

**CEMPRENDE CARTAGENA DE INDIAS:
CONSOLIDACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE EMPRENDIMIENTO Y
EMPLEO EN COLOMBIA**

FICHA PEDAGOGICA

PAGINAS

2 - 13

TÍTULO DEL PROYECTO: Cemprende Cartagena de Indias: Consolidación de una Estrategia de Emprendimiento y Empleo en Colombia

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Estrategia y Gestión

INTEGRANTES: Jorge Mario Alandete y Tulia Anaya Fortich

TITULO
CEMPRENDE CARTAGENA DE INDIAS: CONSOLIDACION DE UNA ESTRATEGIA DE EMPRENDIMIENTO Y EMPLEO EN COLOMBIA.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
<p>INTRODUCCION</p> <p>El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD, trabaja en la promoción del Desarrollo Humano, situando a las personas en el centro de este proceso, esto se hace mediante la formulación de políticas, programas, proyectos y estrategias, entendiendo el concepto de desarrollo humano como un proceso de ampliación de las oportunidades y las opciones para las personas, aumentando sus capacidades para el ejercicio de los derechos de manera que puedan optar por la vida que valoran vivir.</p> <p>Bajo esta línea, el PNUD trabaja con los gobiernos y los actores nacionales y locales para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio – ODM - como mínimos para poner a las personas en la senda del desarrollo humano.</p> <p>En el caso de Cartagena dos instituciones venían trabajando desde hace varios años en los temas de fortalecimiento empresarial y en general en políticas de generación de ingresos bajo un concepto de atención a la población con enfoque de derecho. Estas instituciones eran la Alcaldía de Cartagena y la Camara de Comercio de Cartagena.</p> <p>Como resultado de las diferentes estrategias y herramientas implementadas desde lo local con el apoyo del PNUD, se generaron iniciativas y experiencias exitosas que han</p>

permitido tener un impacto importante en objetivos específicos, este es el caso de las acciones encaminadas a alcanzar el ODM1: “Erradicar la pobreza extrema y el hambre”. Uno de los pilares de este proceso, fue el trabajo realizado en Cartagena a partir de la elaboración de la línea base de los ODM en el año 2008, el cual condujo a la formulación e implementación de la **Política de Inclusión Productiva - PIP** de Cartagena¹, con el concurso de múltiples actores públicos, privados, académicos y sociales.

La PIP de Cartagena busca la superación de las barreras que enfrenta la población en pobreza y vulnerabilidad para ejercer de manera autónoma sus derechos fundamentales, especialmente el derecho al trabajo. Una de esas barreras identificadas es la imposibilidad para esta población de acceder a las oportunidades de generación de ingresos por no contar con instancias ni mecanismos que articulen los servicios ofrecidos a nivel nacional y territorial para ello.

Es así como se identifica en Cartagena la necesidad de crear Centros de orientación, referenciación y prestación de servicios para el empleo, el autoempleo y el emprendimiento y con base en el estudio y análisis de algunas buenas prácticas internacionales como Barcelona Activa² y nacionales como Bogotá Emprende³ y los Cedezos⁴ de Medellín, se propone en la ciudad que a través de una alianza público – privada entre la Alcaldía Distrital y la Cámara de Comercio de Cartagena se diseñara e implementara la estrategia del *Centro de Emprendimiento y Empleo* de la ciudad.

De esta forma, el Centro de Emprendimiento y Empleo Pedro Romero de Cartagena-CEMPRENDE- nace a finales de 2009 como una alianza publico privada (bajo un

¹ Política de Inclusión Productiva de Cartagena, primer territorio en Colombia con una iniciativa como esta. http://dei.pnudcolombia.org/dei/images/Politica_Publica_Inclusion_Productiva_Cartagena.pdf

² Programa Español de fortalecimiento empresarial.

³ Programa para la creación y fortalecimiento de microempresas, que nace de la Alcaldía de Bogotá y la Cámara de Comercio de Bogotá

⁴ Centros de Desarrollo Empresarial Zonal creados por la Alcaldía de Medellín

convenio de colaboración entre la Alcaldía de Cartagena y Camara de Comercio de Cartagena⁵), con el apoyo técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD convirtiéndose en una instancia de apoyo a la generación de ingresos prioritariamente dirigido a población en situación de vulnerabilidad, ofreciendo dos rutas de atención: Emprendimiento y Empleabilidad.

JUSTIFICACIÓN

Una vez constituido el Centro de Emprendimiento y Empleo Pedro Romero – CEMPRENDE, se propone desde la Dirección del Centro un trabajo en doble vía: por un lado la construcción de una metodología propia con base en los referentes visitados pero sobre todo atendiendo a las características del territorio y al enfoque de derecho con el que se buscaba atender a la población y por otra parte generar articulación con los diferentes entes que trabajan temas de inclusión productiva en el territorio con el fin de complementar servicios dirigidos a la población, para este último punto, se trabajaron 3 líneas de articulación: gestión para la financiación de las unidades productivas, la gestión para la formación y por último la gestión para el empleo.

Adicional a todo esta construcción y fortalecimiento de la estrategia en Cartagena, se comenzó un proceso de transferencia metodológica y asistencia técnica del modelo a los demás territorios donde al igual que en Cartagena, se encontraba el proyecto de Desarrollo Económico Incluyente- DEI , proyecto que desarrolla el PNUD conjuntamente con el Departamento Nacional de Planeación DNP y el Departamento para la Prosperidad Social DPS, antigua Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional – ACCIÓN SOCIAL.

En la actualidad funcionan 15 Centros de Emprendimiento y Empleo en diferentes territorios del país⁶, a los cuales se les brinda asistencia técnica, transferencia

⁵ Documento oficial que firman los dos socios del Centro, donde se recogen todos los lineamientos jurídicos, técnicos, económicos y físicos para poner en marcha el Cemprende. Normalmente se firma por el tiempo de la vigencia fiscal- un año- pero puede darse el caso que se firme por menor tiempo.

⁶ Cartagena, Santa Marta, Sincelejo, Ibagué, Valledupar, Barranquilla, Pasto (2), Riohacha, Barrancas, Fonseca, Maicao, Dibulla, Santa Rosa y Turbaco.

metodológica y acompañamiento desde Cartagena. Este proceso de acompañamiento contempla entrega, socialización y monitoreo de la metodología empresarial denominada Justo Pa'Tí⁷ y de la metodología de Empleabilidad denominada Formación Integral del Ser – FIS⁸, las cuales incluyen los siguientes componentes metodológicos: guía metodológica de módulos, Ficha técnica de módulos y presentación general de módulos. En general se ha ido adaptando el modelo de gestión del Cemprende Cartagena a los diferentes territorios que le han apostado a la estrategia.

Bajo este enfoque de trabajo, es que los Centros de Emprendimiento y Empleo hoy día resultan de vital importancia para los entes territoriales tanto públicos como privados, agencias de apoyo y dependencias del estado y organismos de Cooperación internacional, ya que su estructura de trabajo permite integrar mucho más a la población sujeto de intervención con los diferentes procesos de fortalecimiento que existen para ella.

