

A decorative graphic consisting of several thin, grey curved lines and small circles. One line starts at the top left and curves down towards the center. Another line starts at the top left and curves down towards the bottom left. A third line starts at the top right and curves down towards the center. A fourth line starts at the bottom left and curves up towards the center. A fifth line starts at the bottom left and curves up towards the bottom right. There are several small circles at the ends of these lines, some of which are larger than others.

# MEDELLÍN COMPETITIVA

PLAN DE DESARROLLO 2001-2003

El capítulo que se evaluará a continuación  
corresponde a la segunda línea Programática:  
"Medellín Competitiva" del Plan de Desarrollo  
de Medellín 2001-2003

## ALGUNAS CONSIDERACIONES

A pesar de su uso recurrente, y por momentos abusivo, el concepto de competitividad es uno de los más discutidos y discutibles cuando hablamos del desarrollo empresarial o regional. De allí que no soslayamos las dificultades teóricas del Plan de Desarrollo 2001-2003 *“Medellín Competitiva”*, cuando decide hacer de la competitividad su eje orientador, por lo menos formalmente; no obstante, interesa en este documento preguntarse: ¿Es hoy Medellín una ciudad más competitiva?

Con el tiempo nos vamos aproximando a un concepto cada vez más amplio, en el que se reconoce la profunda imbricación entre empresa y localización en términos de la competitividad. Dentro de esta nueva síntesis *“entendemos por competitividad la capacidad de una economía para hacer crecer su producción a altas tasas, de manera sostenida y que promueva el más alto grado posible de mejoramiento sostenido del bienestar de la población (CEPAL)”*.<sup>1</sup>

Cuando se habla de plataforma o entorno subnacional (localización), hay que entender también los nexos, las conexiones que existen entre lo local, lo regional, lo nacional y aun lo internacional. Finalmente la empresa opera en el ámbito de lo local, pero lo local influye y se ve influido por las relaciones con lo regional (por ejemplo, aprovisionamiento de insumos y productos terminados), con lo nacional (decisiones y normas de carácter macroeconómico) y con lo internacional (acuerdos comerciales). Así las cosas, la localización hace referencia a un ámbito complejo, de diferentes niveles y competencias que se relacionan dinámicamente y que finalmente confluyen de manera definitiva en la competitividad de la empresa.

¿Podría el desempeño competitivo de una empresa aislarse de las condiciones de su entorno? Como lo dice Esser<sup>2</sup>. Ello es posible allí donde es factible aprovechar determinadas ventajas estáticas de localización, *“pero la ausencia de un entorno eficaz, restringe la capacidad de las empresas para desarrollar una competitividad duradera. Sucede que éstas no pueden concentrarse en la actividad productiva central que las hace competitivas por verse obligadas a desarrollar, ellas mismas, producciones y servicios internos que a otras empresas les basta*

1 Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia. Informe Final. CEPAL Colombia. 2002.

2 Esser, Klaus y otros. Competitividad Sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política. Revista de la CEPAL, Santiago de Chile 1996, No. 59. pp. 39 a 52.

*con adquirir o explotar como efectos externos*". Es decir, "...se está llegando a un consenso sobre el hecho de que la creación de un entorno sustentador con el esfuerzo colectivo de las empresas y con la iniciativa conjunta de las asociaciones empresariales, el Estado y otros actores sociales, puede conducir hacia un desarrollo relativamente acelerado de las ventajas competitivas".

Esto nos permite, hasta ahora, llegar a varias conclusiones:

- La competitividad cobra expresión en el desempeño de la empresa, pero también en la capacidad del entorno para apoyar ese desempeño. Así las cosas, la competitividad es un concepto que trasciende la firma, aunque ello no implica desconocer, en lo micro, la responsabilidad de la firma en la generación de ventaja competitiva.
- Llegamos entonces al concepto de entorno competitivo que implica creación de riqueza y condiciones de bienestar social sostenibles en el tiempo.
- El entorno se entiende, como dijimos atrás, de manera multidimensional en sus múltiples relaciones y adaptaciones (local, regional, nacional e internacional) y como entorno sustentador.

Hablamos entonces del concepto de competitividad sistémica<sup>3</sup> en el que se entiende que la competitividad, como la definimos, surge de cuatro niveles diferentes: *meta*, *macro*, *meso* y *micro*. El nivel *meta* hace relación con la capacidad de una sociedad de integrarse y de generar pensamiento y acción estratégico; en lo *macro* hablamos de la estabilidad económica y de los "incentivos" a la iniciativa privada; en lo *meso*, nos referimos a redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones; y en lo *micro*, nos referimos a las habilidades distintivas y a los bloques genéricos de formación de ventaja competitiva que son del resorte de la firma (calidad, productividad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente).

## **EL PLAN DE DESARROLLO DE MEDELLÍN 2001-2003: HACIA UNA POLÍTICA PÚBLICA LOCAL DE COMPETITIVIDAD.**

Es importante evidenciar los planteamientos del Plan en materia de competitividad y cómo, de alguna manera, ellos se aproximan a un concepto propio de competitividad:

En los fundamentos del Plan de Desarrollo y dentro del objetivo general plantea, "*consolidar una ciudad justa, participativa, con equidad en lo social y en el uso del espacio público, que reconozca en su población el mayor potencial de desarrollo y redefina su competitividad en un contexto globalizado, basado en la producción de conocimiento...*"<sup>5</sup>.

3 *Ibíd.*

4 Plan de Desarrollo de Medellín. p. 7.

Más adelante, al hablar de las tres líneas, afirma *“Ciudad Competitiva* (refiriéndose a la segunda línea del Plan) *implica alcanzar índices que signifiquen progreso, bienestar y eficiencia en todos los frentes: servicios públicos, seguridad, salud, educación, ciencia y tecnología, transporte, hábitat, medio ambiente y, sobre todo, en la oferta de empleo digno. La lucha contra el desempleo es inaplazable, pues si este persiste ninguna política será socialmente efectiva. Con inversión de recursos públicos, esta administración liderará proyectos productivos estratégicos que generen empleo y recuperen para la ciudad el liderazgo empresarial”*<sup>5</sup>.

En otro aparte del capítulo que estamos evaluando, dice: *“la competitividad, entendida como incrementos de la productividad está unida en esencia a tres factores: conectividad, innovación y un gobierno local promotor y facilitador”*<sup>6</sup>.

Al hablar de empleos dignos y estables, señala que *“la decisión de establecer una estrategia de competitividad para Medellín, permitirá crear un nuevo modelo de ciudad, orientado al desarrollo de nuevas empresas de base tecnológica y al mejoramiento de los procesos productivos. Para lograr este propósito, la ciudad tiene que acondicionar estos espacios, fortaleciendo su plataforma competitiva sobre las bases de un recurso humano más calificado, instituciones más modernas, excelentes servicios públicos, estructuras eficientes y redes de cooperación entre empresas e instituciones”*<sup>7</sup>.

