

**PROPUESTA DE FORMULACIÓN Y ANÁLISIS TÉCNICO**

**PROYECTO**

**PACTO EDUCACION – ESTADO – EMPRESA**

Para el establecimiento, fortalecimiento y desarrollo de sectores estratégicos de la zona sur del Valle de Aburrá.

**Envigado – Sabaneta – Itagüí – La Estrella - Caldas**

**FUNDACIÓN SOCIAL**

**Medellín, Noviembre de 2006**

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción	4
1. Análisis de involucrados	6
2. Árbol de problemas	13
3. Descripción del problema	14
3.1. Problema	14
3.2. Contextualización	14
3.3. Causas	15
4. Árbol de Objetivos	24
5. Árbol de objetivos y Estrategias	25
6. Matriz Marco Lógico	26
7. Matriz Actividades y Rol de responsabilidades	29
8. Cronograma	30
9. Presupuesto	34
10. Anexos	41

## INTRODUCCIÓN

La formulación técnica del proyecto “Pacto Educación – Estado – Empresa”, para los municipios del Aburrá Sur: Envigado – Sabaneta – Itagüí – La estrella y Caldas, toma como referentes de construcción la relación funcional entre la política pública, la educación y la empresa, como impulsores del desarrollo económico.

El planteamiento de la articulación de encargos por parte de los actores responsables de impulsar el desarrollo de la zona Sur del Valle de Aburrá, está en consonancia con las distintas definiciones de Políticas Nacionales que se han adoptado para el desarrollo de la productividad y competitividad empresarial, expresadas en las agendas internas y en los planes de desarrollo tanto a nivel Nacional, departamental y municipal y ahora en el Plan Estratégico de la Zona.

Una mirada integrada de las diferentes políticas, rescatan la necesidad de establecer definiciones respecto al desarrollo económico – empresarial y social. Desde lo estatal, la política pública en la profundización y definición de sectores estratégicos; desde la educación, la pertinencia sobre la base de la articulación a la dinámica de crecimiento empresarial y sectorial y finalmente, desde la empresa, la necesidad de elevar la productividad, la competitividad y la innovación.

Desde la perspectiva anterior, la formulación técnica de este proyecto se levanta buscando dar respuesta a los siguientes interrogantes ¿cuales son los sectores estratégicos sobre los que se soporta el desarrollo empresarial de la zona sur del valle de Aburra?, ¿Cuales son los aspectos dinamizadores específicos comunes desde el Estado, la empresa y la educación que permitirán apuntalar los sectores estratégicos sobre los que se soportará el desarrollo empresarial?.

Para dar respuesta a estos interrogantes, ésta formulación toma como referente metodológico el MARCO LOGICO, recogiendo las percepciones de los actores empresariales, gremiales, educativos, gubernamentales y otros relacionados con el

desarrollo empresarial, ya sea recogiendo sus expresiones directamente (entrevistas a expertos de la zona, ver matriz de involucrados) o a través de estudios ampliamente validados, foros y/o experiencias prácticas de implementación exitosas.

El proyecto en su construcción mercadológica, técnica, administrativa, y económico financiero, social – empresarial, se construye con un criterio colectivo y participativo, recogiendo como fuentes de construcción estudios como: Los documento CONPES sobre competitividad territorial; el estudio del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Red Colombia Compite firma Gerencial Ltda sobre identificación de las competencias gerenciales disparadoras del desempeño superior de la gerencia en Colombia; igualmente el estudio SENA sobre competencias gerenciales; el Plan Colombia 2019, Segundo Centenario, de la Presidencia de la República; La Agenda de Ciencia y Tecnología de Antioquia; el diagnóstico socioeconómico del Plan Estratégico del Aburrá Sur, realizado por la Fundación Social 2006; la caracterización de la problemática en los Planes de Desarrollo Departamental y Municipal 2004-2007; las opiniones expertas registradas en los estudios de Hugo López Castaño y Gonzalo Giraldo Arcila en materia de empleo; el estudio elaborado por la Fundación ECSIM para el Área Metropolitana del Valle de Aburrá de Junio de 2006, sobre el desarrollo económico y social; el “VI FORO DE EMPLEO EN SABANETA: espacio para impulsar el Desarrollo Económico Local” del 18 de octubre de 2006.

Igualmente, como referentes, se recogen las experiencias vividas en programas de acompañamiento y fortalecimiento empresarial en proyectos como: Medellín Mi Empresa de la Alcaldía de Medellín - CCMA, ACOPI y ESUMER y su respectiva validación con la Mesa de Empleo del Municipio de Caldas; la experiencia del Programa de Desarrollo Empresarial “PRODES” de ACOPI; así como la vivida en el programa de “Planeación y Presupuesto Participativo”, ESUMER-ACOPI; y la “Asesoría y acompañamiento empresarial a microempresarios beneficiarios del crédito del Banco de los Pobres del Municipio de Medellín realizada por ESUMER y Microempresas de Antioquia.

## 2. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

GRUPO DE ACTORES	OBJETIVOS E INTERESES	ACCIONES PARA DESARROLLAR EL OBJETIVO	COMPROMISOS DEL ACTOR	IMPACTO ESPERADO	RESTRICCIONES POSIBLES	RECURSOS A CONTRIBUIR
CAMARA DE COMERCIO DEL ABURRA SUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento empresarial</li> <li>Dinamización sectorial</li> <li>Prospectiva sectorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de integración empresarial</li> <li>Agenda de trabajo zonal</li> <li>Formulación de plan prospectivo</li> </ul>	Liderar la gestión del pacto en función del desarrollo empresarial de la zona sur	Modernización y elevación de la competitividad empresarial	Convencer a los actores sobre la importancia de su participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento humano</li> <li>Recursos técnicos y logísticos</li> <li>Capacidad de gestión</li> </ul>
CORPOESTRALLA	El desarrollo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones de infraestructura para elevar la competitividad</li> <li>Proyecto de integración empresarial</li> <li>Pacto Educación-Empresa-Estado</li> <li>Definición de sectores estratégicos</li> <li>Seguridad</li> <li>Movilidad y conectividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la familia y la microempresa</li> <li>Responsabilidad social empresarial (educación y niños)</li> </ul>	Modernización y elevación de la competitividad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debe ser muy claro lo que se va a hacer, de lo contrario los actores no marcharán</li> <li>La disputa y el protagonismo político</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financieros</li> <li>Humanos</li> <li>Experiencia en trabajo social</li> </ul>

<b>GRUPO DE ACTORES</b>	<b>OBJETIVOS E INTERESES</b>	<b>ACCIONES PARA DESARROLLAR EL OBJETIVO</b>	<b>COMPROMISOS DEL ACTOR</b>	<b>IMPACTO ESPERADO</b>	<b>RESTRICCIONES POSIBLES</b>	<b>RECURSOS A CONTRIBUIR</b>
TRANSPORTE (TAX INDIVIDUAL)	Generar condiciones de movilidad e infraestructura para elevar la competitividad en la región	Articulación de voluntades hacia una movilidad eficiente y sostenible, proporcionando a la población las garantías para un desplazamiento ágil, cómodo, seguro y económico	Articulación a las alianzas en función del objetivo	Mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la Región	Baja capacidad de planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Humanos</li> </ul>
ACOPI	Fortalecer los procesos asociativos empresariales sectoriales en la zona sur	Conformación y consolidación de colectivos empresariales sectoriales	Ser un líder y gestor en el proceso de conformación y consolidación de colectivos	Elevar la competitividad empresarial zonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convencer a los actores sobre la importancia de su participación</li> <li>• Disposición y apertura al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia metodológica para la conformación de colectivos</li> <li>• Fortalecimiento de las alianzas</li> </ul>