En este sentido y gracias al apoyo y confianza del gobierno nacional, a través del Departamento para la Prosperidad Social - DPS y en el marco de la Política de Generación de Ingresos - PGI establecida en el Conpes 3616, cuyo objetivo se centra en complementar acciones encaminadas a generar estas oportunidades de inclusión productiva e inserción laboral bajo un enfoque sostenible en los territorios, se contempla la implementación de 11 Centros de Emprendimiento y Empleo en 11 nuevos territorios del país donde hoy funcionan los COE⁹ y el fortalecimiento de los actuales Centros, buscando convertir a estos en ventanilla única de atención a la población en situación de vulnerabilidad, articulando de esta forma los programas del Gobierno Nacional con la oferta de servicios ofrecidos por el territorio.

Junto con esta nueva propuesta de trabajo articulado, se presenta el uso de herramientas

⁷ Consiste en la formación empresarial impartida por los asesores del Centro, que incluye desde la orientación al negocio hasta temas de costos, compras, mercadeo, finanzas, contabilidad y flujos de caja, culminando con el proyecto de negocio justo a la medida de los participantes.

⁸ Consiste en la formación en competencias blandas impartida por los asesores del Centro, que incluye desde temas como autoestima, liderazgo, resolución de conflictos, adaptación al cambio y cuyo fin busca fortalecer los componentes personales frente al reto laboral que pueda tener un participante.

⁹ Centro de orientación al Empresarismo creados por el Departamento para la Prosperidad Social DPS.

informáticas para la sistematización de los procesos en los Centros (apoyo recibido desde PNUD), así como la operación de grandes proyectos de ciudad que para el caso de Cartagena cuenta con 6 convenios de colaboración que hoy permiten que CEMPRENDE ejecute grandes proyectos en el territorio. Lo anterior implica un trabajo profundo en la revisión de metodologías, tiempos y objetivos con el fin de garantizar el buen servicio que ha caracterizado al Centro pero con los aportes (económicos, técnicos, tecnológicos y humanos) que brindan las entidades que quieren fortalecer la estrategia.

Son grandes los retos que enfrenta la estrategia, pues cada nueva oportunidad también genera un trabajo de revisión y ajustes, lo anterior conlleva a estar enfocado y no perder de vista la naturaleza y alcance con el que nacieron los Centros, para que se fortalezcan y no terminen por enfrentar dificultades de fondo que terminen afectando su filosofía y disciplina de trabajo.

- ¿Cuáles son los factores de éxito con los que cuenta CEMPRENDE que lo han convertido en un modelo exitoso para Cartagena y modelo de réplica a nivel nacional?
- ¿Podría en un futuro, cambiar la naturaleza de los Centros a partir de las nuevas alianzas y elementos que incluyen los socios y aliados?
- ¿Qué hacer frente a esta nueva realidad que hoy viven los Centros?

Es claro que la estrategia de Cemprende es un modelo de éxito, validado no solo con las cifras puntuales logradas en el territorio a partir de los servicios prestados, sino a través del despliegue que ha tenido en todo el territorio nacional. Lo anterior claramente se da en la medida que se mezclaron factores de alta gerencia claves para llegar a este punto de reconocimiento. Estos elementos fueron pensados, propuestos y desarrollados por el Director del Centro, quien comenzó un modelo de gestión que permitió no solo construir unos lineamientos técnicos y metodológicos sino al mismo tiempo saber vender el rol del Centro frente a los grupos de interés. Esta dinámica permitió no solo

tener un trabajo interno sino mostrar el alcance de ese trabajo y de esta manera evidenciar la utilidad que tiene el Centro como herramienta para la generación de ingresos.

En la coyuntura actual y con los retos que se vienen para CEMPRENDE, buscando no perder identidad pero sobre todo buscando no perder el foco estratégico para el que se creó, son varias las alternativas que desde la gerencia del Centro y con el apoyo del Comité Técnico y Comité Directivo se pueden y deben emprender. Unas de estas acciones deben ser propuestas con carácter urgente y otras deben ser planificadas para el mediano plazo. Entre las primeras se encuentra el análisis de capacidades del Centro y revisión de la pertinencia de los programas que buscan articularse con CEMPRENDE, estas dos variables son necesarias pues de su desarrollo depende que se establezca claramente la participación o no del Centro en nuevas alianzas, y en aquellas en que sea pertinente su participación, se analizaría como se haría (revisión de tiempos, estructura, recursos, metas, entre otras).

Por otra parte se deben abordar de forma paralela, temas más estratégicos como el establecimiento del CEMPRENDE como política pública del territorio buscando con ello la continuidad en el tiempo y los recursos necesarios para su funcionamiento (independiente del gobernante que esté de turno, la estrategia pasaría a ser parte de las herramientas para dar cumplimiento a los planes de desarrollo en las dimensiones de inclusión productiva y de generación de ingresos). Este trabajo implica mucha voluntad política por parte del Comité Directivo del Centro para llevar esa propuesta al Concejo de la ciudad.

Adicional a este último punto se debe gestionar a este nivel la consecución de una sede propia para el funcionamiento del Centro, con el fin de disminuir los costos fijos de operación; lo anterior permite que el presupuesto se disminuya considerablemente y se puedan apoyar otros temas como el apalancamiento de la población atendida(ya sea para fortalecer negocios a través de recursos o formación pertinente para la población cesante), ya que hoy día el presupuesto general de CEMPRENDE solo es para gastos de funcionamiento y no para apoyo de la población.

POBLACIÓN OBJETIVO

- Entidades Socias
- Entidades aliadas
- Entidades territoriales
- Entidades Cooperación internacional
- Agencias de apoyo del Estado

MARCO TEORICO**Desde el Enfoque Metodológico:**

- *Schumpeter J. The Theory of Economic Development (1934; en adelante TED)* argumenta que las innovaciones que constituyen, un elemento fundamental dentro del funcionamiento de un sistema económico, especialmente cuando se le considera desde un punto de vista dinámico, son realizadas por Empresarios.
- *Conpes 091. Metas y Estrategias de Colombia para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio-2015. Bogota.2005.* Con base en la firma de la Declaración del Milenio en el año 2000, el Estado Colombiano se comprometió a definir unas metas nacionales para alcanzar los ODM. El Conpes 091 del 2005, estableció las metas, estrategias y mecanismos a implementar para la consecución de los objetivos.
- *Documento PIP Cartagena. Política de Inclusión Productiva de Cartagena. Cartagena. 2008.* En Cartagena específicamente se creó la Política de Inclusión Productiva PIP Cartagena, la cual busca articular acciones y estrategias que permitan la inclusión de la población vulnerable. Dentro de esas estrategias se encuentra el Centro de Emprendimiento y Empleo CEMPRENDE.
- *Conpes 3616. Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento. Bogotá. 2009.* El gobierno nacional aprobó en septiembre 28 de 2009 el documento Conpes 3616, este documento tiene como objetivo “desarrollar e incrementar el potencial productivo de la PPED, aprovechando sus capacidades y creando las oportunidades para que los diferentes grupos que la componen, puedan acceder y acumular activos y, en el mediano y largo plazo, alcanzar la estabilización socioeconómica” (DNP, 2009).