Finalmente, en el capítulo de *Medellín Competitiva* plantea como objetivo general *“disponer de pensamiento estratégico que permita a la ciudad de Medellín –con el liderazgo, promoción y actitudes facilitadoras de su gobierno local– generar las condiciones necesarias para la conformación de redes de trabajo e inversión que faciliten la creación y desarrollo de múltiples empresas competitivas, principalmente las pequeñas y medianas y que consecuentemente generen los niveles de empleo y prosperidad que la ciudad requiere para la convivencia justa y pacífica de sus habitantes”*<sup>8</sup>.

De lo anterior se puede observar cómo el Plan de Desarrollo asocia la competitividad con diversos conceptos e imperativos: Medellín debe redefinir su competitividad, *Ciudad Competitiva* implica alcanzar índices que signifiquen progreso, bienestar y eficiencia..., la competitividad entendida como incrementos de la productividad..., la estrategia de competitividad permitirá el desarrollo de nuevas empresas de base tecnológica hacia la generación de empleo..., el objetivo es disponer de pensamiento estratégico..., generar las condiciones necesarias para la conformación de redes de trabajo e inversión que faciliten la creación y desarrollo de múltiples empresas competitivas...

---

5 Pág. 8.

6 Pág. 65.

7 Pág. 67.

8 Pág. 72.

Se deja ver entonces que el enfoque de competitividad en el Plan es, finalmente, un enfoque centrado más en la competitividad de las empresas que en un concepto complejo de competitividad del territorio, como ese entorno que existe por su capacidad de generar riqueza no sólo para las empresas, sino para que sea disfrutada por todos los pobladores y pobladoras, y así crear un entorno favorable no solo para la empresa sino para el conjunto de la sociedad con retos de superación de la pobreza y la exclusión.

Además, es un enfoque de competitividad que no define metas e indicadores claros. Muchos de los programas y subprogramas planteados en el Plan carecen de metas explícitas. Incluso, varios de ellos fueron simplemente enunciados generales que, posteriormente a la formulación del Plan, se trataron de definir a manera de proyectos.

A la incertidumbre sobre el impacto real del Plan de Desarrollo en la construcción de una Medellín más competitiva ayudó, además, la inexistencia de un sistema de información sobre la ciudad, oportuno, suficiente y confiable. Medellín tiene un grave problema en materia de calidad y cobertura de la información de que dispone. Ello agrava sustancialmente los procesos de identificación de prioridades, diseño y formulación de planes y evaluación de resultados e impactos.

## ELEMENTOS PARA LA EVALUACIÓN

La administración 2001-2003 realmente dispuso, para adelantar las estrategias propuestas en el Plan de Desarrollo "*Medellín Competitiva*", de tres instrumentos básicos:

1. Los recursos del presupuesto del Municipio que fueron destinados a esta segunda línea en una proporción poco representativa en relación con el monto total (participación del 7.7%)<sup>10</sup>. De hecho, el grueso de los recursos para el desarrollo de esta línea provienen de EPM, entidad que aporta \$361.362 millones para adelantar los programas de masificación de internet, Contac Center y empresarismo, de cuya ejecución se dará cuenta más adelante. Si a los recursos provenientes del Municipio adicionamos los de EPM, tenemos que el 73.4% del programa fue financiado por esta última entidad.

En la tabla que a continuación se presenta, se registran los programas más importantes desde el punto de vista de los recursos asignados. Programas como el de Fomento a la innovación y creación de empresas, Apoyo empresarial, Banco de los pobres y Empleo fueron de baja asignación y no hacen todos juntos a una participación del 5% del presupuesto total asignado a la línea; esto es preocupante en tanto el carácter de los programas afectaban de manera directa a los grupos poblacionales más excluidos del

10 Plan Trienal de Inversiones 2001-2003. Ejecución acumulada enero 2001-junio 2003. Tomado del Informe del Director de Planeación Municipal al Concejo de Medellín en julio 14 de 2003.

desarrollo en la ciudad, en tal sentido no parece que la estrategia de competitividad asumida esté aportando a cerrar la gran polarización socio-territorial que existe en la ciudad y deteriora las condiciones de vida de la mayoría de pobladores y pobladoras de Medellín.

*Tabla 1. Programas de la Línea “Medellín Competitiva 2001-2003”*

<i>Temas, programas y proyectos</i>	<i>Ppto. acum. 2001/2003 (millones \$)</i>	<i>Participación</i>
Agenda de la Conectividad (200.000 computadores)	331.637	67.4%
La industria del conocimiento Contact center	19.612	4%
Fomento a la innovación y creación	10.113.8	2%
Apoyo a la empresa tradicional	2.548	0.5%
Banco de los pobres	11.173	2.3%
Empleo	550	0.1%
Medellín sin fronteras	31.554	6.41%
Administración modelo	85.252	17.31%
Total	492.439.8	

2. Las alianzas establecidas con algunos gremios, universidades, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y otras entidades, a través de contratos mediante los cuales se busca avanzar en el estudio de algunas temáticas consideradas básicas para la ejecución del Plan (especialmente el tema de Apoyo a la Empresa Tradicional).
3. El Plan de Ordenamiento Territorial (POT), en el cual se sientan una serie de elementos básicos sobre el desarrollo de la ciudad, en materia de usos del suelo, obras de infraestructura y equipamiento urbano.

**Tabla 2. Ejecución presupuestal desde el año 2001 hasta junio del año 2003  
“Medellín Competitiva” Gobierno central municipal<sup>11</sup>**

<i>Temas, programas y proyectos</i>	<i>Ppto. trienio admón. central</i>	<i>Ppto. acum. 2001-2003 real</i>	<i>Ejecución a 06/03</i>	<i>Ejecución % ppto. original Plan de Inv.</i>	<i>Ejecución en % ppto. real</i>
PARA SER MÁS COMPETITIVOS	40.900	131.077	95.804	234%	73.1%
<i>Apoyo a la empresa tradicional</i>	18.035	14.271	12.573	70%	88.1%
Construcción de tejido empresarial	1.000	1.988	710	71%	35.7%
Fondo de apoyo a las Mipymes	3.643	560	540	15%	96.5%
Banco de los pobres	6.000	11.173	11.173	186%	100%
Capacitación para el empleo	6.830	100	0	0%	0%
Observatorio local de empleo	262	450	150	57.3%	16.5%
Centros de formación para el empleo	300		0	0%	0%
MEDELLÍN SIN FRONTERAS	4.707	31.554	23.896	508%	75.7%
Conserjería para la internacionalización de Medellín	2.607	5.463	4.006	154%	73.3%
Centro internacional de negocios y convenciones	0	25.091	19.091		76.1%
UNA ADMINISTRACIÓN MODELO	18.158	85.252	59.334	327%	69.6%
Nueva estructura organizacional	668	1.650	1.109	166%	67.21%
Descentralización	2.400	2.137	1.565	65%	73.2%
Gobierno en línea	15.090	79.338	54.534	361%	68.7%
Actuando como holding	0	2.127	2.127	100%	100%
Promedio pond. Ejec. total				220%	72.5%
Calificación ejec. ppto.					3.6 <sup>12</sup>

## EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS

### 20.000 VIVIENDAS POPULARES

*Objetivo:* construcción de 20.000 viviendas de interés social las cuales generarán alrededor de 80.000 nuevos empleos directos e indirectos.