GRUPO DE ACTORES	OBJETIVOS E INTERESES	ACCIONES PARA DESARROLLAR EL OBJETIVO	COMPROMISOS DEL ACTOR	IMPACTO ESPERADO	RESTRICCIONES POSIBLES	RECURSOS A CONTRIBUIR
SENA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar personal competente y pertinente para el desarrollo empresarial zonal a nivel operativo y gerencial</li> <li>• Impulsar el desarrollo y pensamiento tecnológico empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de Mesas sectoriales y equipos técnicos.</li> <li>• Diseño de currículos en competencias para el desarrollo empresarial sectorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar la conformación de mesas sectoriales</li> <li>• Diseñar currículos pertinentes</li> <li>• Impulsar innovaciones o adaptaciones tecnológicas de la zona a través de la formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación técnica y tecnológica pertinente</li> <li>• Modernización tecnológica empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comprensión de la competencia laboral por parte de los empresarios de la zona</li> <li>• El estigma de la educación técnica y tecnológica a nivel social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieros</li> <li>• Humanos</li> <li>• Logísticos</li> <li>• Transferencia de experiencia</li> </ul>

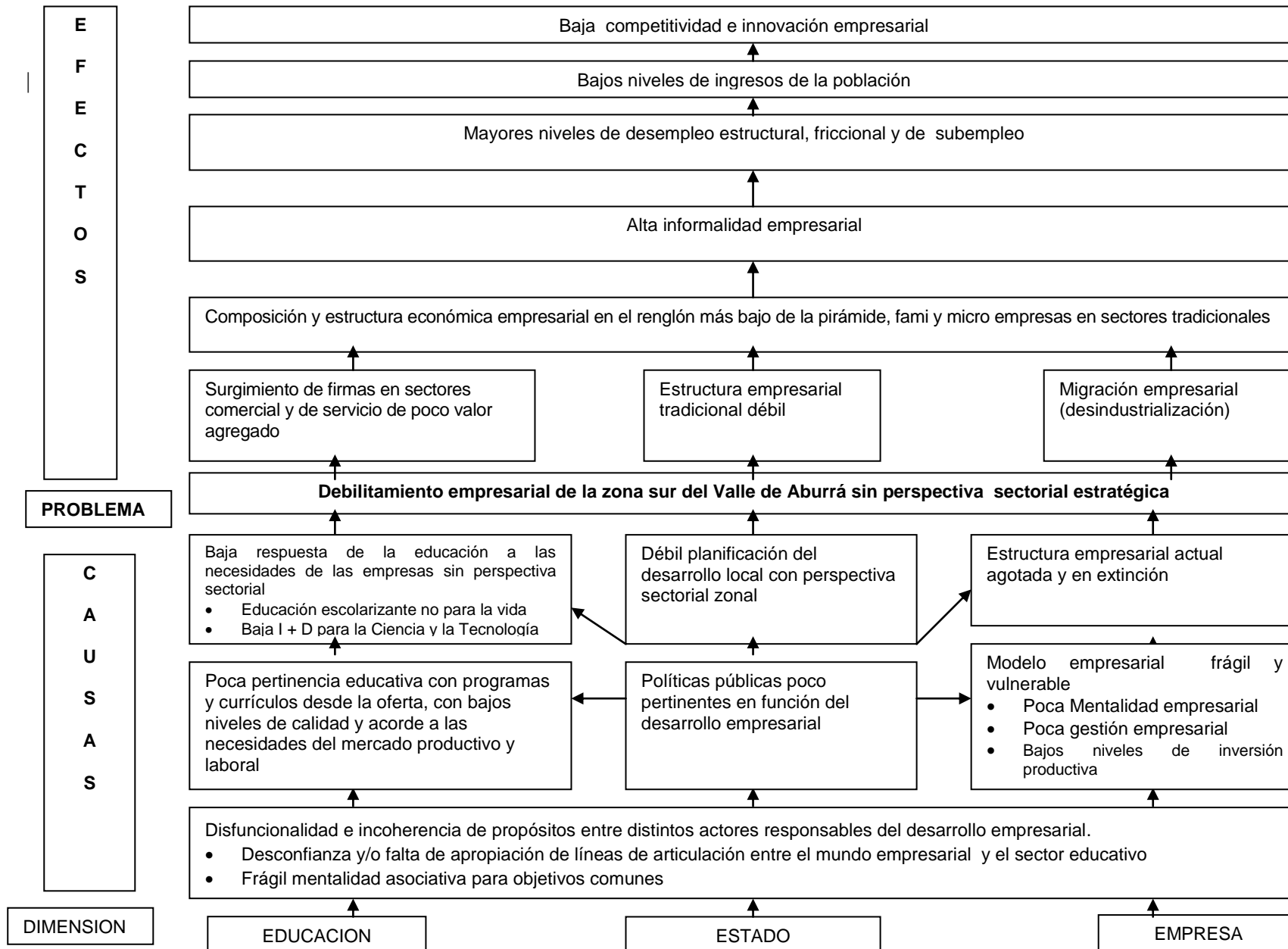
GRUPO DE ACTORES	OBJETIVOS E INTERESES	ACCIONES PARA DESARROLLAR EL OBJETIVO	COMPROMISOS DEL ACTOR	IMPACTO ESPERADO	RESTRICCIONES POSIBLES	RECURSOS A CONTRIBUIR
UNIVERSIDAD DE LA SALLE	Acompañar y fortalecer el desarrollo empresarial en los sectores: Agropecuario, alimentos, ambiental, educación y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación para el trabajo</li> <li>• Formación en competencias</li> <li>• Asesoría y acompañamiento empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en las alianzas</li> <li>• Fomento industrial</li> <li>• Apadrinamiento de instituciones educativas</li> <li>• Realización de estudios con impacto en la zona</li> <li>• Asesoría y consultoría empresarial</li> <li>• Realizar programas de proyección empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo empresarial zonal</li> <li>• Más y mejores personas formadas en la zona</li> </ul>	La disputa y el Protagonismo político	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Logísticos</li> <li>• Transferencia de experiencia a nivel formativo</li> </ul>

GRUPO DE ACTORES	OBJETIVOS E INTERESES	ACCIONES PARA DESARROLLAR EL OBJETIVO	COMPROMISOS DEL ACTOR	IMPACTO ESPERADO	RESTRICCIONES POSIBLES	RECURSOS A CONTRIBUIR
SECRETARIA DE EDUCACIÓN MUNICIPIO DE ITAGUI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo empresarial de la zona</li> <li>• El desarrollo educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas públicas para el desarrollo empresarial, no solo tributarias</li> <li>• Asentamiento de instituciones de educación superior en la zona para las necesidades de la zona</li> <li>• Articulación del sector educativo con el empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación para el empleo</li> <li>• Articulación a los acuerdos y alianzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo empresarial</li> <li>• Empleo y educación pertinente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asentamiento empresarial solo en búsqueda de mercado</li> <li>• Protagonismo político</li> <li>• Ingovernabilidad</li> <li>• Competencia entre los mismos municipios del Aburrá Sur</li> <li>• Política laxa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económicos</li> <li>• Humanos</li> <li>• Logísticos</li> <li>• Voluntad y disposición</li> </ul>

