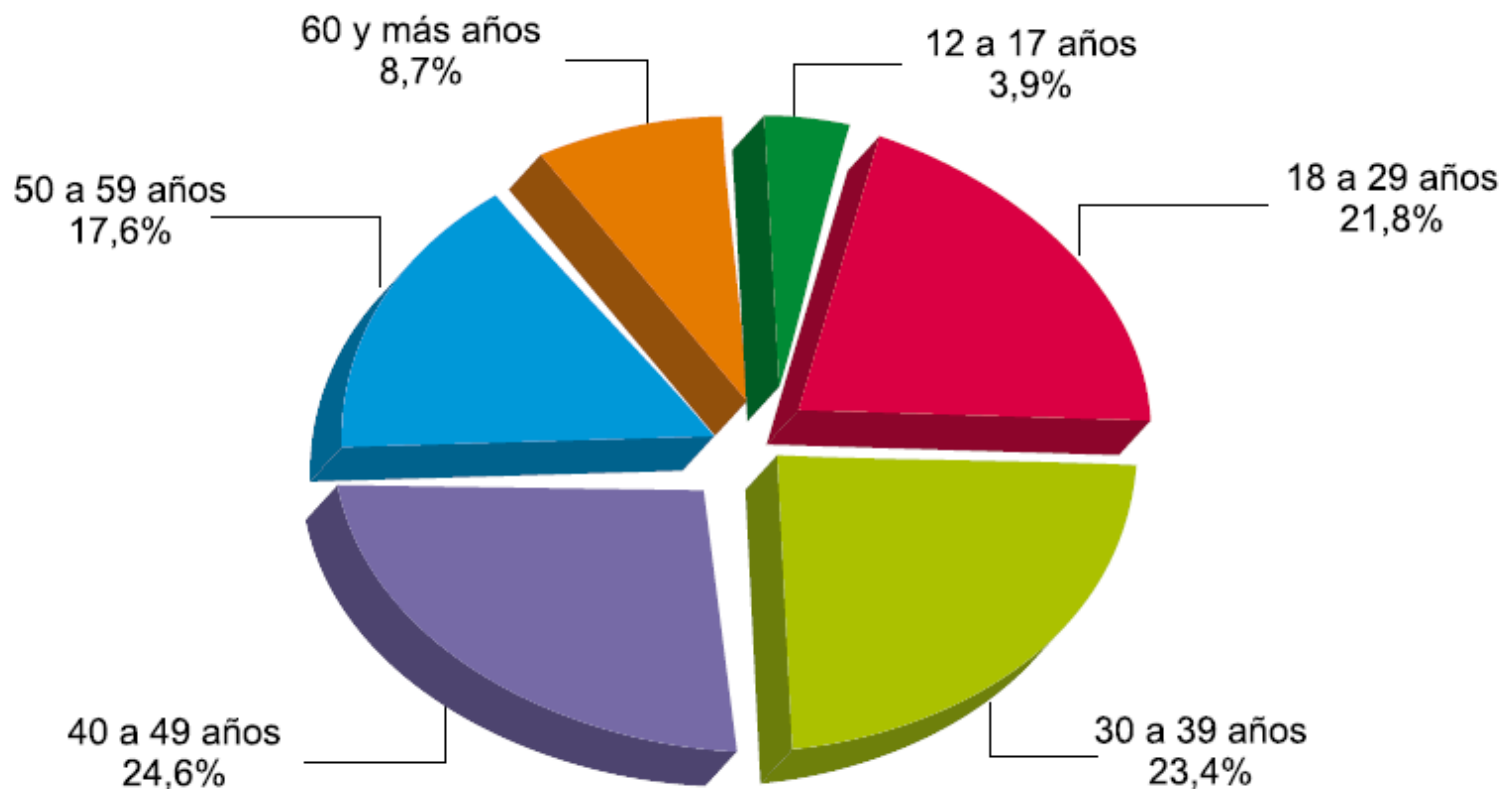
⁴⁸⁰ Fuente: División de Control de Gestión (DIPRES). Evaluación de Programas. Publicaciones Control de Gestión Pública. [Publicado en línea]. 2004. Disponible en: www.dipres.cl.