De acuerdo con el Plan de Desarrollo, en el que se cita a Camacol, por cada 25 metros cuadrados construidos en vivienda de interés social, se crean cuatro empleos: uno directo y tres indirectos<sup>13</sup>. Sin embargo, en entrevista que realizó la Veeduría con directivos de esta institución, plantearon que la realidad es que, por cada 100 metros cuadrados se generan 4.28 empleos directos e indirectos<sup>14</sup>.

### LOS RESULTADOS

- El total de viviendas construidas en el trienio 2001-junio 2003 fue de 9.036 (764 sector público, 1.140 Alianza sector público-privado, 7.128 sector privado). 45% de la meta programada. Es claro que la Vivienda de Interés

<sup>11</sup> *Ibid.* 39

<sup>12</sup> Se obtuvo como un promedio ponderado en relación con el total de los recursos destinados a llevar a cabo esta estrategia.

<sup>13</sup> Plan de Desarrollo de Medellín 2001-2003, p. 67.

<sup>14</sup> Entrevista con el gerente de Camacol-Antioquia. Julio 16 de 2003.

Social (VIS) estratos 1 y 2 no la hace el constructor privado debido a su relación costo/beneficio, pero tampoco la viene haciendo el sector público<sup>15</sup>.

- El empleo generado, entre directo e indirecto es de sólo 19.328 empleos (2.14 empleos por cada 50 m<sup>2</sup> construidos, según Camacol), frente a 80.000 que era la meta, es decir el 24.15%.
- Entendiendo que no todas estas personas están empleadas simultáneamente, dado que van pasando de un proyecto que termina a otro que empieza, el empleo generado total es menor, además que son empleos de carácter temporal<sup>16</sup>.
- Dentro de las acciones directas tomadas por el ente gubernamental de orden municipal, con el objeto de promover la VIS, se declaró una exención del impuesto predial a compradores de VIS hasta el 2008.
- Se creó un fondo en EPM por \$10 mil millones para financiar la construcción de redes de servicios públicos de los que hasta el momento de esta evaluación sólo se habían aplicado unos \$2 mil millones.
- Se expidió un decreto de flexibilización de normas de construcción para vivienda hasta de 70 SMLV.

## REFORESTACIÓN INDUSTRIAL

Se debe señalar que se realizó un contrato con la Reforestadora Industrial de Antioquia (RIA), para llevar a cabo la plantación y mantenimiento de las zonas reforestadas en regiones del departamento de Antioquia, y cuyo objetivo era el de generar empleo en esas zonas a fin de retener al campesino en su lugar de vivienda y de esta manera reducir la presión sobre Medellín. El Municipio se comprometió con entregar a dicha institución la suma de \$1.000 millones y las Empresas Públicas de Medellín la suma de \$6.000 millones, dineros que no fueron girados a RIA hasta el momento de corte de esta evaluación.<sup>17</sup>

## AGENDA DE CONECTIVIDAD

Por cada 1.000 habitantes de nuestro territorio, se dispone de 34 computadores, cuando en promedio en Latinoamérica este índice es de 40 por cada 1.000 habitantes<sup>18</sup>.

Empresas Públicas de Medellín trazó una estrategia de masificar el uso de internet mediante el ofrecimiento de un paquete que incluía el computador y la conexión a internet a tarifa reducida. Tal estrategia se implantó en el año 2002 buscando llegar a la empresa (Pymes fundamentalmente), para mejorar su

15 *Ibid.*

16 Cálculos realizados con base en datos suministrados por Camacol-Antioquia.

17 Entrevista con funcionarios de RIA (Coordinación Técnica) en agosto 28 de 2003.

18 Documento Conpes 3072. Agenda de Conectividad. Bogotá, febrero de 2000.

productividad, a los centros educativos de todos los niveles, y a los hogares de todos los estratos, con el propósito de aumentar la masa crítica de clientes de internet y servicios de valor agregado ofrecidos por EPM.

### **200.000 computadores y masificación de internet<sup>19</sup>**

Con respecto a este subprograma, el Plan señala que “...debe verse como un proceso integral que cubre las siguientes etapas: sensibilización (lograr conciencia en los sectores públicos y privados de la importancia de internet, así como educación a la ciudadanía en su uso), educación (dar a conocer su funcionamiento y potencialidades como apoyo en la labor educativa y comunitaria), acceso (búsqueda de facilidades de acceso para todos los públicos) y contenido (dar solución a la actual falta de contenidos en español). Adicional a la masificación y para garantizar la viabilidad del proyecto, deberá darse la ampliación y modernización de la infraestructura de telecomunicaciones y plataforma de red, acorde con las metas de cobertura.

*El reto para la actual administración municipal dentro de este programa de masificación, es contar con 200.000 nuevos equipos y accesos a internet al finalizar el trienio 2001-2003”.*

#### **Las metas físicas**

- Se esperaba tener conectados para diciembre de 2003, 100.043 computadores. En esta evaluación se constató que se habían conectado 6.015 a diciembre de 2002 y 39.466 efectivamente entregados a junio de 2003, lo cual equivale a un 39.45% de ejecución. En relación con el total del programa se ha ejecutado un 19.9%. Adicionalmente se han constituido 11 salas de navegación.
- Se generaron 212 empleos en el año 2002 y 195 a junio 6 de 2003.
- Mediante contrato con Hewlett Packard se pretendía, para septiembre de 2003, el montaje de una planta ensambladora de computadores en la localidad, por un valor de US\$112.5 millones. A la fecha de corte de esta evaluación la planta estaba en proceso de montaje. Este contrato merece unas precisiones:

El plazo para la ejecución del contrato es de seis años, dentro del cual se incluye el proceso de adquisición de computadores por tres años, y tres años adicionales para los servicios asociados. En una primera etapa el programa iba a cubrir el área metropolitana, pero luego se expandiría a las ciudades en donde EPM.Net tiene presencia. Primero en Manizales, Pereira y Bogotá, luego en Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena.

19 Empresas Publicas de Medellin. Documento enviado a la Veeduría como respuesta al Derecho de Petición y entrevista con la gerente de la fundación EPM en agosto 4 de 2003.

Con la empresa contratada, se convino realizar una evaluación cada tres meses de la tecnología ofertada, a fin de que el paquete que se venda, se encuentre ajustado a los últimos avances tecnológicos que la compañía esté ofertando.