<b>GRUPO DE ACTORES</b>	<b>OBJETIVOS E INTERESES</b>	<b>ACCIONES PARA DESARROLLAR EL OBJETIVO</b>	<b>COMPROMISOS DEL ACTOR</b>	<b>IMPACTO ESPERADO</b>	<b>RESTRICCIONES POSIBLES</b>	<b>RECURSOS A CONTRIBUIR</b>
CONSEJO MUNICIPAL DE EMPLEO MUNICIPIO DE SABANETA	Articulación empresa, estado y educación para el desarrollo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas concertadas Educación- Empresa- Estado</li> <li>• Desarrollo de un agenda de desarrollo local</li> <li>• Formulación de plan prospectivo</li> </ul>	Alto a nivel de la Zona, la Región y en la línea Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias para el desarrollo empresarial sectorial</li> <li>• Disminución del desempleo</li> <li>• Empleo más productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la participación entre Empresas- Educación y Estado</li> <li>• Corresponsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económicos</li> <li>• Humanos</li> <li>• Transferencia de experiencias</li> </ul>
MESA DE FORTALECIMIENTO DEL MUNICIPIO DE CALDAS <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sec. Dilo Comunitario</li> <li>• Comfama</li> <li>• Cámara Aburrá Sur</li> <li>• Planeación Municipio del Caldas</li> <li>• U Salle</li> <li>• ESUMER</li> <li>• CPML</li> </ul>	Impulsar el desarrollo empresarial del municipio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de integración empresarial</li> <li>• Articulación a la formulación del plan prospectivo</li> </ul>	Liderar en el municipio el desarrollo empresarial sectorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución del desempleo</li> <li>• Mejoramiento en la calidad de vida</li> <li>• Recurso humano preparado para participar activamente del mercado laboral</li> </ul>	Lograr la confluencia de intereses entre Empresa- Educación y Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económicos</li> <li>• Humanos</li> <li>• Logísticos</li> <li>• Transferencia de experiencia</li> </ul>

<b>GRUPO DE ACTORES</b>	<b>OBJETIVOS E INTERESES</b>	<b>ACCIONES PARA DESARROLLAR EL OBJETIVO</b>	<b>COMPROMISOS DEL ACTOR</b>	<b>IMPACTO ESPERADO</b>	<b>RESTRICCIONES POSIBLES</b>	<b>RECURSOS A CONTRIBUIR</b>
SECRETARIA DE DESARROLLO COMUNITARIO DE CALDAS	El acompañamiento y fortalecimiento empresarial en sectores estratégicos a estimular: madera, confección, comercio, metalmecánica, cerámica, alimentos, artesanías	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio Público de empleo</li> <li>• Gestión de programas de capacitación orientados al emprendimiento y empresarismo y al fortalecimiento de la mano de obra existente</li> <li>• Capacitaciones alimentarias y asesorías a proyectos productivos para mujeres cabezas de hogar.</li> <li>• Convenios con instituciones educativas y de formación</li> <li>• Alianzas con instituciones</li> </ul>	Liderar desde la administración municipal el desarrollo empresarial sectorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de competencias laborales</li> <li>• Generación de empresas asociativas</li> <li>• Crecimiento de la pequeña y mediana empresa</li> <li>• Recurso humano formado con tecnología de punta</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieros</li> <li>• Participación en alianzas</li> <li>• Formación</li> </ul>

### 3. ARBOL DE PROBLEMAS



## DESCRIPCION DEL PROBLEMA, NECESIDAD O SITUACION A TRANSFORMAR.

### 3.1. Problema

La zona sur del Valle de Aburrá presenta un debilitamiento en su estructura empresarial y poca perspectiva estratégica de desarrollo sectorial, situación descifrada, en parte, por la disfuncionalidad e incoherencia de propósitos colectivos entre Estado, Empresa y Educación.

### 3.2. Contextualización del problema

El desarrollo de las Agendas Internas orientadas por el CONPES<sup>1</sup> que define las pautas para la identificación de sectores estratégicos en las diferentes regiones, comienzan a ser retomadas a nivel local.

Según la Agenda Interna, Gerencia General de Acuerdos Comerciales (2005), la mirada articuladora e integradora prevista para la construcción de territorios competitivos parte de los acuerdos tripartitas, los cuales podrían estar referidas a las cadenas productivas y los clusters; los sistemas de información de ciencia, tecnología e innovación; el fortalecimiento de la educación y currículos pertinentes a las vocaciones territoriales; promoción del proceso de investigación y desarrollo en ciencia y tecnología, tanto en las universidades como en las empresas; el desarrollo de la infraestructura, entre otras.

La realidad de la zona del Aburrá Sur muestra que en algunos Municipios hay ***inicios*** en la discusión articulada (empresa, estado y sector educativo) para la identificación y precisión de los sectores estratégicos que jalonarán el desarrollo empresarial. Sin embargo a nivel general, aún no se trasciende con fuerza en su ámbito funcional, por un lado, las

---

<sup>1</sup> La estrategia de competitividad territorial, según CONPES, podría fundamentarse en las siguientes etapas:  
a) Diagnóstico: Comprensión clara y compartida de la organización territorial, recursos y dinámicas de desarrollo. b) Visión Estratégica: Visión estratégica regional soportada en la valorización de los recursos propios (*humanos, competencias regionales, cultura, ambiente, encadenamientos productivos, innovaciones, renovación institucional*). c) Definición de ejes estratégicos de desarrollo con perspectiva regional y de largo plazo. d) Selección y concertación de acciones, programas, proyectos, arreglos territoriales e institucionales que propicien el logro de la apuesta productiva.

instituciones de educación no ponen sobre el escenario la discusión de sus reformas curriculares con las necesidades productivas, de otro lado, no hay definición de los sectores estratégicos sobre los que se fortalecerá el presente y tampoco hay una apuesta estratégica sobre los sectores que se promocionarán para el futuro del desarrollo empresarial de la zona.

### **3.3. CAUSAS DEL PROBLEMA**

El debilitamiento empresarial y la poca perspectiva estratégica de desarrollo sectorial de la zona, están explicados por múltiples razones que se desprenden, no solamente por causas originadas desde la dimensión empresarial, sino que está influenciada directa e indirectamente por otras lógicas, tanto desde lo público como educativo. En efecto, en cada una de estas tres dimensiones los actores intervienen con esquemas e intereses individualistas que están por encima de los intereses colectivos del Aburrá Sur. En la zona se manifiesta, según los expertos, una deficiente articulación estratégica de las políticas, programas y proyectos de carácter público y privado, frágil mentalidad de colectivos asociativos, e incipientes acuerdos comunes y apuestas estratégicas de desarrollo sectorial.

Desde luego, esta falta de funcionalidad y coherencia de los propósitos entre los tres actores, permite que se generen dificultades que afectan el desarrollo empresarial. A continuación, se pretende identificar desde cada una de esas dimensiones, las causas que limitan dicho desarrollo y dificultan las apuestas en la definición de potenciales sectores estratégicos para el Aburrá Sur.

- Desde la dimensión Educativa se señala que los programas y currículos son poco pertinentes a las necesidades y dinámicas del desarrollo local y empresarial.
- Desde la dimensión empresarial se viene manifestando una frágil estructura organizacional de las empresas, mientras que las grandes y bien estructuradas adolecen de condiciones suficientes para expandirse en la misma zona, por lo tanto, han optado por migrar a otros lugares geográficos.

- Desde la dimensión política (sector público) una de las situaciones más críticas que afecta el desarrollo empresarial es la falta de políticas públicas pertinentes y concertadas entre los actores.

Con este panorama, se pretende detallar y sustentar, desde cada una de las dimensiones expuestas, las causas que provocan el *debilitamiento empresarial y la poca perspectiva de desarrollo estratégico sectorial de la zona sur del Valle de Aburrá*, como sigue:

### **3.3.1. Poca pertinencia educativa que responda a las necesidades empresariales y potencien el desarrollo estratégico sectorial de la zona.**

#### **3.3.1.1. La baja relación y pertinencia educativa con el sector productivo y laboral**

Desde el Ministerio de Educación Nacional en el marco de la Revolución Educativa, se vienen definiendo políticas y estrategias que apuntan a la articulación de la educación con el mundo laboral y productivo, buscando resolver el problema de la pertinencia. Se insiste en que parte de la competitividad regional y nacional se logra si se hace un gran esfuerzo educativo, dentro de una acepción amplia de formación del capital humano.