Figura 39. Mapa Departamental con niveles educativos por Municipios⁴⁸¹.



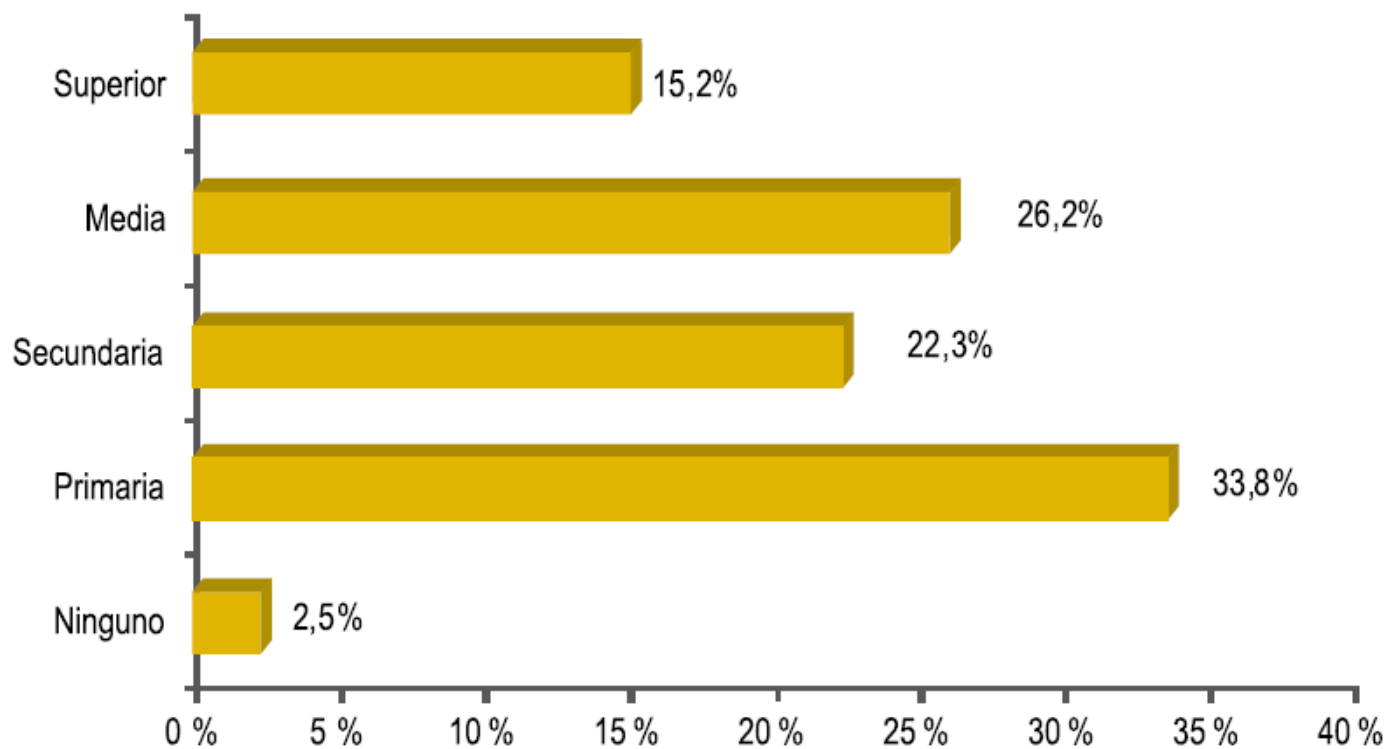
481 Fuente: Secretaría de Planeación. Nivel Educativo. Gobernación de Cundinamarca. [Publicado en línea]. 2011. Disponible en: www.cundinamarca.gov.co.

Figura 40. Población Ocupada en la Informalidad según rangos de edad (Bogotá – Cundinamarca, 2009)⁴⁸².