Las *metas financieras*<sup>20</sup> definidas en el Plan para este programa fueron:

- *Presupuesto de inversiones* en equipos desde 2002 al 2005, \$290.502 millones. Ejecutados hasta junio de 2003, \$127.953 millones. Cumplimiento del 44%.
- *Presupuesto para inversiones* en servicios \$41.135 millones, en igual período. Ejecutados \$2.395 millones para un porcentaje de cumplimiento del 6%.
- *Presupuesto 2003 para sensibilización* \$1.049 millones. Ejecutado \$728.1 millones, o sea un 69.4%. Con esta inversión se lograron sensibilizar 24.224 personas de 200.000 para diciembre de 2003 que era la meta, es decir el 12.1%

**Tabla 3. Medición del mercado potencial y cuentas activas.  
Demanda estimada de personas naturales**

<i>Intención de comprar</i>	<i>Estrato 1</i>	<i>Estrato 2</i>	<i>Estrato 3</i>	<i>Estrato 4</i>	<i>Estrato 5</i>	<i>Estrato 6</i>	<i>Total</i>
Probablemente sí	6.306	34.519	35.663	6.684	3.405	1.653	
Seguramente sí	5.042	23.077	21.116	2.513	3.185	616	
<b>Total</b>	<b>11.348</b>	<b>57.596</b>	<b>56.779</b>	<b>9.197</b>	<b>6.590</b>	<b>2.269</b>	<b>143.779</b>

*Fuente:* Empresas Públicas de Medellín. Documento "Resumen investigación de mercados-Programa Masificación", enviado a la Veeduría como respuesta al Derecho de Petición.

*Nota:* solo se presentan los encuestados que mostraron una cierta certeza en adquirir el paquete.

**Tabla 4. Demanda de empresas y sector educativo**

<i>Segmento</i>	<i>Micros</i>	<i>Pequeñas</i>	<i>Medianas</i>	<i>Educación</i>	<i>Total</i>
Probablemente sí	2.809	190	104	22	
Seguramente sí	8.984	785	116	77	
<b>Total</b>	<b>11.793</b>	<b>975</b>	<b>220</b>	<b>99</b>	<b>13.087</b>

*Fuente:* Empresas Públicas de Medellín. *Ibid.*

**Tabla 5. Acceso actual de internet en Medellín,  
valle del Aburrá y Oriente Cercano**

	2001	2002	2003
Acceso a Internet	44.018	58.516	83.037

*Fuente:* Empresas Públicas de Medellín. *Ibid.*

**Tabla 6. Capacidad de pago de los servicios de internet en el valle del Aburrá y Oriente Cercano**

Viviendas desconectadas	<i>Cuentas vencidas</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>
	3 a 8 Cuentas*		25.533	29.494
8 ó más*		33.844	47.511	52.028
		59.377	77.005	81.689

Fuente: Empresas Públicas de Medellín. *Ibid.*

\* Valor acumulado hasta el año.

Como se puede observar, se registra un elevado número de suspensiones de conexiones debido al incumplimiento de la obligación de pago, lo cual pone en evidencia la baja capacidad de las personas para poder proveerse del servicio, y pone en tela de juicio las posibilidades que tiene el programa de cumplir con su cometido, dadas las limitantes económicas que parecen tener muchos de los que ya han hecho uso del servicio.

Cabe destacar cómo entre el año 2001 y 2002, el número de viviendas a las cuales se les suspendió el servicio por no pago equivalió al 56.47% del total de los nuevos adquirentes del paquete. Entre lo que va corrido del año 2003 y el 2002, dicha proporción fue del 35.56%. Consideramos que se trata de un porcentaje bastante elevado frente a un mercado cuyo potencial no está en capacidad de absorber la totalidad del programa propuesto. Tal hecho nos hace pensar sobre la rentabilidad y retorno del capital invertido por EPM en dicho programa.

Los paquetes integrales aprobados por estratos, en empresas y en entidades públicas a junio del 2003, se presentan en la tabla 7:

**Tabla 7**

<i>Segmento residencial</i>							
Estrato	1	2	3	4	5	6	<i>Total</i>
aprobados	716	5.440	7.960	2.068	929	436	17.615
<i>Segmento empresarial y corporativo</i>							
Aprobados	19.491						19.491
<i>Filiales de EPM</i>							
Aprobados	2.360						2.360
<i>Total</i>							39.466

Fuente: Empresas Públicas de Medellín. *Ibid.*

Entre las PYMES se ha logrado introducir el paquete integrado entre unas 3.000 empresas, de las cuales se espera mejoren sus procesos administrativos, contables y financieros.

Las escuelas de la ciudad fueron dotadas con una sala de cómputo con acceso a internet, con unos 21 computadores en cada escuela, para un total de 573

computadores con tarjeta de red y 7.039 computadores personales.<sup>21</sup> Se ha encontrado una gran receptividad por parte de los alumnos. Sin embargo, falta aún trabajar a los profesores con el fin de lograr un cambio de su actitud de relación con esta nueva tecnología.

## LA INDUSTRIA DEL CONOCIMIENTO

El Plan de Desarrollo define como objetivo de este programa, la posibilidad de que a través de él se pueda *“contribuir a mejorar la calidad de vida de la región por medio de un desarrollo integral y equilibrado, basado en un proceso de creación, modernización y diversificación de empresas tecnológicas para la nueva economía, que permitan mover las cadenas productivas en las que tiene ventaja competitiva la ciudad, al mismo tiempo que se crea empleo de calidad, aprovechando las amplias potencialidades endógenas y la capacidad de innovación de la ciudad”*. Para lograrlo definió los siguientes programas:

### CONTAC CENTER

*Objetivo dentro del país:* lograr la adopción de políticas por parte del gobierno central que faciliten el desarrollo de proyectos de centros de contacto.

*Objetivo exterior:* posicionar a Medellín como un excelente lugar de desarrollo de actividades de centros de contacto para obtener negocios de inversionistas extranjeros.

Para el desarrollo del programa el Municipio definió unas estrategias que tienen que ver con la realización de convenios con empresas extranjeras para prestar los servicios que se ofertan en la actualidad: servicios de atención al cliente, de mercadeo directo, de investigación y encuestas, creación de bases de datos, servicios de cobranzas, servicios web, entre otros.

### LAS METAS EN EL PLAN:

Crear un contac center con 1.000 estaciones y generar 5.000 empleos.

#### *Logros*<sup>22</sup>

- A junio de 2003 montaron 1.000 estaciones, es decir un cumplimiento del 100%.
- Crearon entre 1.200 y 1.500 empleos, es decir un cumplimiento entre el 24% y el 30%. Con la entrada del negocio de Colombia Móvil, a partir del año 2003, se logrará tener una planta cercana a los 2.193 empleos, discriminados así: 1.769 agentes, 110 coordinadores, 59 supervisores, 97

21 EPM. Documento “Estado de pedidos Fundación a septiembre 4 de 2003”.

22 Empresas Públicas de Medellín. Respuesta al Derecho de Petición enviado a la Veeduría por EPM en septiembre 11 de 2003 y entrevista con el Gerente del Contac Center en agosto 27 de 2003.

tecnólogos, 116 agentes sistema beeper, 42 personal administrativo, lo cual significa un cumplimiento del 44% aproximadamente de la meta total.