- *Conpes 140. Modificación a Conpes Social 091 de 2005 Metas y Estrategias de Colombia para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio-2015. Bogota.2011.* El Conpes 140 de 2011 modificó el documento Conpes Social 091 del 14 de 2005, en lo concerniente a la inclusión de nuevos indicadores, cambios en las fuentes de información y el ajuste en las líneas de base. Con ello, se buscó la articulación y sintonía con las nuevas políticas de gobierno y una desagregación a nivel regional con cifras más recientes de acuerdo con el nuevo marco censal del país.
- *Alandete Leones Jorge Mario .Guía metodológica y estratégica para el montaje y operación de Centros de Emprendimiento y Empleo en Colombia. Cartagena 2011.* Una vez materializado el CEMPRENDE se construyó y organizó un documento que recogiera toda la metodología, esquemas de intervención y demás elementos necesarios para la creación y posterior operación de un Centro, documento que sirvió de base para que hoy funcionen bajo una misma línea los otros Centros del país.

Desde el Modelo de Gestión:

- *Drucker Peter. Dirección por Objetivos DpO.* Filosofía de gestión basada en la esencia del ser humano, en su comportamiento y motivación. Desglosa objetivos estratégicos a lo largo de la cadena jerárquica, asignando objetivos específicos a cada nivel y cada persona de forma que todos estén alineados con el cumplimiento de los objetivos.
- *García y Dolan (97); Blanchard y O'Connor. Dirección por Valores DpV.* Es una filosofía de la dirección por liderazgo. Trabaja sobre la integridad en la persona y en la organización. El núcleo central es hacer de la empresa un sistema integrado de valores que se consigue no por una declaración de principios a propósito de la planeación estratégica sino por un proceso de construcción que lleva tiempo.

PROPOSITO

Dar a conocer la estrategia del Centro de Emprendimiento y Empleo Pedro Romero de Cartagena –CEMPRENDE como modelo exitoso en temas de Emprendimiento y

Empleabilidad en Colombia, conociendo en detalle la manera como se establecieron los mecanismos y lineamientos en materia de atención a población vulnerable, elementos que incluyen desde metodología, instrumentos de seguimiento, programas de apoyo, mecanismos de articulación y complementación con entidades del territorio hasta el esquema gerencial que se imparte desde Cartagena y que hoy se ha podido replicar a 7 ciudades capitales y 6 municipios, donde además para 2014, a partir de la alianza con los programas del gobierno nacional, específicamente del DPS se espera la implementación de estos Centros en 11 ciudades más.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Validar la consolidación de la estrategia Cemprende Cartagena como modelo exitoso en temas de emprendimiento y empleo en Colombia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Estudiar los mecanismos o canales de comunicación que llevaron al Cemprende a convertirse en un nodo de articulación institucional del territorio.
2. Evaluar el rol de la estrategia metodológica frente a los grupos de interés: socios, aliados.
3. Analizar el proceso de transferencia metodológica exitosa impartida a otros territorios donde hoy funcionan los Centros de Emprendimiento y Empleo.

METODOLOGIA

METODOLOGÍA CUALITATIVA: Para sustentar los argumentos del caso se emplearán cuestionarios y entrevistas a profundidad dirigidas a Directores de los Centros y miembros de los Comités Técnicos de los Centros en otras regiones y del Comité de Cartagena. Las primeras darán información acerca de percepciones generales y oportunidades de mejora y las segundas darán información sobre razones, motivaciones y opiniones.

Los cuestionarios y entrevistas se desarrollaron con preguntas abiertas, cuyo propósito era conocer y escuchar la experiencia de los otros actores involucrados en el proceso de

consolidación del Centro.

METODOLOGIA MIXTA: Combinamos en el estudio de caso, una serie de herramientas estadísticas que validan el proceso cualitativo del mismo, la metodología mixta combina lo cualitativo con lo cuantitativo en función de validar las evidencias del caso, ello acerca al lector a generar un panorama de las evidencias propias del caso.

Fuentes de información:

Se usaran fuentes de información primaria:

1. Cuestionarios y Entrevistas a profundidad. (Fuente de Información Cualitativa)
2. Informes de Gestión Cemprende. (Fuente de Información cuantitativa).
3. Resultados operacionales del Modelo CEMPRENDE en las Regiones, datos y cifras.

ANALISIS DE RESULTADOS:

Teniendo en cuenta que la metodología desarrollada es cualitativa, el análisis es textual y en él se buscan elementos comunes y repetitivos en los cuestionarios y entrevistas realizadas, que permitan establecer criterios y obtener conclusiones que validen el proceso, permitiendo dar vigencia a los resultados frente a la pregunta problémica y las implicaciones de la misma.

Se debe definir claramente como se midieron los resultados

Los resultados se midieron organizando frases comunes y repetitivas expresadas por los entrevistados, las cuales abordan el análisis situacional del caso, de forma tal que los resultados generan apropiación de evidencias en el caso de estudio

Se deben definir claramente las pruebas Tabulación estadísticas utilizadas.

En cuanto a la información cualitativa: el grupo de entrevistados corresponde a personas que se consideran conocedoras de la estrategia y de su alcance, lo que permite conocer de primera mano sus puntos de vista frente a los temas tratados; utilizando para este fin un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia.

En cuanto a la información cuantitativa: se usaron estadísticas descriptivas, tablas y gráficas en forma de series de tiempo y de gestión del Centro en términos de metas

establecidas y alcanzadas, así como de la gestión y operación de los recursos presupuestados para el funcionamiento del mismo.

ASPECTOS ÉTICOS

¿Los aspectos éticos son consistentes con el estudio propuesto?

El estudio incluyó el uso de información de personas ligadas a la estrategia; información sobre percepción y cifras, contenida en los instrumentos aplicados y fue socializado el uso de esta dentro del caso, por lo tanto la no confidencialidad de la información es conocida por los diferentes actores intervenidos.

Incluye Aporte del Estudio a la Sociedad civil y del Conocimiento

El aporte a la sociedad civil y del conocimiento es total, ya que el tema de estudio corresponde a una de las variables más importantes y complejas en la dinámica de la calidad de vida de las familias, como es el caso de la generación de ingresos, mas aun cuando se está validando una propuesta de atención con enfoque de derecho que en definitiva busca el libre desarrollo de la persona a partir de un proceso de ampliación de oportunidades para ejercer sus derechos.

¿Incluye la declaración de Originalidad y citas de Autor de los datos obtenidos?

Fueron citadas todas las fuentes utilizadas para soportar el caso.

Alcance del proyecto. Aplicación, puesta en marcha o sugerencia a entes gubernamentales para su viabilidad

En el presente estudio de caso se evidencia la evolución de una estrategia de ciudad para el mejoramiento de la calidad de vida de la población a partir de un proceso progresivo para la generación de ingresos bajo una línea de sostenibilidad y dignidad para la población; pero así mismo se evidencian las situaciones que se presentan en la ejecución de las actividades, donde en efecto es importante atender a ellas para realizar ajustes, recomendaciones, reestructuraciones que permitan seguir fortaleciendo el tejido social y empresarial de un territorio; por lo tanto resulta de vital importancia para los entes gubernamentales y no gubernamentales revisar, comprender y apoyar a esta estrategia para que siga aportando al bienestar colectivo de la población.