Los currículos que se ofrecen, tanto desde la básica como de la educación superior, presentan poca pertinencia productiva y laboral<sup>2</sup>. Sus esquemas son teóricos, magistrales y con muy poco contacto con las definiciones y realidades regionales y empresariales, es tanto, que es difícil encontrar personal calificado que responda a las necesidades específicas de las empresas (opina el sector empresarial). Son pocos los esfuerzos que se vienen

---

<sup>2</sup> La labor que vienen realizando algunas instituciones de educación superior en el Aburrá Sur con respecto a la identificación de algunos sectores potenciales de exportación (más como producto de información secundaria obtenida de otras instituciones de investigación) para luego definir programas de formación, es un avance importante pero no suficiente, además de acoplar lo educativo con lo productivo, para establecer y fortalecer los sectores estratégicos para el desarrollo de la subregión. Está implícito, los programas académicos distan de la realidad laboral y productiva, y la articulación entre los sectores público y privado es una debilidad. "VI FORO DE EMPLEO EN SABANETA: espacio para impulsar el Desarrollo Económico Local" (celebrado el día 18 de octubre de 2006, Municipio de Sabaneta).

realizando con respecto a indagar sobre las necesidades de las empresas con respecto al tipo de trabajador calificado que se requiere.

Los bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo dan muestra de la poca apuesta para la ciencia y la tecnología como bases para el progreso de los sectores estratégicos de la zona<sup>3</sup>.

### **3.3.1.2. Características y evidencias**

El estudio elaborado por la Fundación ECSIM para el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (Junio de 2006) identifica dificultades de cobertura y calidad en el sector educativo. Las condiciones de calidad son preocupantes, los estándares no son los mejores. Por ejemplo, se pueden apreciar dificultades relacionadas con la dotación de bibliotecas, medios educativos como equipos y computadores y nuevas tecnologías educativas, carreras demasiado largas para un contexto que requiere otro tipo de profesionales, desconexión entre la educación, los mercados laborales y el desarrollo de los diferentes sectores de la economía y la sociedad, entre otras.

En este contexto, dice ECSIM, se deben mejorar las conexiones entre la educación, el mercado laboral y el desarrollo de los diferentes sectores de la economía y la sociedad. Los proyectos productivos tienen que tener un mayor acercamiento con las instituciones de educación para determinar la pertinencia y calidad de los programas.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Red Colombia Compite a través de la firma Gerencial Ltda.(2003) identifica y analiza el perfil de las competencias gerenciales disparadoras del desempeño superior de la gerencia en Colombia. Entre las intencionalidades del estudio, estaba comprender hasta qué punto la práctica gerencial en

---

<sup>3</sup> Este es un problema estructural que a nivel Nacional son tratados de manera poco prioritaria, el dato es contundente, el Presupuesto de ciencia e investigación es el 0.14% del PIB, llevando lo anterior a un desestímulo al desarrollo de estos componentes en el mundo empresarial, conduciendo en gran medida a el impulso de estrategias para elevar la productividad centradas en reducción de gastos y no en el desarrollo de ciencia y tecnología.

Colombia era consistente con la formación (habilidades, competencias y conocimientos) de las universidades —la teoría—. En el se logra determinar que tan determinante sienten los gerentes que las universidades los habían capacitado para el desarrollo de sus competencias.

*“Todas las competencias que están asociadas a los recursos institucionales y a la cultura empresarial, fueron adquiridas, en alto grado, en el ejercicio profesional (Entre el 50 y el 70%). La formación universitaria (pregrado y Posgrado) aporta las bases de las competencias que luego son afianzadas en el ejercicio profesional. Estos aportes son inferiores al 20%”.*

### **3.3.1.3. Efectos**

- ✓ Mayores niveles de desempleo estructural y friccional y subempleo. Además al interior del sistema educativo hay significativos niveles de deserción y repitencia estudiantil.
- ✓ Las instituciones de educación superior siguen fomentando programas ajenos a las necesidades del sector productivo y, por consiguiente, hay bajos niveles de investigación y desarrollo, baja calidad educativa y poca pertinencia a las necesidades del mercado laboral y de los sectores estratégicos.
- ✓ Bajos niveles de productividad laboral y reprocesos en la formación, esto es, bajos niveles de competencia que no responden al sector productivo (a las empresas les toca formar a los trabajadores que ingresan al sector empresarial).
- ✓ Ausencia de un modelo de formación basado en competencias para el sector productivo.
- ✓ Elevados costos en la inversión per cápita (tanto para el estudiante como para el estado que subsidia la educación pública).
- ✓ Débil articulación de los ciclos propedéuticos.

### 3.3.2. Modelo Empresarial frágil y altamente vulnerable a cambios económicos y sociales

#### 3.3.2.1. El modelo empresarial soportado en los sectores estratégicos.

La débil **visión estratégica productiva** basada en la identificación y potencialización de los sectores estratégicos, surge como obstáculo para la capacidad del desarrollo empresarial de la zona. Adicionalmente en el Aburrá Sur, predominan las micro y pequeñas empresas, las cuales adolecen de una estructura organizacional fuerte, haciéndolas bastante vulnerables.

Esta composición y estructura empresarial correspondiente básicamente a micros y pequeñas empresas, se caracteriza por tener una baja mentalidad y gestión empresarial, poca visión y mínimos niveles de inversión.

#### 3.3.2.2. Características y evidencias

De un total aproximado de 57.349 empresas registradas ante Cámara de Comercio del Sur, el 95.1% (54.561) son microempresas, Pequeñas el 3.7% (2.120), Medianas 0.7% (398) y Grandes 0.5% (270). En los mismos registros se logró ratificar que muchas unidades económicas que actualmente operan en esa zona son en su mayoría de carácter comercial, ubicadas en el rango más bajo del escalafón microempresarial. El sector comercio y de los servicios vienen creciendo en detrimento de la industria; y el tamaño y la estructura organizacional de las empresas dan muestras su agotamiento

Estructura Empresarial Aburrá Sur

Microempresas	54561	95,1%
Pequeña	2120	3,70%
Mediana	398	0,70%
Grande	287	0,50%
Total	57349	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Aburrá Sur, diciembre 31 de 2005

La concentración de las empresas de la zona en la base de la pirámide empresarial y la debilidad en las políticas para la articulación y el fortalecimiento de los sectores estratégicos, se convierte en un asunto delicado. Sin embargo, se han venido trabajando con algunas dinámicas que afectan el comportamiento empresarial de los Municipios más que de la zona. Experiencias en el Municipio de Caldas para trabajar el sector de la cerámica y forestal, la conformación de PRODES de confección en el Municipio de Envigado, al igual del trabajo de colectivos empresariales en el Municipio de Itaguí, el programa de producción limpia, entre otros, son muestras por el mejoramiento empresarial.

### **3.3.2.3. Efectos**

- ✓ Composición y estructura económica empresarial en el renglón más bajo de la pirámide y poco valor agregado en comercio y servicios.
- ✓ Incipientes definiciones de sectores estratégicos que pueden ser también potenciales apuestas para el desarrollo y crecimiento de la zona.
- ✓ Modelo de desarrollo empresarial que no invierte en I+D para la GC + I. (Investigación + Desarrollo + Innovación + Gestión del Conocimiento.), se sigue pensando en una estructura empresarial pequeña y poco productiva y competitiva, sin generación de valor agregado.

### **3.3.3. Dificultades de gestión y poca pertinencia de la Política Pública a todo nivel, en función del Desarrollo Empresarial.**

#### **3.3.3.1. Débil gestión y Políticas Públicas poco pertinentes**

A pesar de la formulación del Plan Estratégico para el Aburrá Sur, se evidencia poca evolución en los procesos de planificación de desarrollo con perspectivas zonales, e incluso, con lineamientos nacionales, que apunten a la reconstrucción de tejidos sociales y

empresariales en la que se articulen los diferentes actores: el Estado, las empresas, la institucionalidad y el sector educativo.