- Hasta junio de 2003 se adelantaron inversiones por \$19.000 millones en compra de la plataforma y adecuaciones.
- Para el funcionamiento de la nueva empresa, separada de EMTELCO, se requerirán \$5.000 millones para capital de trabajo.
- En convenio con el SENA se capacitaron 2.300 personas en digitación, manejo informático, lenguaje y atención al cliente. (El 50% del personal proviene de la universidades).

El programa contaba a junio de 2003, con 13 clientes sin incluir la operación comercial de EMTELCO, para una facturación aproximada de 2.260 millones mensuales.

De acuerdo con estimaciones de los administradores de la empresa, se tendría un EBITDA positivo a los dos meses, luego de ocho meses de operación. Se estimaba para la fecha anterior que estaría dando utilidad operativa en el mes 20 de operación y utilidades netas positivas acumuladas en el mes 40.

Es importante señalar cómo el 90% de los negocios están concentrados en las empresas del Holding de EPM.

### **INVERSIONES EJECUTADAS 2002<sup>23</sup>**

Para plataforma, equipos de apoyo, adecuaciones locativas y amoblamiento de sedes se han ejecutado \$15.591 millones; en actividades preoperativas \$461 millones. Total inversión 2002, \$16.052 millones.

### **Inversiones 2003:**

Plataforma, equipos de apoyo, adecuaciones locativas y amoblamiento de sedes \$3.335 millones; preoperativos, \$295 millones. Total inversiones 2003, \$3.630 millones.

Total de inversiones realizadas y proyectadas en la plataforma, \$19.682 millones.

Para el 2004 se esperaba crecer en 200 puestos, no obstante para el 2003 se están solicitando 500. Según EPM, para los años siguientes está proyectado crecer a razón de 150 puestos.

En la última semana de agosto de 2003 se tomó la decisión por parte de EPM de separar el contac center de EMTELCO (99% propiedad de EPM) y constituir una empresa nueva. Es importante señalar cómo EMTELCO es una empresa encargada de distribuir información y datos a través de sus redes, lo

cual significa que ya se tenía adecuada una infraestructura para la prestación de ese tipo de servicio muy afín con el de los contact center, lo cual crea inquietudes frente al desaprovechamiento de una capacidad instalada propiedad de EPM, que podría utilizar en un mayor porcentaje y originar una mejores economías de escala y hacer más competitiva a esta empresa y a los contact center.

## **Empresarismo**

Incluye los Proyectos emprendedores, Empresas de base tecnológica, Centros de producción de software, Integración red de universidades (Red de alta velocidad RAV) y otros proyectos productivos.

El programa, como lo señala el Plan, *“está enfocado a propiciar la creación de empresas de nuevas tecnologías”*.

Su ejecución le fue asignada a las Empresas Públicas de Medellín, las cuales, en su afán de crecer el negocio a través de la diversificación de sus productos, inició un proceso de sensibilización de jóvenes en el campo del emprendimiento empresarial, para lo cual diseñó unas estrategias tendientes a lograr el objetivo propuesto e incentivar la creación de empresas con alto contenido tecnológico y de innovación de productos relacionados con el campo en donde se desempeña las EPM. La estrategia y resultados logrados se registran a continuación, donde se percibe la bajísima ejecución y avance de este programa.

El objetivo fundamental del programa es lograr el crecimiento de los negocios de Empresas Públicas de Medellín, apoyando nuevos proyectos dentro de su objeto social, que le permitan su reinversión, le otorguen una mejor posición estratégica apalancada en su cadena de valor y le permitan redefinir el núcleo de negocios para el futuro.

Las estrategias definidas para el logro de su objetivo están centradas en la preincubación virtual, en la innovación, en el desarrollo de eventos, el programa Medellín Emprende, apoyo a la formación y a las Redes de redes, al impulso de la Ley de Promoción de Capital Intelectual, el Parque Tecnológico de Teleinformática, los Fondos de Capital de Riesgo y los Fondos de Promoción.

## **Metas y logros<sup>24</sup>**

- *Establecer 42 convenios por valor de \$817.1 millones (20 para el 2003). Se lograron asignar \$24.3 millones para 13 convenios, es decir, la meta financiera tuvo un cumplimiento del 2.9% de lo estipulado inicialmente y la física de 65% en el 2003.*

24 EPM “Proyecto Empresarismo”. Respuesta a Derecho de Petición enviado por la Veeduría.

EPM. “Seguimiento avance metas físicas y de los programas del Plan a junio de 2003”. Agosto 18 de 2003.

EPM. “Evaluación al Plan de Desarrollo Municipal año 2003. Programa Fomento a la Innovación y la Creación”. Agosto 18 de 2003.

- *Asignados \$400 millones para innovación.* A la fecha de corte de evaluación la ejecución era de 0%.
- *Estructurar programa de capacitación.* Tuvo una ejecución del 100%.
- *Estructurar programa de formación,* para lo cual se contaba con una asignación presupuestal de \$200 millones. Su ejecución fue de 0%.
- *Disponer de un software de negocios,* para lo cual se le asignó una partida de \$300 millones. Su ejecución fue de 0%.
- *Aceleradores,* contaba con \$7.888 millones. Su ejecución fue de 0%.
- *Parque Tecnológico de Teleinformática:* contaba con \$124.8 millones presupuestados. Su ejecución fue de 0%.
- *Los fondos de capital de riesgo* no tenían asignados recursos.
- *Fondos de promoción,* tenía un presupuesto de gastos de personal e inversión por valor de \$773.9 millones. Se ejecutaron \$161 millones a junio de 2003, es decir, un cumplimiento del 20.8%.

*Total recursos presupuestados para el programa, \$10.503.8 millones,* contra una ejecución de \$185.3 millones, es decir, tan sólo el 2% de cumplimiento.

## **APOYO A LA EMPRESA TRADICIONAL**

De acuerdo con la Oficina de Planeación, *“en esencia, esta línea se ha desarrollado de manera conjunta con los actores del desarrollo local y regional, mediante convenios de asistencia técnica y cooperación, tomando como pilar un proceso de transferencia compartida del conocimiento y de la experiencia, de tal manera que se generen beneficios conjuntos y surjan proyectos de interés común”*. A la luz de lo anterior, se han suscrito los convenios que se describen más adelante<sup>25</sup>. Cabe señalar que dentro de este tema también se plantea el programa *Banco de los pobres*, con los siguientes resultados:

### **Banco de los pobres**

En el Plan se señala que este *“será un banco que apoye a los pobres y fortalezca la política de asistencialismo productivo”*.

Para llevar a cabo el programa, el Municipio contrató a Microempresas de Antioquia con el fin de aprovechar su experiencia en el manejo de este tipo de créditos y de la infraestructura ya constituida. Estableció para los créditos una tasa de interés baja, la cual ascendió al 11.45% E.A.

25 Entrevista con los doctores Luis John Farley Cardona (julio 30 de 2003) y Víctor Manuel Molina (agosto 21 de 2003) de la Oficina de Planeación Municipal.