CRONOGRAMA
¿El cronograma refleja las actividades y los tiempos necesarios para el desarrollo del proyecto? Totalmente acorde a los tiempos del proyecto.
PRESUPUESTO
¿El presupuesto establece los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto? Recursos humanos: Horas de trabajo por investigador (2): 25 x 2 x \$ 65,000, \$ 3.250.000
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Schumpeter J. The Theory of Economic Development (1934; en adelante TED).</i> • <i>Conpes 091. Metas y Estrategias de Colombia para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio-2015. Bogota.2005.</i> • <i>Documento PIP Cartagena. Política de Inclusión Productiva de Cartagena. Cartagena. 2008.</i> • <i>Conpes 3616. Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento. Bogotá. 2009.</i> • <i>Conpes 140. Modificación a Conpes Social 091 de 2005 Metas y Estrategias de Colombia para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio-2015. Bogota.2011.</i> • <i>Alandete Leones Jorge Mario .Guía metodológica y estratégica para el montaje y operación de Centros de Emprendimiento y Empleo en Colombia. Cartagena 2011.</i> • <i>Drucker Peter. Dirección por Objetivos DpO.</i> • <i>García y Dolan (97); Blanchard y O'Connor. Dirección por Valores DpV.</i>
CONTINGENCIA
No se presentaron contingencias significativas en el desarrollo del presente caso.

**CEMPRENDE CARTAGENA DE INDIAS:
CONSOLIDACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE EMPRENDIMIENTO Y
EMPLEO EN COLOMBIA**

CASO EMPRESARIAL

PAGINAS

15 - 33

CEMPRENDE CARTAGENA DE INDIAS:**CONSOLIDACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE EMPRENDIMIENTO Y****EMPLEO EN COLOMBIA****El nacimiento de una estrategia**

Para octubre de 2009 nació en Cartagena una estrategia en Emprendimiento y Empleo, bajo un modelo muy necesario pero novedoso para el territorio. Sus orígenes se fundamentan en una propuesta de ciudad apoyada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, entidad que a través de su proyecto de Desarrollo Económico Incluyente -DEI, facilitó la alianza público privada entre la Alcaldía Mayor de Cartagena y la Cámara de Comercio de Cartagena, entidades locales que mediante un Convenio de Colaboración¹⁰ materializan el Centro de Emprendimiento y Empleo Pedro Romero que en su nombre más básico y buscando ser reconocido en la ciudad, en adelante se denominó *CEMPRENDE*.

Precisamente desde su construcción se concibió como una apuesta de ciudad, más que una política de gobierno, buscando rescatar esa vocación de trabajo que identifica a la gente Cartagenera, gente pujante y de un sacrificio enorme, donde ha sido normal desde épocas históricas, adquirir las cosas a costos superiores. Para lograr esto, se contempló que desde el inicio de la operación de *CEMPRENDE*, se brindaran alternativas reales de apoyo, a partir de entender las realidades, necesidades y

¹⁰ Documento oficial que firman los dos socios del Centro, donde se recogen todos los lineamientos jurídicos, técnicos, financieros y físicos para poner en marcha el Cemprende. Normalmente se firma por el tiempo de la vigencia fiscal- un año- pero puede darse el caso que se firme por menor tiempo.

expectativas de la población; en definitiva, tener un enfoque diferente que permitiera llevar a los Cartageneros a mejores y más sostenibles fuentes de ingresos, que al final desembocaran en mejor calidad de vida.

En la concepción misma del nombre del Centro, se buscó dar esa participación a población que no la recibía, oportunidad a quien no la tenía, al honrar la memoria de esa personalidad perdida en el tiempo pero que fue decisiva en la historia no solo de la ciudad sino de todo un país, el Señor Pedro Romero, Cubano de nacimiento pero Cartagenero de corazón y uno de los precursores de la sufrida y luchada independencia de Cartagena de Indias, personaje que pasó olvidado por mucho tiempo, tal como sucede con muchas cosas y personas en esta heroica y fantástica ciudad.

Como vemos, varios fueron los elementos diferenciales mencionados y propuestos en esta nueva apuesta para una ciudad que históricamente se ha considerado una de las más desiguales e inequitativas del país con un coeficiente de Gini¹¹ cercano a 0,548; receptora de un amplio número de compatriotas víctimas del conflicto armado, aproximadamente 94000 mil según cifras oficiales¹².

De igual forma se adelantaron otras acciones durante esta etapa de construcción del Centro, entre ellas la revisión de metodologías a nivel internacional, como *Barcelona Activa*¹³ y en lo nacional, *Bogotá Emprende*¹⁴ y la estrategia de impulso empresarial de

¹¹ Medida de la desigualdad. Normalmente se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos dentro de un país. Datos a diciembre 2013

¹² Datos de la oficina de la Unidad de Víctimas de Cartagena. Datos a diciembre de 2013

¹³ Programa Español de fortalecimiento empresarial

¹⁴ Programa para la creación y fortalecimiento de microempresas, que nace de la Alcaldía de Bogotá y la Cámara de Comercio de Bogotá

Medellín, *Los Cedezos*¹⁵, las cuales sirvieron como primer medidor para más adelante dar origen a lo que sería la naturaleza y alcance de CEMPRENDE pero bajo un concepto novedoso y atendiendo a la realidad del territorio; otra acción importante que se tuvo en cuenta, fue atender al enfoque de derecho promulgado y adaptado al territorio nacional por PNUD en el marco del cumplimiento de los objetivos del milenio ODM¹⁶ cuyo trabajo se enfoca en la promoción del desarrollo humano y por ultimo una muy importante acción, fue la estructura de operación en la que se basó CEMPRENDE, ligada ésta a un carácter más privado que público (en cabeza de la Cámara de Comercio de Cartagena), demostrando desde un principio una operación y gestión del Centro más técnica que política.

Todas estas acciones auguraban lo que sería esta nueva estrategia de apoyo a la población Cartagenera en temas de emprendimiento y de empleo y en general en procesos de inclusión productiva. Pero si bien existían todas estas propuestas y enfoques, muy bien indagados y pensados, faltaba algo no menos importante: materializar toda esa visión estratégica, es decir, llevarla a la práctica.

Solo se necesitaron unos minutos, después del corte de la cinta que daba inicio a la operación de CEMPRENDE, para que en la mente del Director, que por ese entonces, tenía solo una semana contratado para el cargo al igual que sus 6 compañeros de aventura, se pasaran mil pensamientos, unos de reto, otros de temor, otros más de incertidumbre, pero al final, pasaban y eran muchas cosas por la cabeza al mismo

¹⁵ Centros de Desarrollo Empresarial Zonal creados por la Alcaldía de Medellín

¹⁶ Durante la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas realizada en septiembre del 2000, los diferentes Jefes de Estado y de Gobierno acordaron una agenda global para el desarrollo, a través de la firma de la Declaración del Milenio. En ella, los diferentes países asumieron compromisos para reducir la pobreza, proteger el entorno y los derechos humanos, acordando ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio u ODMs alcanzables a 2015.

tiempo; Aún en el patio de CEMPRENDE los invitados compartían esos espacios de conversación y los miembros del Comité Directivo, Alcalde de la ciudad y Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio y del Comité Técnico conformado por los directores de área de las dos entidades socias, para ese momento solo habían establecido un plan operativo¹⁷ con unas metas a alcanzar para ese primer año de operaciones, desconociendo al igual que el grupo recién contratado de CEMPRENDE, cuál sería la forma de aterrizar lo allí expuesto y alinearlos a ese enfoque diferencial que se proponía.