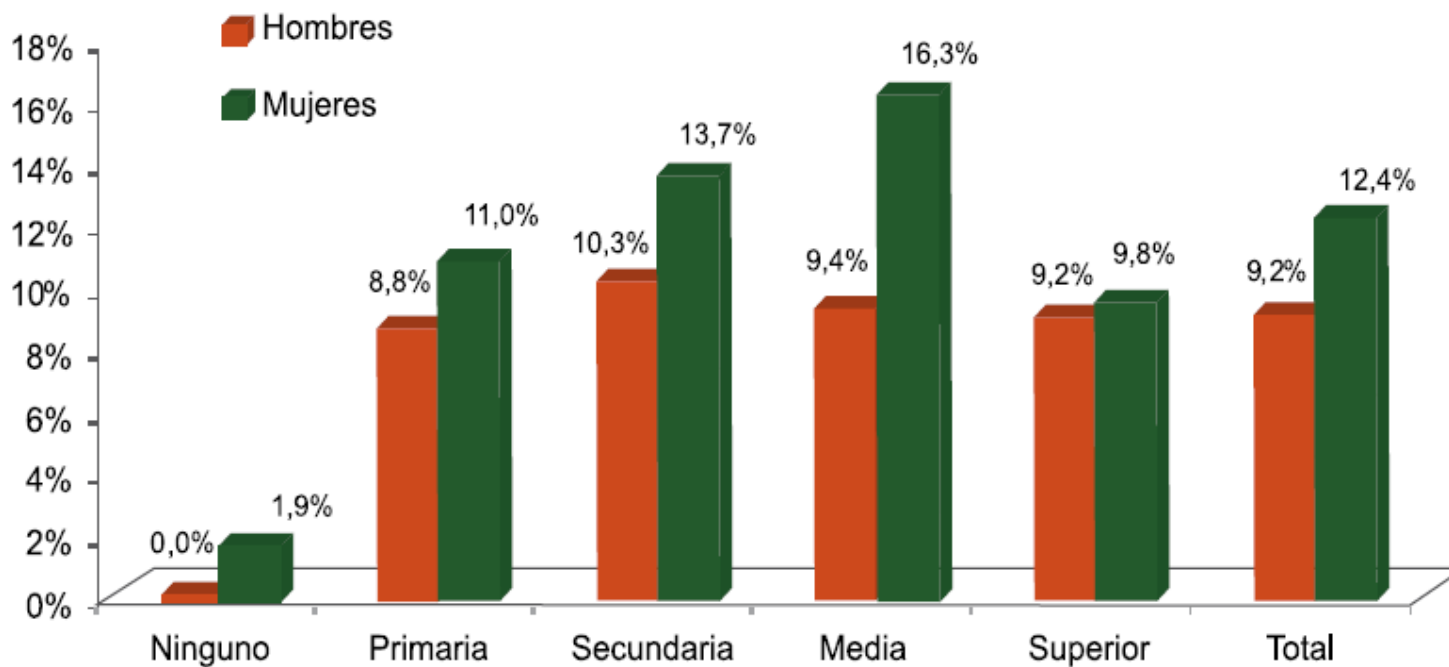
⁴⁸² Fuente: Observatorio de la Región Bogotá – Cundinamarca. Comportamiento de la Economía de la Región en el Primer Semestre del 2010: Mercado Laboral Regional. [Publicado en línea]. 2010. Disponible en: <http://www.regionbogotacundinamarca.org/index.php>.

Figura 41. Población Ocupada en la Informalidad según nivel educativo (Bogotá – Cundinamarca, 2009)⁴⁸³.