Desde mayo del 2003 se creó un fondo para protección de cartera.

Se contrató con la Universidad Minuto de Dios la capacitación. Su contratación no concordante con el lanzamiento del programa, condujo a que muchos de los beneficiados no hayan recibido la capacitación.

### ***Metas y logros***

- *Colocar \$6.000 millones, como presupuesto para el trienio.* Realmente se colocaron \$11.173 millones, es decir, alcanzó una ejecución de un 18.3%.
- Se asignaron 3.699 microcréditos y se estima que se generaron 7.400 nuevos empleos<sup>26</sup>.
- Se colocan microcréditos desde 1 smlv hasta 10 smlv. Con la entrada de los grupos asociativos en el año 2003, se incrementa el monto hasta 30 smlv para estas entidades. El monto promedio de colocaciones es de \$2 millones.

*Tabla 8. Comportamiento de la cartera, resumen a junio de 2003*

<i>Días</i>	<i>Cuantía</i>	<i>No. de microcréditos</i>
> 90 días	\$ 19 millones	123 créditos
> 61-90	\$ 19 millones	156 créditos
31 - 60	\$ 46 millones	378 créditos
Al día	\$6.348 millones	378 créditos

*Fuente:* Entrevista con funcionarios de Microempresas de Antioquia el 25 de julio de 2003 y documento aportado por la misma entidad "Banco de los Pobres por sector y comuna".

## **CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO EMPRESARIAL**

Como lo señala el Plan, *"el programa está orientado a fortalecer la actividad empresarial a partir de la identificación de actividades productivas más dinámicas del desarrollo local, y a las que deben responder los servicios de formación, información y asesoría empresarial..."* Para llevar a cabo este subprograma se definieron varios proyectos, ellos son:

### **Cadena de innovación y creación de nuevas empresas<sup>27</sup>**

Pretende buscar alternativas empresariales de base tecnológica para incorporarlas a un proceso de incubación. El valor asignado es de \$180 millones.

### ***Metas y logros***

Para el efecto se propuso desarrollar 10 campamentos universitarios y 4 empresariales y hacer un primer encuentro de '*Ángeles Inversionistas*', con el propósito de fortalecer la capacidad de emprendimiento de Medellín.

26 Según informe del Director de Planeación presentado al Concejo de Medellín en julio 14 de 2003.

27 Planeación Municipal. Informes de seguimiento a convenios y resumen de resultados. Junio 2003.

A la fecha de corte de esta evaluación se habían realizado 4 campamentos universitarios y uno empresarial.

### **Acuerdo por la competitividad regional y local<sup>28</sup>**

*Nota:* este proyecto da continuidad a un convenio pactado entre la Alcaldía de Medellín y el Consejo de Competitividad de Antioquia (en liquidación para el 2003).

Pretende avanzar en la consolidación de programas de competitividad que articulen los sectores público, privado, académico y social, con perspectiva de largo plazo y que sean valorados por la comunidad. Se contemplan tres componentes: Colombia Compite, Antioquia Compite (2002) y la Red institucional acuerdos temáticos para consolidar seis programas de “*Medellín Competitiva*” que se consagran en el Plan: *Medellín ciudad multilingüe, Ciudad de los Contact Center, Ciudad del Conocimiento, Distrito Tecnológico, Masificación de Internet, Agenda Regional para el ALCA;* y potencialidades en mercados internacionales y efectos sobre el desarrollo socioeconómico local. El valor asignado es de \$100 millones

#### ***Metas y logros***

- *Realizar un evento de Antioquia Compite*, que se realizó en noviembre de 2002.
- *Realizar un evento de Colombia Compite*. Hubo participación en el evento de Santa Marta en el 2002.
- *Consolidar una red institucional de acuerdos temáticos*. Para el efecto se formularon fichas y proyectos, para cada uno de los siete programas enunciadas anteriormente.

### **Fortalecimiento del tejido empresarial para una Medellín más competitiva<sup>29</sup>**

Propone una metodología de *cluster* para construir tejido empresarial en la región. Busca la conformación de redes de negocios y permite identificar oportunidades para crear empresas alrededor de nuevas actividades o para fortalecer las existentes. Genera un consenso social sobre el carácter estratégico de la productividad para el desarrollo regional. Apoya tecnológicamente los microcluster de ropa interior femenina, construcción de vivienda, frutas y hortalizas, exportación de salud y producción biotecnológica para el desarrollo de cluster tecnológicos y la creación de nuevo tejido empresarial para la ciudad. Tiene asignados \$120 millones.

28 *Ibid.* y entrevista con funcionarios de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en agosto 26 de 2003.

29 *Ibid.* y entrevista con directivos del CTA en julio 18 de 2003.

## ***Metas y logros***

- Apoyar cuatro clúster estratégicos.
- Diseñar instrumentos de medición del desempeño tecnológico.
- Conformar un portafolio de proyectos estratégicos de mejoramiento tecnológico.
- Crear una base de datos del mercado de consultoría.

Ninguna de estas metas mostró ejecuciones.

## **Segundo encuentro Empresa-Universidad-Estado**

Propone la construcción de una universidad vinculada a los diferentes procesos que se plantean desde la empresa y desde el gobierno, emprendedora e innovadora para la sociedad, con el respaldo y participación empresarial en las regiones y de forma creciente con los gobiernos. Busca que las universidades sean más “pertinentes” y brindar a sus egresados habilidades, actitudes y valores emprendedores. Se le asignaron \$25 millones para realizar el encuentro. Dicho evento fue realizado.

## **Medellín Emprende**

Se le asignaron \$63 millones y no tuvo ninguna ejecución.

## **Fondo de Apoyo a las Mipymes**

Este programa como lo señala el Plan “*busca aumentar la productividad y la generación de ingresos de los micro, pequeños y medianos empresarios*”. Para su cumplimiento se definieron tres proyectos:

### **Encadenamientos productivos de las unidades barriales<sup>30</sup>**

Busca trabajar en los barrios de la ciudad afectados por problemas de violencia, a fin de lograr un mejoramiento continuo de las empresas localizadas en ese entorno. Pretende la consolidación de las empresas y el mejoramiento de sus prácticas administrativas, productivas y de comercialización, integrando a la dinámica económica local y regional 100 iniciativas productivas. Se le asignaron \$180 millones.

## ***Metas y logros***

- *Intervenir 100 unidades económicas.* Se intervinieron 117.
- *Realizar 100 diagnóstico y planes de mejoramiento.* Se hicieron 117.
- *Capacitar 310 personas.* Sólo se capacitaron 103.
- Empleos generados, 94.

---

30 *Ibid.* y entrevista con funcionarios de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en agosto 6 de 2003.

- Hubo un Incremento en ventas de \$217.8 millones.

### **Promoción y fortalecimiento de minicadenas productivas y colectivos empresariales, PRODES** <sup>31</sup>

El proyecto propone identificar y promover esquemas de asociatividad al interior de minicadenas productivas y colectivos empresariales para la conformación de Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES) y de grupos en la etapa de PRE-PRODES. Esto con el fin de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad. Igualmente busca transferir la experiencia italiana de los llamados distritos industriales y el funcionamiento del modelo de concertación social de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Se le asignaron \$50 millones.