El asesor Alfredo, el más experimentado del grupo, una persona mayor pero con un ánimo y una energía envidiable para cualquier joven, indica que es hora de arrancar, lo que de una vez hace que el Director, quien se mantenía pensativo con los ojos cerrados, tal vez como organizando las ideas, se pare de la silla y lance la que sería la primera de sus directrices pero que contenía lo que hasta hoy forma parte de la filosofía de Cemprende: haremos sólo tres cosas, imaginemos por un momento que somos una de las personas que están allá fuera esperando por atención y preguntémonos: primero ¿qué esperan recibir de un Centro como este?, segundo ¿Qué debemos entregar con base en lo que ellos buscan? y tercero ¿Cómo debemos hacerlo para ser diferentes?

Todos quedaron pensando y al final continuó el Director y afirmó: recuerden que todo aquello que hagamos será nuevo por lo tanto hagámoslo bien y seremos conocidos por entregar buenos resultados. Esto último fue la base para que más adelante la estrategia tomara el rumbo que hoy después de casi cinco años mantiene, basando el

¹⁷ El Plan Operativo Anual POA, es un documento técnico que hace parte integral del Convenio que firman las entidades socias y contempla todos los recursos técnicos, humanos, metodológicos, tecnológicos y financieros, disponibles para la operación del Centro, así como las metas que se deben cumplir para el periodo que se contemple. Normalmente se establecen con vigencia de un año o según el tiempo que contemple el Convenio de Colaboración.

trabajo en las tres premisas en las que se convirtieron las tres preguntas de esa mañana de octubre y que hoy de manera natural - pues no existe para el Centro un manual de procedimientos y mucho menos una misión ni visión - se vuelvan la piedra angular del trabajo en equipo de CEMPRENDE:

- 1) ¿Qué esperan recibir de un Centro como este? : *Naturaleza y alcance.*
- 2) ¿Qué debemos entregar con base en lo que ellos buscan?: *Estrategia metodológica.*
- 3) ¿Cómo debemos hacerlo para ser diferentes?: *Equipo humano.*

Sin embargo hasta aquí, el equipo había aclarado las ideas y al igual que el Comité Directivo y el Comité Técnico solo contaban con el marco de referencia sobre el cual podrían poner a andar toda la estrategia, pero solo eso; más ganas que herramientas.

Pasaron los primeros meses de CEMPRENDE y los últimos del año 2009, fecha que sirvió para organizar y armar la ruta de trabajo, pues como en cualquier país de Latinoamérica, estas fechas de fin de año son más bien tomadas para el descanso de la gente y no son muy atractivas para adelantar procesos de formación o asesorías; en este tiempo solo se sensibilizó a la población que se acercó a las instalaciones (esto era, dar a conocer los servicios del Centro).

La Consolidación

El periodo 2010 fue el del verdadero reto, pues el Centro en el primer trimestre del año ya contaba con 1200 personas registradas en alguna de las dos áreas: El Área de *Emprendimiento* (para crear o fortalecer negocios) o el Área de *Empleabilidad* (para

vincularse laboralmente en una empresa). Este enrutamiento, que se le llama a la selección de una de las dos alternativas aquí descritas, se hace desde el *Área de Orientación*, la cual actúa como puerta de entrada del Centro. En definitiva estas fueron las tres áreas funcionales de CEMPRENDE en sus inicios.

Para ese entonces ya cada área contaba con no menos de cinco formatos (instrumentos de control, gestión o seguimiento), los cuales se creaban y se ajustaban tantas veces como la realidad de la operación lo ameritaba; hoy se tienen formatos con solo una versión hasta formatos con nueve versiones. Precisamente esta era la forma de ir perfeccionando toda la prestación del servicio, pues para la fecha no había un referente que permitiera conocer con anticipación cómo desarrollar el trabajo en las respectivas áreas funcionales.

Paralelo a toda esta hazaña de construcción de formatos e instrumentos, se desarrolló una metodología propia, que en efecto se comenzó a trabajar de una manera muy organizada, que incluso les permitió denominarla con unos nombres muy ajustados a lo que se profesaba desde la visión estratégica: la metodología impartida a todos aquellos usuarios interesados en crear su propio negocio o fortalecer el que tenían, se denominaba *Ruta Justo Pa' Tí*, un nombre muy propio de la Región Caribe Colombiana, que recoge esa expectativa del participante pero sin desconocer sus habilidades y debilidades, aspectos sobre los cuales se imparten las asesorías y se brindan todos los servicios que requiera, desde la elaboración de su proyecto de negocio, hasta ciclos de actualización, facilitación de negocios, desarrollo de proveedores, acceso a nuevos mercados y gestión para la financiación, frenando o adelantando los procesos tanto como

el mismo participante lo requiera; de aquí el nombre, pues se procura brindar los servicios justo a la medida de ellos y no ellos amoldándose a una rutina académica.

Además de la alternativa que tienen los participantes de poder emprender un negocio, existe la posibilidad de la vinculación laboral, alternativa que ofrece el área de empleabilidad como otra forma de generación de ingresos para la población, de aquí la importancia de este servicio. Para esta área se desarrolló adicionalmente, una metodología que permitiera fortalecer habilidades y destrezas de la población que ingresa su hoja de vida en el Centro; Esta ruta de asesorías en competencias blandas la denominaron *Formación Integral del Ser- FIS*, herramienta pedagógica que hoy es un plus para gestionar oportunidades de empleo ante las empresas, pues a éstas si algo les importa, es que en lo posible sus vacantes sean suplidas con personas que vayan a desempeñar bien ese cargo.

En total se desarrollaron componentes metodológicos (módulos) pensados en la población que se atiende, pero además y tal vez recordando las palabras del Director el primer día de trabajo, pensando también en que podría servir de modelo a otras entidades que quisieran trabajar bajo este enfoque.

La Ruta Justo Pa' Tí del área de emprendimiento consta de 8 componentes metodológicos (módulos de formación), los cuales incluyen desde la *presentación en power point*- herramienta didáctica de uso frecuente para el facilitador-, pasando por la *ficha técnica* que explica qué se hace en cada módulo, hasta llegar a la *Guía Metodológica*, documento clave que explica cómo se desarrolla cada módulo. A continuación en la tabla 1, se detallan los módulos y su respectiva intensidad horaria:

Tabla 1. Módulos de Formación Ruta Empresarial Justo Pa Tí

Nº	NOMBRE DEL MODULO	INTENSIDAD HORARIA
1	Descubre el perfil del emprendedor	5 horas
2	Identifica tu idea de negocio	7 horas
3	Convierte tu idea de negocio en una oportunidad de mercado	7 horas
4	Diseña tu plan de mercado	7 horas
5	Diseña tu plan económico y financiero - Estados financieros básicos	12 horas
6	Diseña tu plan económico y financiero - Herramientas financieras	12 horas
7	Define y proyecta el flujo de caja de tu negocio	7 horas
8	Conoce los trámites para la formalización de empresa ante la Cámara de Comercio y otras entidades	7 horas
(*) Elaboración del proyecto de negocio - Transversal al proceso de formación empresarial		

Fuente: CEMPRENDE, Área de Gestión

La misma dinámica tiene el área de empleabilidad en su Ruta FIS, con 6 componentes metodológicos (módulos de formación). Cada módulo incluye la presentación en power point, la ficha técnica y la guía metodológica. A continuación en la tabla 2, se detallan los módulos y su respectiva intensidad horaria:

Tabla 2. Módulos de Formación Ruta F.I.S.