Según la opinión de los expertos involucrados en el desarrollo de la zona, se evidencian dificultades (sobretudo de carácter político) para diseñar, promocionar y gestionar proyectos y programas de carácter público, además, no hay políticas claras que muestren el camino en materia de educación y empresarismo. La falta de acuerdos entre el sector público y privado es un hecho, y ello se corrobora porque existen problemas estructurales de planificación que restringen la expansión del desarrollo empresarial.

Por ejemplo, no hay políticas públicas para desarrollar empresarismo y jalonar el asentamiento empresarial, las administraciones municipales creen que la única estrategia son los incentivos tributarios; al sector público se le incorpora muy poco la academia y aún persisten los intereses políticos; no hay políticas de equipamiento, vías e infraestructura que favorezcan el desarrollo; y finalmente, para los entrevistados es claro que, no hay relación y articulación entre los Municipios, tanto a nivel de políticas públicas como de estrategias de desarrollo empresarial.

Según la investigación sobre La Gestión Empresarial de las Pymes, apoyada en el año 2004 por Cámara de Comercio del Aburrá Sur, entre los empresarios, las instituciones y los actores aparece un factor determinante que no permite apropiarse con convencimiento y confianza de las líneas estratégicas de desarrollo empresarial.

*“Opinan que dentro de este tipo de alianzas se maneja mucho egoísmo y “maquillan” la información,.... Algunos de los empresarios consideran que para formar una alianza estratégica entre ellos debe haber una institución, sea CCAS, CCMA, Bancoldex ó Proexport que lidere esta asociación y sea líder y tenga un horizonte definido, que siendo objetiva logre concertar con las partes; aunque la mayoría de ellos prefieren mantenerse al margen y ser competitivos por ellos mismos”.*

*También se rescata del estudio, la falta de información sobre las líneas de trabajo estratégico nacional, regional y local y la débil capacidad que tiene la región del Aburrá Sur para conformar alianzas estratégicas entre las empresas. Efectivamente:*

*“La región del Aburrá Sur está encaminada al mejoramiento continuo, crecimiento y expansión de nuevos mercados y aunque se reconoce la importancia de este tipo de alianzas en la economía colombiana actual, esta región aún no ha asumido el reto de conformar alianzas que puedan beneficiar a los mismos empresarios, a la región y al país en general. Dentro de este aspecto se maneja una cultura muy cerrada y una visión individualista de beneficios que buscan abarcar mercado sin tener en cuenta la colaboración con otras empresas del mismo sector”.*

Algunos Municipios del Aburra Sur (caso Municipio de Sabaneta<sup>4</sup>), después de mucho tiempo, se ha trazado retos que en algunos aspectos coinciden con la agenda interna y con los lineamientos de carácter nacional y regional. La tarea apenas comienza y a ella se deben sumar todos los esfuerzos de las empresas, instituciones y actores de la zona del Aburrá Sur.

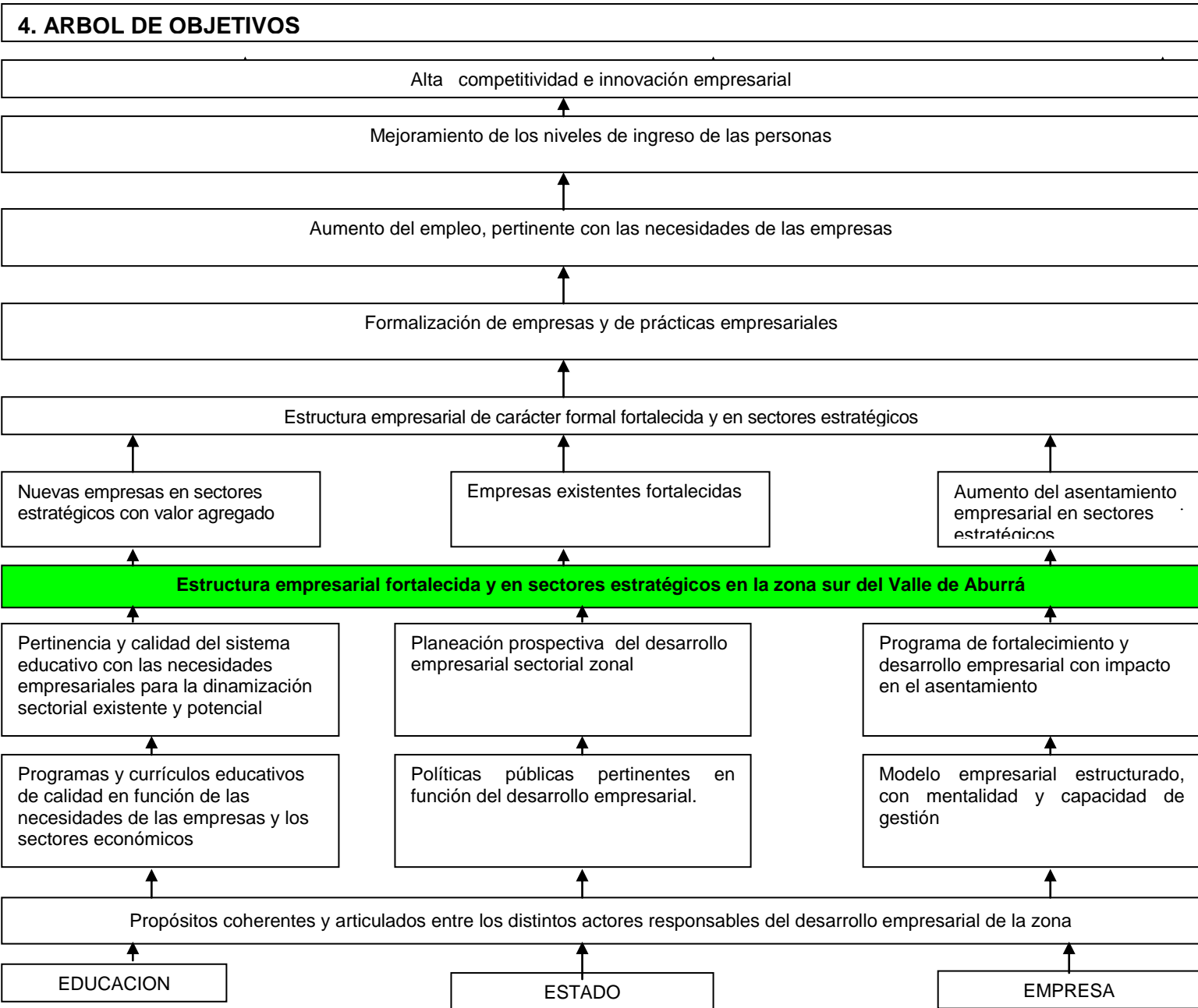
### **3.3.3.2. Efectos**

- ✓ Frente a una desconocida y poco clara política pública estratégica de desarrollo empresarial en la zona, siguen las acciones individualistas y descontextualizadas del entorno nacional, regional y local. Adicionalmente, los protagonismos e intereses institucionales, con poca claridad frente a una estrategia de desarrollo integral empresarial con carácter asociativo.
- ✓ Continúa vigente la desarticulación a la agenda interna nacional y regional de los procesos productivos y formativos en la zona.
- ✓ Falta de procesos de desarrollo zonal en el marco de la reconstrucción de tejidos sociales y productivos como lo promulgan los lineamientos nacionales y regionales.