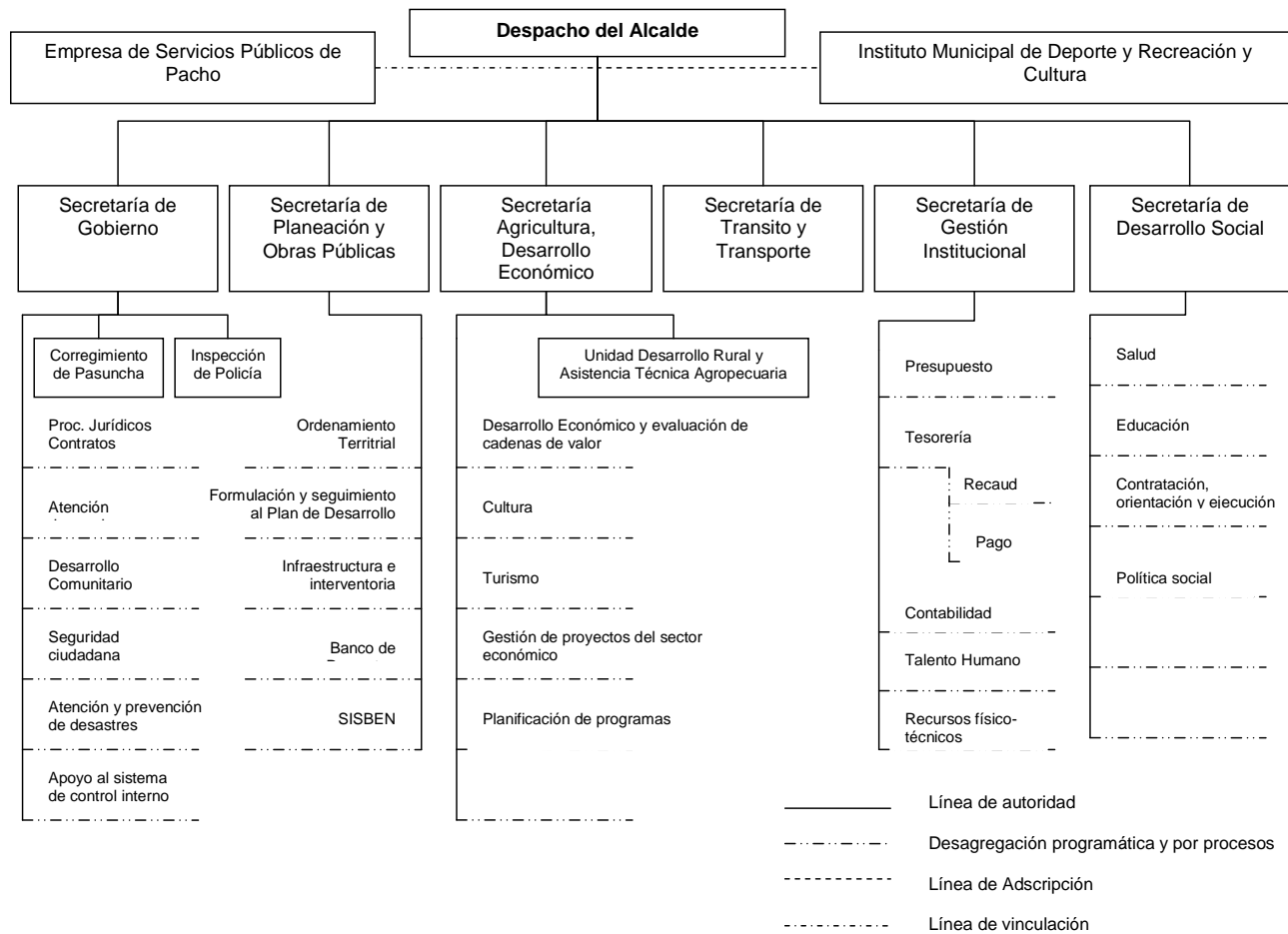
⁴⁸³ Fuente: Observatorio de la Región Bogotá – Cundinamarca. Comportamiento de la Economía de la Región en el Primer Semestre del 2010: Mercado Laboral Regional. [Publicado en línea]. 2010. Disponible en: <http://www.regionbogotacundinamarca.org/index.php>.

Figura 42. Tasa de desempleo según nivel educativo y género (Bogotá – Cundinamarca, 2009)⁴⁸⁴.



⁴⁸⁴ Fuente: Observatorio de la Región Bogotá – Cundinamarca. Comportamiento de la Economía de la Región en el Primer Semestre del 2010: Mercado Laboral Regional. [Publicado en línea]. 2010. Disponible en: <http://www.regionbogotacundinamarca.org/index.php>.