Nº	NOMBRE DEL MODULO	INTENSIDAD HORARIA
1	Autoestima y motivación laboral	16 horas
2	Relaciones interpersonales	9 horas
3	Orientación vocacional	6 horas
4	Adaptación al cambio	8 horas
5	Proceso de selección	14 horas
6	Servicio al cliente	12 horas

Fuente: CEMPRENDE, Área de Gestión.

Ahora bien, era claro que si CEMPRENDE se quedaba solo produciendo instrumentos y llenándose de población en las rutas, se quedaría en el tiempo y las

expectativas no se cumplirían, pues más allá de haberse creado como un Centro de desarrollo empresarial y puerta de entrada para la gestión de empleo, al comienzo no contaba con recursos propios para apalancar ningún tipo de fortalecimiento al final de las rutas, como por ejemplo financiación a las unidades productivas nacientes.

Lo anterior planteó el reto desde el inicio de convertir a CEMPRENDE en un ente complementario y articulador en el territorio, reto difícil de llevar a la práctica, pues para cada una de las instituciones ya presentes en la ciudad no dejaba de ser una especie de competencia o incluso un estorbo para sus actividades. ¿Entonces qué fue lo que tocó hacer?, dos cosas fueron importantes, la primera, que era necesario tocar puertas en todas las instituciones presentes en la ciudad que trabajaban temas de inclusión productiva, fue así como se visitaron y contactaron fundaciones, ONGs, organismos de cooperación internacional, microfinancieras, banca de primer piso y hasta dependencias de la misma Alcaldía, que muchas veces desconocían o querían más bien desconocer la estrategia; en definitiva se trabajaron tres líneas de articulación: financiación para las unidades productivas, gestión para el empleo y gestión para formación de la población.

Pero, ¿realmente se logró tener vínculos fuertes con entidades presentes en el territorio? La respuesta es un sí, pues en esta búsqueda de alianzas jamás se descuidó- y por el contrario se fortaleció- el componente en el que empezaban a verse como fuertes, y este es el segundo punto importante: la estrategia metodológica, la cual se creó desde cero pero con una fuerte orientación prospectiva, lo que fue generando un voz a voz positivo no solo en la población si no precisamente en las instituciones del territorio; al final de ese año el Centro cerró con un convenio de colaboración y nueve acuerdos de

voluntades¹⁸ con instituciones que brindaban servicios complementarios a los del Centro, incluso aun cuando estas instituciones tenían metodologías empresariales, se buscaba el punto donde se podían complementar y fue de esta manera que se fue posicionando CEMPRENDE, cerrando con 6804 personas registradas en ambas rutas, 2825 en emprendimiento y 3979 en empleabilidad.

Adicional a esto, fue en este periodo donde se hizo la primera transferencia metodológica del modelo a la ciudad de Pasto en el Departamento de Nariño, ciudad donde también se desarrollaba el Proyecto de Desarrollo Económico Incluyente del PNUD. Fue esta entidad quien propició la misión que vino a conocer a CEMPRENDE, la cual revisó la estrategia y al cabo de unos meses implementó el modelo en su territorio con la asistencia técnica y acompañamiento desde Cartagena. De hecho fue la primera ciudad con dos sedes de los Centros, iniciativa que denominaron SEMPRENDE PASTO.

“Dentro de los elementos importantes para adoptar la metodología de Cemprende Cartagena a nuestro territorio claramente estaban la metodología para la identificación de oportunidades de negocio y puesta en marcha de los mismos, así como el modelo de gestión que se implementó en Cartagena y la naturaleza de articulación con la que nació la estrategia”, esto expresa Álvaro Darío Pabón, Coordinador Local PNUD Pasto- Proyecto Red de Observatorios Regionales de Mercado de Trabajo ORMET” (SEPRENDE PASTO, s.f.)

El modelo crece y se replica

En todo este proceso de crecimiento, para 2011 ya CEMPRENDE estaba articulando programas del Gobierno Nacional con las entidades operadoras en el territorio, cuyos coordinadores y líderes se conocían con la gente del Centro lo que permitió alianzas

¹⁸ Alianza entre instituciones con el fin de aunar esfuerzos y brindar mayores y mejores servicios a la población sujeto.

naturales para articular y llevar mejores servicios a la población; ya para mediados de este año CEMPRENDE contaba con 20 acuerdos de voluntades adicionales, gestionados con diferentes instituciones de orden público y privado, locales y nacionales; algunas para financiar unidades productivas, otras para tener en cuenta las hojas de vida de los registrados como cesantes y otras para impulsar la formación como vehículo para la empleabilidad.

Pero fue en este periodo de muchos ajustes y crecimiento que el modelo de CEMPRENDE comenzó a ser realmente visto como un modelo en otras regiones donde PNUD estaba presente; se atendieron en CEMPRENDE delegaciones de Barranquilla, Sincelejo, Guajira, Santa Marta; misiones que casi de manera inmediata se convirtieron en resultados tangibles al adoptar la metodología y el modelo de gestión de CEMPRENDE, dando origen a los Centros en cada una de estas ciudades¹⁹, en total habían siete Centros en todo el país, incluyendo el de Cartagena.

“PNUD estaba en varios territorios de Colombia, con su Proyecto de Desarrollo Económico Incluyente y precisamente Cartagena fue el territorio que sirvió como modelo para adelantar varias estrategias en ellos, pues en Cartagena desde mucho antes se venía realizando un trabajo interesante con la Alcaldía para el apoyo de la población vulnerable y el Cemprende fue una de las primeras estrategias que se replicó en los otros territorios, esto por los resultados obtenidos en Cartagena a partir de su estructura metodológica, su modelo de gestión y en general a la filosofía que se creó en torno a esta importante estrategia”, argumenta Mercedes Rizo, Coordinadora Local Cartagena del Proyecto de Desarrollo Económico Incluyente de PNUD”.

En definitiva este fue un año tanto de consolidación de la estrategia en el territorio, en términos de desarrollo de metodologías y de articulación con instituciones presentes en la ciudad, así como de modelo de réplica a otras ciudades.

¹⁹ En Barranquilla denominado Centro Oportunidades, en Sincelejo Siemprende, en Guajira Gemprende, en Santa Marta SeMprende, en Pasto (2 sedes) Semprende y Cartagena Cemprende.

Este periodo cerraba con cifras de población atendida, en un estimado de 4308 personas, 1592 en emprendimiento y 2716 en empleabilidad.