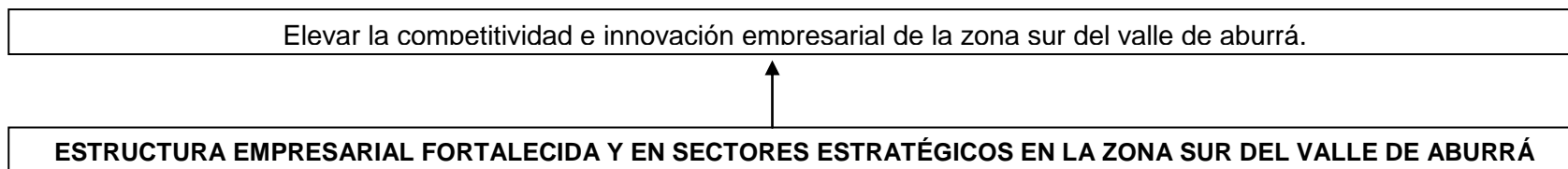
Un pacto sostenible en el tiempo debe entender que las institucionalidades conservan su individualidad pero contribuyendo a los propósitos colectivos. Se requiere definir unos valores que crucen la práctica social y colectiva derivada del intercambio individual entre la empresa, el estado y la educación.

---

<sup>4</sup> Op cit. . “VI FORO DE EMPLEO EN SABANETA: espacio para impulsar el Desarrollo Económico Local”.



**5. ARBOL DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**



## 6. MATRIZ MARCO LOGICO

<b>FINALIDAD</b>	Elevar la competitividad e innovación empresarial de la zona sur del Valle de Aburrá.		
<b>OBJETIVO</b>	Estructura empresarial fortalecida y en sectores estratégicos en la zona sur del Valle de Aburrá, a partir de propósitos coherentes y articulados entre los distintos actores responsables del desarrollo empresarial		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTO</b>
1. Planeación prospectiva del desarrollo empresarial sectorial zonal	80% de Sectores estratégicos nuevos que soportan el desarrollo empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento del plan prospectivo sectorial empresarial.</li> <li>• 1.2 Sectores estratégicos nuevos fortalecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La existencia de una mirada de largo plazo para el desarrollo empresarial que orienta el corto plazo.</li> <li>• Compromiso de diferentes actores para el desarrollo del plan prospectivo.</li> </ul>
2. Sistema educativo pertinente y de calidad, acorde con las necesidades empresariales sectoriales existentes y potenciales	Un sistema educativo articulado al desarrollo empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas y proyectos educativos en consonancia con el desarrollo empresarial sectorial.</li> <li>• Personas formadas con vinculación a las dinámicas sectoriales pertinentemente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma e implementación del pacto.</li> <li>• Flexibilidad curricular en el sistema educativo.</li> </ul>

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTO</b>
1.1 Elaborar un plan prospectivo sectorial empresarial zonal teniendo en cuenta los desarrollos desiguales en los municipios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan prospectivo sectorial, empresarial zonal formulado.</li> <li>• Una Adaptación del plan hacia la municipalidad.</li> </ul>	Cartilla del plan.	Se requiere la participación y el consenso entre actores vinculados al desarrollo del plan.
1.2 Definir un modelo de gestión del plan prospectivo.	Un modelo de gestión para el desarrollo del plan.	Documento sobre el modelo de gestión.	Articulación permanente de las acciones con los referentes estratégicos del plan.
1.3 Implementar el plan prospectivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% de sectores estratégicos identificados, fortalecidos.</li> <li>• 90% de las definiciones del plan implementadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en los indicadores de competitividad sectorial empresarial zonal: procesos, producción, empleo, articulación a mercados, acceso a tecnologías, productividad, colectivos empresariales y fortalecimiento financiero.</li> <li>• Sistema de evaluación sobre las definiciones del plan.</li> </ul>	Apropiación del plan por parte de todos los actores definidos e involucrados.
2.1. Concertar entre empresa – estado – educación la definición de modelo pedagógico zonal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de acuerdos definidos para la concertación.</li> </ul>	Acta de acuerdos y compromisos entre actores.	Visión compartida y misión colectiva en propósitos formativos para el desarrollo empresarial.
2.2. Definir el modelo pedagógico zonal por competencias teniendo en cuenta las particularidades municipales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Modelo pedagógico adaptado a los contextos municipales.</li> </ul>	Documento de modelo pedagógico adaptado al contexto municipal.	Compromiso de las instituciones educativas y del sector empresarial. para el desarrollo del modelo
2.2. Implementar el modelo pedagógico zonal en la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% de los municipios implementando modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación de estudiantes a procesos productivos.</li> <li>• Programas y currículos concertados con las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de las instituciones educativas para articular las definiciones establecidas en el modelo pedagógico</li> </ul>

	<p>pedagógico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% de los currículos adoptados por las instituciones</li> </ul>	<p>empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egresados vinculados a sectores estratégicos pertinentemente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión empresarial de la necesidad de articulación del modelo pedagógico en los procesos empresariales</li> </ul>
3.1. Definir los sectores estratégicos actuales y definir agenda de desarrollo.	Una agenda de desarrollo sectorial	Documento de agenda construida	Pensamiento sectorial por parte de los actores involucrados
3.2. Diseñar un Programa integral de fortalecimiento y desarrollo empresarial	Un programa integral de fortalecimiento y desarrollo empresarial	Documento con lineamientos para el fortalecimiento empresarial	Entender por parte de los actores que el fortalecimiento y desarrollo empresarial es un concepto integral
3.3. Implementar el programa integral de fortalecimiento y desarrollo empresarial.	Línea base: 80% de los sectores estratégicos fortalecidos	Sistema de evaluación y seguimiento de línea base y componentes del proyecto	Capacidad de entender y trabajar de manera integrada

## 7. MATRIZ ACTIVIDAD ROL RESPONSABILIDAD

## 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
<b>1. PLAN PROSPECTIVO</b>																																						
1.1 Elaborar un plan prospectivo sectorial empresarial zonal teniendo en cuenta los desarrollos desiguales en los																																						
1.1.1. Conformar un equipo técnico de planeación y	X																																					
1.1.2. Definición de estructuración investigativa del	X																																					
1.1.3. Desarrollo de las distintas fases de la metodología	X	X	X	X																																		
1.1.4. Validar el plan fomula con los distintos actores zonales					X																																	
1.2 Definir un modelo de gestión del plan prospectivo.																																						
1.2.1. Conformar equipo interinstitucional para le gestión					X																																	
1.2.2. Defimir Funciones y responsabilidades de grupo gestor del plan					X																																	
1.2.3. Gestión del plan con actores e instituciones				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.3 Implementar el plan prospectivo según acciones					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



ACTIVIDAD/MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
<b>2.3. Implementar el modelo pedagógico zonal en la municipalidad.</b>																																						
2.3.1. Implementación de procesos formativos.														X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
2.3.2. Realización de la														X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
2.3.3. Levantamiento de propuesta interinstitucional de investigación y desarrollo para							X	X	X	X																												
2.3.4. Presentación pública de propuesta										X	X																											
2.3.5. Definición de líneas de trabajo e investigación para el desarrollo de sectores											X	X																										
2.3.6. Conformación de equipos investigadores (actores).										X	X																											
2.3.7. Consecución de recursos para financiar la investigación.											X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.3.8. Realización permanente de investigación y desarrollo para la ciencia y la tecnología (aplicación de resultados a las												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.3.9. Establecimiento y puesta en marcha del sistema de evaluación y seguimiento.										X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