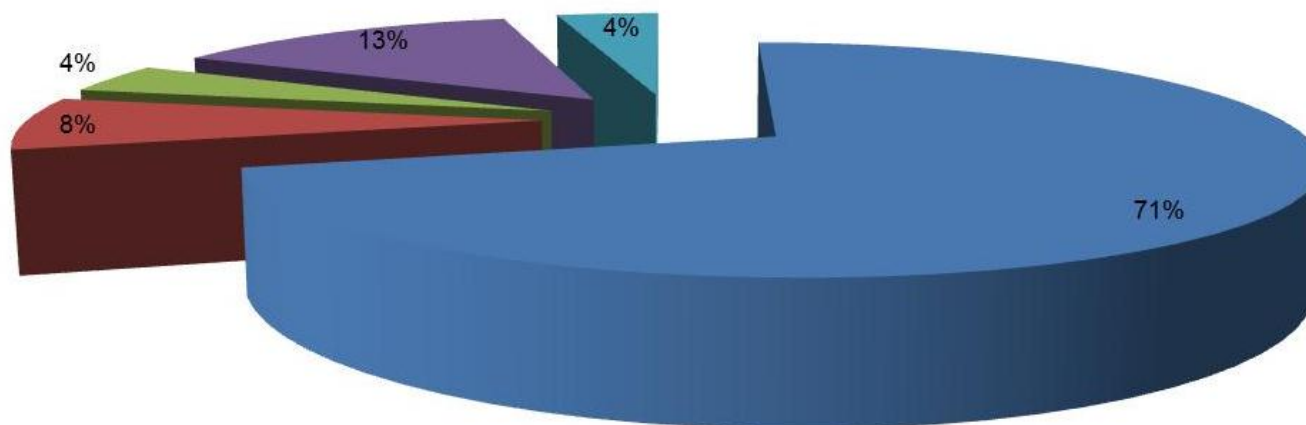
Figura 43. Organigrama administrativo de la Alcaldía Municipal de Pacho⁴⁸⁵.



⁴⁸⁵ Fuente: Secretaría de Gobierno. Alcaldía Municipal de Pacho. 2011.

Figura 44. Valores relativos del presupuesto del proyecto por componentes⁴⁸⁶.

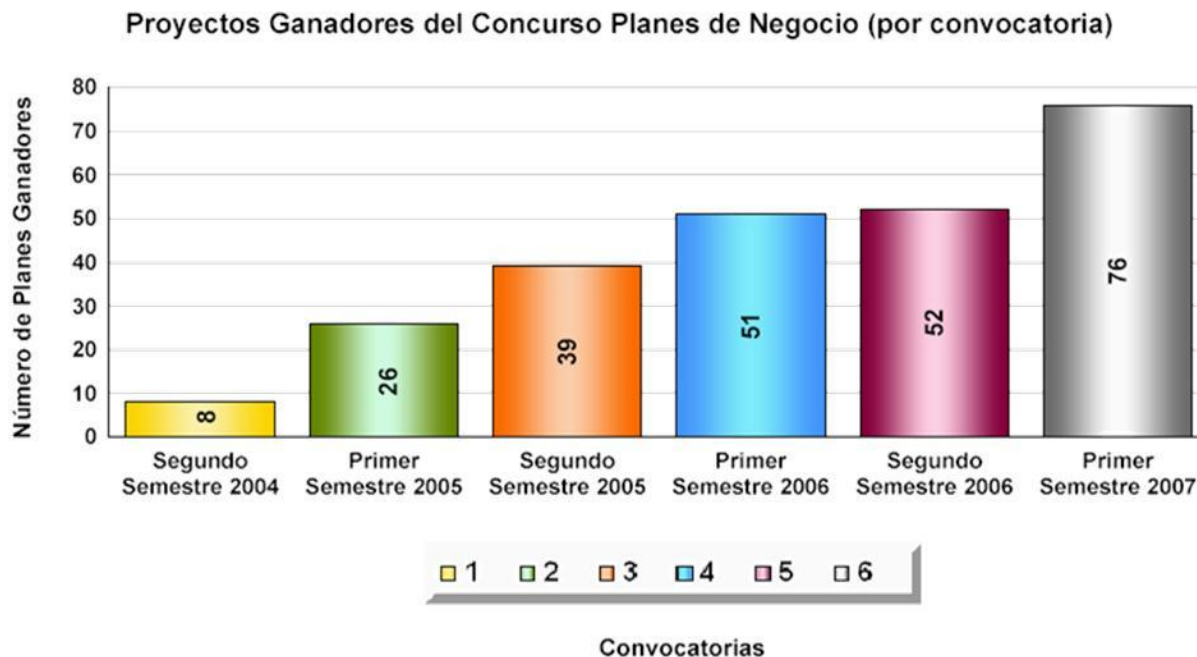
Distribución porcentual del presupuesto del proyecto por Componentes