Para 2012, otros territorios como Ibagué (Tolima) y Valledupar (Cesar)²⁰ adoptaban la metodología y el modelo de CEMPRENDE y al mismo tiempo se constituía con el apoyo de PNUD, *la Red Nacional Cemprende*²¹, red que busca articular el trabajo entre los Centros y sobre todo servir como herramienta para mejorar las prácticas y servicios a partir de las diferentes propuestas de atención y particularidades de cada territorio; adicionalmente se montaron otros Centros en los municipios de Santa Rosa y Turbaco en el Departamento de Bolívar y en Dibulla, Fonseca, Barrancas y Maicao en el Departamento de la Guajira.

En Cartagena ya estaba muy consolidada la estrategia en cuanto a la operación y gestión de los objetivos planteados, tanto así que CEMPRENDE ejercía la Secretaría Técnica de la *Red de Inclusión Productiva de Cartagena REDIP*²², otro espacio, pero en lo local, en el que más de 50 instituciones presentes en el territorio que trabajan temas de inclusión productiva, articulan y suman esfuerzos para brindar mejores y mayores oportunidades a los Cartageneros; esta Red tal como pasó con CEMPRENDE, tuvo su origen en Cartagena en el año 2010.

En este mismo año, también ocurriría un hecho que dejó sobre la mesa la clara necesidad de fortalecer la estrategia de CEMPRENDE hacia futuro y fue el cierre

²⁰ En Ibagué denominado Laboratorios Empresariales Ibagué Emprrende y en Valledupar Vemprrende.

²¹ Red Nacional de los Cemprende, constituida con el apoyo de PNUD en el año 2012.

²² La Red de Inclusión Productiva de Cartagena-REDIP, constituida en noviembre de 2010 es un espacio para articular acciones, recursos y conocimiento entre diversas entidades públicas, privadas y de cooperación que trabajan alrededor de iniciativas de inclusión productiva de la población en pobreza extrema y víctimas del conflicto. Esta plataforma permite aunar esfuerzos, evitar duplicidades, potenciar procesos e incidir en las políticas de desarrollo de la ciudad.

temporal de la sede, precisamente el 31 de mayo, apenas dos meses después de haberse montado los Centros de Santa Marta y Sincelejo y en pleno reconocimiento de la estrategia por parte de entidades del territorio y del orden nacional e internacional, se cerraban las puertas de CEMPRENDE por falta de recursos, era imposible seguir manteniendo la estrategia sin el compromiso de uno de los socios; pero, ¿qué fue lo que originó este revés para CEMPRENDE?, precisamente el hecho de ser un convenio de colaboración lo vuelve una estrategia inestable en el tiempo y dependiente de la voluntad política del gobernante de turno; en efecto fue lo que pasó, aun cuando se hicieron todos los trámites y diligencias que se consideraron necesarios, solo 45 días después desde la Alcaldía de Cartagena se daba nuevamente vía libre al convenio para terminar con este periodo con altos y bajos para CEMPRENDE.

Al cierre de diciembre de 2012, se estimaba la población atendida en CEMPRENDE en 2776 personas, 1451 en emprendimiento y 1325 en empleabilidad.

Para 2013, tanto la construcción como mejoramiento de las herramientas metodológicas seguían siendo tarea permanente, pero además dos grandes apoyos para CEMPRENDE se comenzaban a materializar: por una parte se constituía el *Fondo Financiero del Centro*²³, con recursos de un cooperante internacional y un cooperante nacional. El objetivo de los fondos era apoyar con créditos a los negocios que requerían este apalancamiento después de haber pasado por la ruta empresarial del Centro (Ruta Justo Pa' Tí) y los cuales no eran atendidos por las entidades financieras aliadas pues no

²³ El Fondo Financiero Cemprende KOREA y el Fondo Financiero Cemprende ISA se crearon a partir de la gestión realizada por la oficina de las Naciones Unidas en Colombia con la Agencia de Cooperación Koreana y la Empresa privada ISA, entidades que donaron recursos a la Cámara de Comercio de Cartagena con el fin de fortalecer la ruta empresarial a través de la financiación de las unidades productivas.

cumplían con los requisitos exigidos por estas. El otro tema importante para este periodo, fue la intención total del Gobierno Nacional de articular con CEMPRENDE y convertirlo en la puerta de entrada de los programas de apoyo en temas de generación de ingresos para la población más vulnerable.

En cifras consolidadas desde octubre de 2009 hasta diciembre de 2013, a partir del trabajo progresivo realizado por CEMPRENDE, se habían creado cerca de 2.500 unidades productivas, financiando el 65 % de ellas por un valor cercano a los US 2.000.000 con recursos del recién creado fondo financiero de Cemprende, pero sobre todo con la gestión ante las entidades financieras aliadas y recursos no reembolsables del Gobierno Nacional; se habían fortalecido empresarialmente 500 unidades productivas brindándoles herramientas como el programa de facilitación de negocios (participación en ruedas de negocio, misiones comerciales y ferias empresariales nacionales e internacionales), el programa de desarrollo de proveedores y de encadenamiento productivo, entre otros; además se habían formalizado ante la Cámara de Comercio de la ciudad a 450 unidades productivas de población vulnerable con activos superiores a los US 250.000 y se habían vinculado laboralmente en diferentes empresas de la ciudad a 950 personas registradas en el área de empleabilidad.

Como se observa en la tabla 3, cada periodo cierra con cifras de población atendida cada vez menor; lo anterior obedecía a la revisión y análisis constante de la operación del Centro, lo que permitió que desde la Dirección se planteara al Comité Técnico, una reducción en metas de atendidos (registrados en las áreas y capacitados) y en cambio, se incluyeran otras metas dirigidas más bien a su crecimiento productivo (financiación,

vinculación, fortalecimiento empresarial); de esta manera el equipo de CEMPRENDE dirigió los esfuerzos a brindar más calidad que cantidad. Todo esto se logró proponiendo ajustes en los Planes Operativos Anuales.

Tabla 3. Población atendida en CEMPRENDE por año.

Periodo	Área de Emprendimiento	Área de Empleabilidad	Total Atendidos
2010	2825	3979	6804
2011	1592	2716	4308
2012	1451	1325	2776
2013	1118	521	1639
Total	6986	8541	15527

Fuente: CEMPRENDE, Área de Gestión.

En las tablas 4 y 5, se muestra un comparativo entre las metas propuestas para el primer año de operación, periodo 2010 y las metas propuestas para el periodo 2013, mostrando la evolución en la prestación del servicio. Las primeras metas estaban más alineadas a la capacitación de la población y eran más generales y las segundas estaban más alineadas a generar elementos de productividad en la población atendida y eran más especializadas por área de trabajo, tal como se explicó anteriormente.