ACTIVIDAD/MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
<b>3. FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL</b>																																						
<b>3.1. Definición de sectores estrategicos para el Aburrá sur.</b>																																						
3.1.1. Etapa de preparación: preparación documentos	X																																					
3.1.2. Etapa de concertación: reuniones sectoriales		X	X																																			
3.1.3. Etapa de Concertación: reuniones regionales			X																																			
3.1.4. Etapa de concertación: reuniones temáticas			X																																			
3.1.5. Etapa de definición: evaluación técnica y financiera				X																																		
3.1.6. Presentación resultados del proceso de definición de la agenda interna				X																																		
3.1.7. Constituir un grupo de coordinación interinstitucional quien evaluará la viabilidad				X																																		
3.1.8. Concertación con las regiones, los sectores productivos, el estado y la					X	X																																
3.1.9. Definición de sectores estrategicos para el Aburrá sur.					X	X																																
<b>3.2. Diseño de Programa integral de fortalecimiento y desarrollo empresarial</b>																																						
3.2.1. Equipo de alianza para el programa							X																															
3.2.2. Discusion de componentes del programa.							X																															
3.2.3. Diseno de programa de integracion empresarial								X																														
3.2.4 Definición de bitacora del programa								X																														
3.2.5. Establecimiento de estructuras del programa.								X																														
3.2.6. Consecucion de recursos humanos, tenicos y economicos para el programa.								X	X																													
3.2.7. Definición de sistema de seguimiento y evaluacion									X																													
<b>3.3. Implementación del programa integral de fortalecimiento y desarrollo empresarial.</b>																																						
3.3.1. Acto de lanzamiento del programa.									X																													
3.3.2. Seleccion de empresas									X																													
3.3.3. Diagnosticos										X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3.3.4. Desarrollo de planes de mejoramiento											X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3.3.5. Aplicacion de planes de evaluacion y seguimiento.											X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3.3.6. Evento de cierre																			X																		X	

## 9. PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	ELEMENTO DE COSTO	UNIDAD	CANTIDAD	TIEMPO (mes)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS</b>							
Director del Pacto	PROFESIONAL	EXPERTO	1	36	3.000.000	108.000.000	
Asistente	PROFESIONAL	EXPERTO	1	36	1.000.000	36.000.000	
Estrategia de comunicaciones	ESTRATEGIA	COMUNICACIONES	1	36	1.000.000	36.000.000	
Papelería	Papelería	Papelería	1	36	200.000	7.200.000	
Transporte			1	36	200.000	7.200.000	
Alquiler de oficina	Oficina		1	36	500.000	18.000.000	
Pago de servicios públicos de			1	36	300.000	10.800.000	
<b>SUBTOTAL COMPONENTE</b>						<b>223.200.000</b>	

ACTIVIDAD	ELEMENTO DE COSTO	UNIDAD	CANTIDAD	TIEMPO (mes)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
<b>1. PLAN PROSPECTIVO</b>							
1.1 Elaborar un plan prospectivo sectorial empresarial zonal teniendo en cuenta los desarrollos desiguales en los municipios.							
1.1.1. Conformar un equipo técnico de planeación y orientación del plan							
	Visitas institucionales para conformar equipo	desplazamiento	1	6	100.000	600.000	El valor es mensual
	Logística de convocatorias	equipos	1	6	300.000	1.800.000	Incluye papelería y refrigerios
1.1.2. Definición de estructuración investigativa del plan						0	
1.1.3. Desarrollo de las distintas fases de la metodología prospectiva						0	
1.1.4. Validar el plan fomulado con los distintos actores zonales						0	
	Contrato para la formulación del plan	Equipo investigador	1	1	80.000.000	80.000.000	Cubre todos los costos necesarios para la formulación del plan
1.2 Definir un modelo de gestión del plan prospectivo.						0	
1.2.1. Conformar equipo interinstitucional para le gestión del plan						0	
1.2.2. Defimir Funciones y responsabilidades de grupo gestor del plan						0	
1.2.3. Gestión del plan con actores e instituciones						0	
	Logística para le gestión del plan		1	36	200.000	7.200.000	Incluye refrigerios, papelería, comunicaciones, etc
1.3 Implementar el plan prospectivo según acciones formuladas.						0	Los recursos para la implementación del plan saldrán una vez formulado este y se establezcan sus proyectos
<b>SUBTOTAL COMPONENTE</b>						<b>89.600.000</b>	

ACTIVIDAD	ELEMENTO DE COSTO	UNIDAD	CANTIDAD	TIEMPO (mes)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
<b>2. PERTINENCIA DEL SISTEMA EDUCATIVO</b>							
<b>2.1. Concertar entre empresa – estado – educación la definición de modelo pedagógico zonal.</b>							
2.1.1. Etapa de preparación: preparación documentos	Profesional	Tallerista (facilitador del proceso) y preparacion de documentos	1	1	3.000.000	3.000.000	
2.1.2. Etapa de concertación: reuniones sectoriales	Tallerista	Tallerista (facilitador del proceso) y reuniones con mesas sectoriales	1	1	3.000.000	3.000.000	Salon de reuniones
2.1.3. Etapa de Concertación: reuniones municipales (regional)	Tallerista	Tallerista (facilitador del proceso) y reuniones con mesas sectoriales municipales regionales	1	1	3.000.000	3.000.000	Salon de reuniones
2.1.4. Etapa de concertación: reuniones temáticas	Tallerista	Tallerista (facilitador del proceso) y reuniones con mesas sectoriales por temas	1	1	3.000.000	3.000.000	Salon de reuniones
2.1.5. Constituir un grupo de coordinación interinstitucional quien evaluará la viabilidad técnica y financiera	Tallerista	Tallerista (facilitador del proceso) y reuniones con mesas sectoriales para la evaluacion técnica y financiera	1	1	3.000.000	3.000.000	Grupo constituido (voluntariado)
2.1.6. Concertación con las regiones, los sectores productivos, el estado y la academia.	Mesa directiva	Mesa directiva de coordinación	1	1,5	3.000.000	4.500.000	
2.1.7. Etapa de definición: evaluación técnica y financiera							
2.1.8. Presentación resultados del proceso de concertación y definición de agenda	Evento	Convocatoria a evento de concertación y definición de agenda	1	1	8.000.000	8.000.000	Centro de convenciones

ACTIVIDAD	ELEMENTO DE COSTO	UNIDAD	CANTIDAD	TIEMPO (mes)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
<b>2.2. Definir el modelo pedagógico zonal por competencias teniendo en cuenta las particularidades municipales.</b>							
2.2.1. Diagnostico Zona y Municipios: Actualización y consolidación de una base de información pertinente.	Expertos	Centro de investigacion	1	4	15.000.000	60.000.000	
2.2.2. Realizar un diagnóstico sobre necesidades y modelos de formación. Se debe retomar lo que tengan de procesos actuales, se trata de una validación y ajuste de lo existente.	Expertos	Centro de investigacion	1	4	15.000.000	60.000.000	
2.2.3 Concebir los modelos de formación que permitirán responder lo mejor posible a la demanda: en función del desarrollo empresarial	Expertos pedagogos	Institucion de educacion superior	1	1	8.000.000	8.000.000	
2.2.4 Modelo de Formación formulado y validado.	Expertos pedagogos	Institucion de educacion superior	1	1	15.000.000	15.000.000	
2.2.5 Garantizar y definir compromisos de todos los interesados con la inclusión del modelo en los planes operativos del año.	Seminario	Programas de sensibilizacion, promocion e inclusion del proyecto en los planes	1	1	8.000.000	8.000.000	Centro de convenciones
2.2.6 Definir los procedimientos y los mecanismos de coordinación para implementar el modelo de formación (comprometiendo a los actores: empresa, estado y esctor educativo)	Expertos		1	1	15.000.000	15.000.000	Manual de procedimientos