#### ***Metas y logros***

- Fortalecer 5 PRE-PRODES.
- Fortalecer 5 PRODES.
- Misión para conocer el proceso de concertación social en Andalucía-España y los distritos industriales de Italia.

Este proyecto no mostró ninguna ejecución.

### **Intercambio de experiencias público-privadas**

Propugna por un mejor conocimiento y acercamiento entre los sectores público y privado y generar escenarios abiertos y participativos en los cuales el municipio dará a conocer su estructura moderna y la capacidad que tiene de articularse con los demás agentes del desarrollo, a partir de lo que significa un gobierno promotor y facilitador. Se le asignaron \$50 millones.

#### ***Metas y logros***

- Encuentro regional de empresarios y trabajadores Pyme 2002. Evento realizado.
- Asociatividad y presentación del convenio ECOPETROL-ANDI-ACOPI en la fabricación de bienes de capital y sustitución de importaciones. Evento realizado.
- VI Semana de la Pyme: la competitividad de las pymes en mercados globales. Evento realizado.

## Observatorio Local de Empleo y Centros de Formación para el Empleo

*Nota:* se viene en proceso de contratación de dos nuevas actividades con Cámara de Comercio.

Busca la realización de investigaciones en el contexto local para identificar, procesar, analizar y producir información confiable, que servirá de base para la generación de políticas y programas que estimulen el empleo y orienten la capacidad del recurso humano, acorde con la demanda del mercado. Se tendrán como base los requerimientos para el fortalecimiento de los clusters estratégicos de la región. Se caracterizará la oferta de capacitación y formación para el empleo existente y se consolidará un sistema de información regional sobre el empleo, identificando estadísticas básicas para ponerlas al servicio de los usuarios mediante consulta virtual. Se le asignaron \$100 millones.

### ***Metas y logros***

- Realizar tres investigaciones: fueron realizadas.
- Identificación red institucional de apoyo al empleo en Medellín y el valle del Aburrá. En proceso a junio 30 de 2003.
- Tendencias ocupacionales en cinco cluster estratégicos para Antioquia. En proceso.
- Sistema de información de demanda de empleo.
- Elaborar un documento que sirva de insumo para una propuesta de política de empleo.

Las dos anteriores no muestran ejecución.

## Cajeros electrónicos con tecnología touch screen en las estaciones del Metro

Esos cajeros estarán al servicio de la población desempleada, donde podrán consular vacantes existentes y escoger aquellas que les resultan más convenientes. Se le asignaron \$50 millones.

### ***Metas y logros***

Ubicar 5 cajeros electrónicos. Por problemas de trámites en el SENA este proyecto no había avanzado, a la fecha de corte del presente informe.

## **Medellín sin Fronteras<sup>32</sup>**

Señala el Plan que su objetivo es “*mejorar los atractivos de Medellín en el contexto internacional...*”

32 *Ibid.* y entrevista con funcionarios de la Agencia de Cooperación Internacional de Medellín en julio 14 y 28 de 2003.

Buena parte de este tema se desarrolló alrededor del proyecto de gestión pública “Convenio PNUD-Alcaldía de Medellín (Gobernabilidad y Desarrollo Social para Medellín y el Área Metropolitana)”.

Este proyecto se concibió con el propósito de apoyar a la administración municipal en cinco objetivos: 1) Diseño de un sistema de evaluación y seguimiento al Plan de Desarrollo de Medellín. 2) Apoyo a la ejecución del POT de Medellín. 3) Gestión para la integración social, la equidad y la convivencia ciudadana. 4) Cooperación internacional para crear una instancia gubernamental de asuntos internacionales. 5) Apoyo institucional al Área Metropolitana para el desarrollo de los municipios del valle del Aburrá. Se le asignaron \$500 millones.

### ***Metas y logros***

El programa no muestra metas, pero en cuanto a logros se puede señalar que el convenio con el PNUD, permitió desarrollar varias actividades, pero en materia específicamente de competitividad e internacionalización están:

- Consultoría para la internacionalización que dio lugar en junio de 2002 a la creación de la Agencia para la Cooperación Internacional.
- Consultoría para el seguimiento al proyecto “Alianza por la Competitividad”, desarrollado por la CCMA.

### **MEDELLÍN DISTRITO TECNOLÓGICO**

Se realizó un estudio jurídico<sup>33</sup> sobre el tema de los distritos tecnológicos.

Finalmente la complejidad de los trámites hicieron que se desechara el proyecto.

### **Centro de Convenciones**

Busca promover la ubicación de actividades empresariales y comerciales modernas, así como la generación de espacios para la realización de eventos y convenciones con proyección nacional e internacional.

### ***Metas y logros***

\$41.500 millones, aportados de la siguiente manera: Municipio de Medellín \$25.000 millones, Federación de Cafeteros \$16.500 millones (terreno).

Al cierre de evaluación de este proyecto se estaba buscando un operador internacional.

## Una administración modelo

El objetivo de este programa es el de contribuir con el cumplimiento de los fines esenciales del Estado como son: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios y derechos de la constitución.

### *Metas y logros*<sup>34</sup>

- Para el efecto se capacitó un equipo interdisciplinario en la cultura de trabajo por procesos y se realizó una campaña de sensibilización sobre esta cultura. A este programa se le asignaron \$18.158 millones. No obstante, el presupuesto acumulado 2001/2003 ascendió a la suma de \$85.252 millones. Se ejecutaron \$59.334 millones, es decir, 69.59%.
- Para lograr la nueva estructura organizacional del municipio (Acuerdo 151 de 2002) se asignaron \$668 millones y realmente se ejecutaron \$1.109 millones.
- Para el programa de descentralización se asignaron \$2.400 millones. Este proyecto muestra una ejecución de \$ 1.565 millones, es decir, el 65.2%;
- Para el programa *Actuando como holding*, no muestra asignación explícita, pero se ejecutaron \$2.127 millones.
- Para el proyecto *Gobierno en Línea* se asignaron \$15.090 millones y se ejecutaron \$54.534 una cifra superior en aproximadamente 96%.

En el marco de este programa<sup>35</sup> se ha desarrollado la plataforma de gobierno electrónico, la cual incluye suministro, implantación, soporte y puesta en marcha de un sistema integrado de recursos humanos, financiero-contable y recaudación y cuenta única del ciudadano, predial y plataforma para servicios de gobierno electrónico.

En asocio entre la Cámara de Comercio de Medellín, el Municipio y el BID se adelanta un programa de simplificación de trámites para el sector empresarial, que tiene por objetivo general promover una relación más eficiente entre las empresas, la administración pública y las entidades privadas que le prestan servicios relacionados con su registro y formalización.