Tabla 4. Metas Plan Operativo Anual - 2010

Metas Periodo 2010		
Meta	Concepto	Cantidad
Emprendimientos	Corresponde a iniciativas empresariales que conllevan a plasmar esa idea en un plan de negocios que disminuya la incertidumbre de mercado y oriente técnicamente la creación de una unidad productiva	1.017
Empleos	Hace referencia a los procesos de orientación ocupacional y gestión para la formación para el trabajo que se brinda a las personas registradas en el Área de Empleabilidad.	247
Consolidación Empresarial	Se refiere a charlas empresariales en temas administrativos.	587

Fuente: CEMPRENDE, Área de Gestión

Tabla 5. Metas Plan Operativo Anual - 2013

Metas Periodo 2013			
Área	Meta	Concepto/Submetas	Cantidad
Empresarial	Negocios Creados	Capacitación -Metodología Justo Pa tí -Ruta Emprende	500
		Asesoría en Cultura Financiera	500
		Proyectos de Negocio Formulados	500
		Negocios Financiados con recursos no reembolsables	500
	Fortalecimiento de Negocios en Crecimiento	Microempresas Financiadas con Créditos	200
		Microempresas Formalizadas ante Cámara de Comercio	100
		Facilitación de negocios: Participación en ruedas de negocio, misiones comerciales y ferias empresariales	50
		Asistencia Técnica y Encadenamiento Productivo	100
Empleabilidad	Vinculación Laboral (Empleabilidad)	Registrados en el Área	500
		Orientación Ocupacional - Metodología F.I.S.	500
		Capacitación y/o Formación Pertinente	200
		Vinculación Laboral	150

Fuente: CEMPRENDE, Área de Gestión

Los Retos

Los anteriores fueron años de mucho trabajo, crecimiento y de superación de obstáculos, pues construir una metodología y al mismo tiempo replicarla a otros territorios, implicaba un esfuerzo y compromiso mayor. Pero este sacrificio y la visión a futuro que se tuvo desde el inicio fue la clave para que una vez conocida la estrategia en términos de impacto y resultados en Cartagena, pudiera implementarse a otras regiones tan distintas a esta. La meta desde el principio era tener herramientas que entregar a quien estuviera interesado en la réplica; por eso más allá de impartir la metodología a la población, se diseñaron los instrumentos y procesos que indicaban la forma de hacerlo a quien tenía este interés de adoptar el modelo.

En este momento ya era de interés del Gobierno Central, apoyar a CEMPRENDE como estrategia de orden nacional, a través de programas como el SPE (*el Servicio Público de Empleo de Mintrabajo*), ANSPE (*la Agencia Nacional de Superación de la Pobreza Extrema*) y DPS (*Departamento para la Prosperidad Social*), mediante la inyección de recursos, aplicación de políticas y herramientas de estas entidades, con miras a convertir a los Centros de cada ciudad en ventanillas únicas para desarrollar programas de apoyo a la población. En total se esperaba el montaje de 11 nuevos Centros de Emprendimiento y Empleo en diferentes ciudades del país y el apoyo y fortalecimiento de los 15 Centros existentes.

Adicionalmente se comenzó a utilizar una plataforma en línea²⁴, que facilitará los procesos de registro y enrutamiento de la población. Así mismo, cada Centro ya estaba ejecutando en su territorio proyectos de manera independiente (implementación de proyectos de entidades cooperantes que buscan ejecutar sus programas a través de los servicios del Centro); para el caso de CEMPRENDE contaba con 6 convenios con entidades nacionales e internacionales; actuando como operador y ejecutor de recursos a través de la Cámara de Comercio de Cartagena.

En resumen, ser la puerta de entrada de estos programas del orden nacional, cerrar alianzas con organismos de apoyo y usar herramientas tecnológicas más avanzadas fue siempre la intención con la que se trabajó desde el territorio y se repetía una y otra vez que se necesitaban estas cosas para fortalecer al Centro. En teoría parecería sencillo implementarlas y articularlas pero en la realidad no era tan simple.

²⁴ Esta plataforma se denominó SICEM, Sistema de Información de los Cemprende y busca facilitar la sistematización de la información y la construcción de indicadores para los Centros.

El futuro inmediato: ¿posibles amenazas?

Conforme se van enfrentando los retos, se presentan varias situaciones que no pueden dejarse de lado en este momento coyuntural:

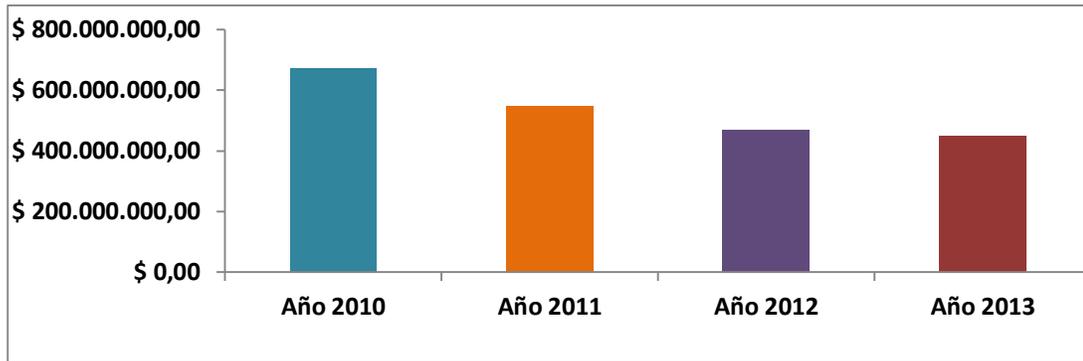
En primer lugar, en la medida que más apoyo exista de organismos como las agencias del gobierno, más ajustes se tendrán que hacer a los procesos e instrumentos, porque los tiempos, intereses y esquemas son muy diferentes entre las entidades que llegan y el ente territorial.

Segundo; la magnitud y alcance de estos programas y estrategias pueden opacar o peor aún derrumbar lo que en el territorio ya está construido.

En tercer lugar, la figura jurídica que hoy tienen los Centros, es de un convenio de colaboración, lo que genera que el funcionamiento de los Centros esté a merced de las personas que lideran las políticas públicas, por lo cual los términos y los recursos de los convenios para operar la estrategia (gastos de funcionamiento) varían entre un periodo y otro.

Dado que existe una constante necesidad de recursos para el fortalecimiento del Centro, se corre el riesgo que por el interés de contar con ellos, se implementen programas que no están íntimamente relacionados con la razón de ser del Centro y se termine por desvirtuar la naturaleza de los mismos en cada territorio. (Ver gráfico 1)

Grafico 1. Variación de los aportes para funcionamiento



Fuente: CEMPRENDE, Área de Gestión

Finalmente, si algo valida la filosofía del Centro es la atención personalizada y de mucho contacto con los participantes; en este sentido las plataformas y sistemas de información deben estar alineados a este enfoque de trabajo.

Como observamos, toda nueva oportunidad genera unos riesgos en su aprovechamiento, dependerá entonces de lo preparados y ligados que estén tanto el equipo ejecutor de la estrategia como las máximas autoridades – Comité Directivo y Comité Técnico -, al enfoque y naturaleza de trabajo de CEMPRENDE, para seguir creciendo pero construyendo valor.

- ¿Cuáles son los factores de éxito con los que cuenta CEMPRENDE que lo han convertido en un modelo exitoso para Cartagena y modelo de réplica a nivel nacional?
- ¿Podría en un futuro, cambiar la naturaleza de los Centros a partir de las nuevas alianzas y elementos que incluyen los socios y aliados?
- ¿Qué hacer frente a esta nueva realidad que hoy viven los Centros?