ACTIVIDAD	ELEMENTO DE COSTO	UNIDAD	CANTIDAD	TIEMPO (mes)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
<b>2.3. Implementar el modelo pedagógico zonal en la municipalidad.</b>						0	
2.3.1. Implementación de procesos formativos.	Expertos a multiplicadores	Triada institucional	1	21		0	
2.3.2. Realización de la capacitación.	Multiplicadores	Institucion de educacion superior	1	21	3.000.000	63.000.000	Instituciones de Educación Superior
2.3.3. Levantamiento de propuesta interinstitucional de investigación y desarrollo para la zona.	Experto	Profesional experto para definir funcionamiento	1	4	3.000.000	12.000.000	
2.3.4. Presentación pública de propuesta			1	2		0	
2.3.5. Definición de líneas de trabajo e investigación para el desarrollo de sectores estratégicos.	Experto	Profesional experto para definir líneas	1	2	3.000.000	6.000.000	
2.3.6. Conformación de equipos investigadores (actores).	Experto	Reunion para definir equipo de investigadores	1	2	3.000.000	6.000.000	
2.3.7. Consecución de recursos para financiar la investigación.	Experto	Cooperación nacional e internacional	1	24	1.500.000	36.000.000	Inteligencia de mercados para cooperación
2.3.8. Realización permanente de investigación y desarrollo para la ciencia y la tecnología (aplicación de resultados a las empresas).	Institución de educación (básica, técnica, tecnologica y universitaria)	Contratacion de experto o institución para la investigación	1	24	3.000.000	72.000.000	Coordinan las IES
2.3.9. Establecimiento y puesta en marcha del sistema de evaluación y seguimiento.	Software	Software de evaluacion y seguimiento	1	1	30.000.000	30.000.000	Implementación del software
<b>SUBTOTAL COMPONENTE</b>						<b>418.500.000</b>	

3. FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL							
3.1. Definición de sectores estratégicos para el Aburrá sur.							
3.1.1. Etapa de preparación: preparación documentos	Personal experto	Experto	1	1	3.000.000	3.000.000	Se contrata experto por un mes, el pago incluye prestaciones. .
3.1.2. Etapa de concertación: reuniones sectoriales	Personal experto	Experto	1	2	3.000.000	6.000.000	Se contrata experto por dos meses, el pago incluye prestaciones.
	Reuniones de trabajo	Reunión	6	1	600.000	3.600.000	Incluye refrigerios para treinta personas por reunion.
3.1.3. Etapa de Concertación: reuniones regionales	Personal experto	Experto	1	2	3.000.000	6.000.000	Se contrata experto por dos meses, el pago incluye prestaciones.
	Reuniones de trabajo	Reunión	6	1	600.000	3.600.000	Incluye refrigerios para treinta personas por reunion.
3.1.4. Etapa de concertación: reuniones temáticas	Personal experto	Experto	1	2	3.000.000	6.000.000	Se contrata experto por dos meses, el pago incluye prestaciones.
	Reuniones de trabajo	Reunión	6	1	600.000	3.600.000	Incluye refrigerios para treinta personas por reunion.
3.1.5. Etapa de definición: evaluación técnica y financiera	Personal experto	Experto	1	1	3.000.000	3.000.000	Se contrata experto por un mes, el pago incluye prestaciones. .
3.1.6. Presentación resultados del proceso de definición de la agenda interna	Reuniones de trabajo	Reunión	5	1	1.000.000	5.000.000	Se realizan eventos en cada municipio mostrando resultados.
3.1.7. Constituir un grupo de coordinación interinstitucional quien evaluará la viabilidad técnica	Personal experto	Experto	1	1	3.000.000	3.000.000	Se contrata experto por un mes, el pago incluye prestaciones. .
3.1.8. Concertación con las regiones, los sectores productivos, el estado y la academia.	Reuniones de trabajo	Reunión	5	1	1.000.000	5.000.000	Se realizan eventos en cada municipio mostrando resultados.
3.1.9. Definición de sectores estratégicos para el Aburrá sur.	Documento final.	Documento	0	0	0	0	

ACTIVIDAD	ELEMENTO DE COSTO	UNIDAD	CANTIDAD	TIEMPO (mes)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
<b>3.2. Diseño de Programa integral de fortalecimiento y desarrollo empresarial</b>							
3.2.1. Equipo de alianza para el programa	Reunion de expertos	Reunión	3	1	1.500.000	4.500.000	Conformacion de comite tripartito
3.2.2. Discusion de componentes del programa.	Reunion de expertos	Reunión	3	1	1.500.000	4.500.000	Discusiones con expertos.
3.2.3. Diseno de programa de integracion empresarial	Expertos	Experto	1	1	3.000.000	3.000.000	El pago incluye prestaciones.
3.2.4 Definicion de bitacora del programa	Expertos	Experto	1	1	3.000.000	3.000.000	El pago incluye prestaciones.
3.2.5. Establecimiento de estructuras del programa.	Expertos	Experto	1	1	3.000.000	3.000.000	El pago incluye prestaciones.
3.2.6. Consecucion de recursos humanos, tenicos y economicos para el programa.	Expertos	Experto	1	1	3.000.000	3.000.000	El pago incluye prestaciones.
3.2.7. Definicion de sistema de seguimiento y evaluacion	Expertos	Experto	1	1	3.000.000	3.000.000	El pago incluye prestaciones.
<b>3.3. Implementación del programa integral de fortalecimiento y desarrollo empresarial.</b>							
3.3.1. Acto de lanzamiento del programa.	Evento abierto	Evento	1	1	20.000.000	20.000.000	Evento de lanzamiento
3.3.2. Seleccion de empresas	proceso de seleccion	Proceso	1	1	3.000.000	3.000.000	Una persona para relizar el ejercicio de seleccion
3.3.3. Diagnosticos empresariales.	Diagnosticos individuales	Diagnósticos	400	1	300.000	120.000.000	Cada diagnostico tendra un costo unitario
3.3.4. Desarrollo de planes de mejoramiento	Planes de mejoramiento individual	Planes	400	1	500.000	200.000.000	Cada plan de mejoramiento tendra un costo unitario
3.3.5. Aplicacion de planes de evaluacion y seguimiento.	Expertos	Experto	1	1	3.000.000	3.000.000	El pago incluye prestaciones.
3.3.6. Evento de cierre parciales.	Evento abierto	Evento	3	1	20.000.000	60.000.000	Evento de lanzamiento
<b>SUBTOTAL COMPONENTE</b>						<b>477.800.000</b>	
<b>GRAN TOTAL</b>						<b>1.209.100.000</b>	

## 10. ANEXO

### 10.1. ANEXO ENTREVISTADOS

<b>NOMBRES DE ENTREVISTADOS</b>	<b>INSTITUCIONES</b>
ALEJANDRO GRACÍA TAMAYO	CAMARA DE COMERCIO DEL ABURRA SUR
LEONARDO GALLEGO A.	SECRETARIA DE DESARROLLO COMUNITARIO DE CALDAS
FABIAN QUINTERO VALENCIA	TRANSPORTE (TAX INDIVIDUAL)
MIGUEL ECHEVERRY CHAVARRIAGA	ACOPI
LUIS EMILIO MORALES GARCÍA	SENA
DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN	UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DONALDO ACEVEDO	SECRETARIA DE EDUCACIÓN MUNICIPIO DE ITAGUI
ALCALDÍA MUNICIPAL (IV FORO)	CONSEJO MUNICIPAL DE EMPLEO MUNICIPIO DE SABANETA
LUCÍA POSADA URIBE	CORPOESTRELLA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sec. Dlo Comunitario</li><li>• Comfama</li><li>• Cámara Aburrá Sur</li><li>• Planeación Municipio del Caldas</li><li>• U Salle</li><li>• ESUMER</li><li>• Centro de Producción más Limpia</li></ul>	MESA DE FORTALECIMIENTO DEL MUNICIPIO DE CALDAS

## 10.2. ANEXO. TABULACIÓN DE ENTREVISTAS