- Componente I. Creación de una unidad prestadora de servicios empresariales.
- Componente II. Socialización del proyecto y capacitación para la presentación de ideas de negocio.
- Componente III. Acompañamiento en el diseño de planes de negocio.
- Componente IV. Puesta en marcha de Planes de negocio.
- Componente V. Implementación de un observatorio de empresas.

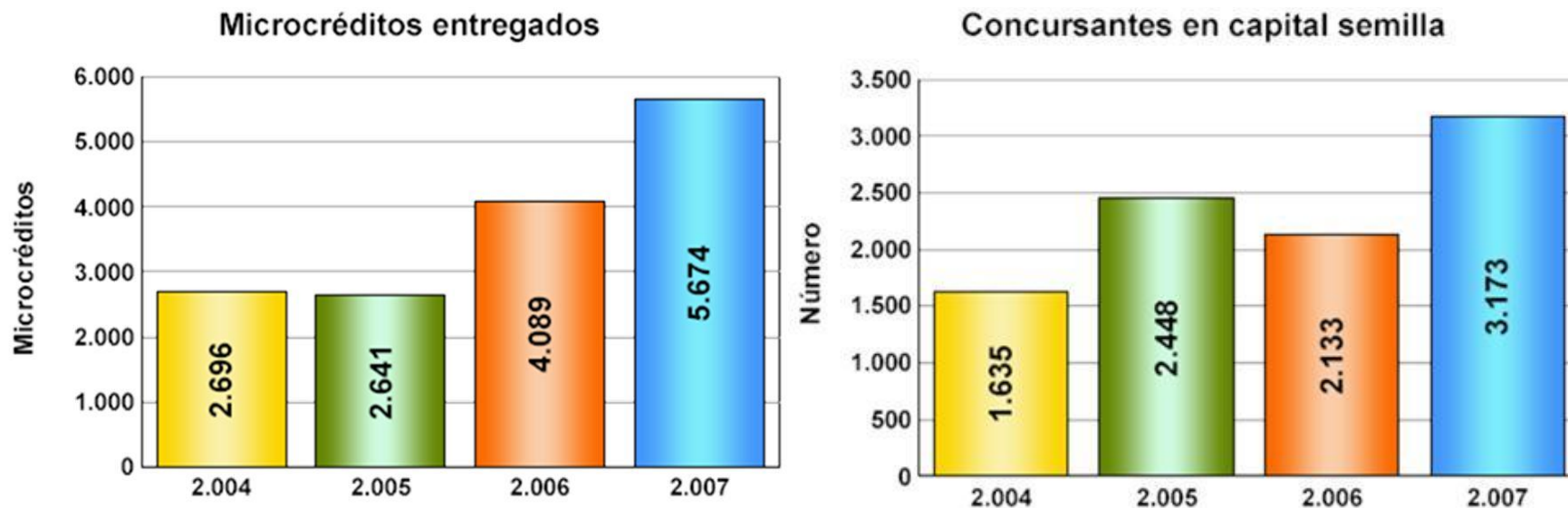
⁴⁸⁶ Fuente: Elaboración propia del autor.

Figura 45. Diagrama comparativo de ganadores de convocatorias Concurso Planes de Negocio Cultura E⁴⁸⁷.



⁴⁸⁷ Fuente: Alcaldía de Medellín. Rendición de Cuentas al Concejo de Medellín - Marzo de 2008. Disponible en: http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/P_desarrollo/index.jsp?idPagina=1156.

Figura 46. Recursos de Capital Semilla y Microcréditos entre el año 2004 al 2007, Programa Cultura E⁴⁸⁸.



⁴⁸⁸ Fuente: Alcaldía de Medellín. Rendición de Cuentas al Concejo de Medellín - Marzo de 2008. Disponible en: http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/P_desarrollo/index.jsp?idPagina=1156.