Como objetivos específicos el programa persigue: 1) minimizar los pasos, diligencias, requisitos legales y plazos de tramitación, que debe atender todo empresario para formalizar sus actividades productivas; 2) conformar Centros de Atención Empresarial; 3) facilitar la integración de las empresas del sector informal al proceso formal de desarrollo de actividades mercantiles; 4) mejorar el acceso de los empresarios a la información sobre los trámites que deben seguirse.

34 Informe del Director del Departamento Administrativo de Planeación al Concejo de Medellín.

35 Informe del Director de Planeación Municipal al Concejo de Medellín.

Además se ha avanzado en la creación de los Centros de Atención Empresarial (CAE) con los cuales se busca simplificar, reducir costos y agilizar los procesos en los cuales está involucrada la Cámara de Comercio de Medellín, la DIAN, Planeación Municipal, Gobierno Municipal, Salud y Hacienda Municipal. A junio de 2003 tres CAE ubicados en las sedes de la Cámara de Comercio del Centro, El Poblado y Unicentro.

En el proyecto se ha invertido hasta agosto del 2003 la suma de 470 millones de pesos. Varios pasos se adelantaron en relación con la ejecución de este proyecto, entre los cuales cabe enumerar los siguientes:

- Se desarrolló un software, mediante el cual se enlazan servicios prestados por la Cámara de Comercio de Medellín y Hacienda Municipal (Industria y Comercio), para facilitar los trámites en la renovación de matrícula mercantil y la declaración del impuesto de industria y comercio a través del sitio [www.camaramed.org.co](http://www.camaramed.org.co)
- El otro avance en el cual se empeñaron las dos entidades, fue el de desarrollar un software, el cual se contrató con la empresa **SERVISOFT**, para que realizara un programa de acoplamiento de la información que poseen las dos entidades en torno a los empresarios matriculados en la Cámara o registrados ante Industria y Comercio.
- Estaba en desarrollo un software que permita a la Secretaría de Hacienda el acceso remoto a la base de datos de la Cámara de Comercio con el fin de consultar la información sobre el registro mercantil y así mismo garantizar la impresión de certificados de existencia y representación legal, el de proponentes y el de establecimientos.
- En el trámite de creación de una nueva empresa, basta con hacerse presente en el CAE y desde allí se llevan a cabo las gestiones de Cámara de Comercio, Hacienda Municipal, Secretarías de Gobierno, de Salud y con la DIAN (RUT, NIT, registro nacional de vendedores).
- Se realizó un convenio con 10 notarías, mediante el cual se puede adelantar acciones de consulta y reserva del nombre. Por este medio se agiliza el registro de las empresas en la Cámara de Comercio, en la medida en que se envía la escritura a esta entidad vía electrónica. Además pueden realizar los notarios la impresión de certificados de existencia y representación legal y de registro mercantil y realizar el pago electrónico.

## **METROINFORMACIÓN**

Se avanzó en el montaje del hardware y del software requerido a fin de poder facilitar los trámites en materia contable y financiero dentro de la administración municipal, y con el fin de facilitar a la comunidad sus consultas, trámites y pagos.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## **Coherencia del Plan en torno al concepto de competitividad**

En primer lugar, nos parece saludable el hecho de que el Plan de Desarrollo municipal reconozca la importancia de la acción pública sobre la generación de condiciones favorables a la competitividad y que intente asumir un rol facilitador y promotor en este propósito.

Es importante que hacia el futuro las próximas administraciones municipales tengan en cuenta la relevancia fundamental de su acción sobre el asunto de la competitividad e incorporen de manera dinámica y participativa las diferentes reflexiones e instituciones que han venido trabajando el tema en la ciudad.

Es necesario advertir un cierto espíritu demasiado localista en la formulación del Plan, en tanto no se mira la posibilidad de la existencia de proyectos por fuera de las fronteras municipales, esto es, en lo regional y lo nacional, que pudieran tener incidencia en crear condiciones de competitividad en lo local.

## **Sobre la coherencia y la pertinencia de los proyectos, programas y subprogramas**

Nos parece importante señalar el esfuerzo del Plan por tratar de desarrollar algunos proyectos y programas en asocio con diferentes instituciones de naturaleza privada. Este principio de la cooperación interinstitucional sobre los proyectos de interés de la ciudad debe preservarse y, sin duda, fortalecerse hacia el futuro, en tanto constituye un elemento esencial para el desarrollo de una plataforma competitiva.

Los proyectos de mayor envergadura y supuestamente de mayor impacto del Plan, parecen gravitar en torno al aprovechamiento de las ventajas que ofrece EPM, lo cual no quiere decir que al tener una empresa local muy fuerte estemos generando las condiciones para que la ciudad pueda convertirse en un centro empresarial competitivo. Más aún, el programa de mayor envergadura presupuestal de toda la Línea, es el que tiene que ver con la Masificación de Internet (seguido por los que tienen que ver con la internacionalización y la reestructuración del Municipio). Esto refleja las reales prioridades del Plan en materia de competitividad y una concepción del desarrollo en donde el componente tecnológico no se liga con los demás factores de desarrollo humano y de inclusión social.

A continuación, algunos comentarios de los proyectos y programas más relevantes de la segunda línea del Plan.

## **20.000 mil viviendas populares**

Es claro que el propósito de este proyecto era el de contribuir fundamentalmente a la generación de empleo. No obstante los resultados muestran el muy limitado impacto que tuvo sobre esta variable

### **Agenda de conectividad**

Este proyecto apuntó a un elemento estratégico de la competitividad como es el de la conectividad (Medellín conectada a los grandes circuitos de información y negocios a escala internacional).

Los resultados arrojados hasta el momento han estado muy por debajo de lo previsto. No obstante reconocemos que las cifras de crecimiento de ambas actividades son muy importantes como resultado de este programa. Valga decir que a nivel nacional se han venido colocando cerca de 40.000 computadores al año y en los primeros meses del segundo semestre de 2003 EPM ha colocado más de 30.000.

Es importante señalar que no basta con la sola venta del computador y su conexión para declarar el programa como exitoso, en tanto los objetivos de este van más allá del cumplimiento de este hecho. Se requiere de una estrategia mucho más profunda e integral de vinculación de los usuarios a la red en términos de desarrollo de contenidos y creación de comunidades, entre otros aspectos. La capacidad de los usuarios para aprovechar las posibilidades que brinda esta herramienta en materia de trabajo o de capacitación, constituyen el elemento fundamental para realizar una verdadera evaluación de impacto de este programa.

Conviene señalar desde el punto de vista de la gestión de EPM, que este proyecto contribuye a aprovechar una capacidad ya instalada de las Empresas, aunque este aspecto habría que matizarlo teniendo en cuenta el gran número de cancelaciones que se han presentado hasta la fecha, y el retorno que pueda estar generando la inversión realizada.

Es interesante observar cómo en la Encuesta de percepción ciudadana contratada por la Veeduría y se identifica un gran potencial de personas que no poseen conexión a internet, en donde tan solo el 10% de los encuestados responde disponer de dicho servicio. Esto no es algo nuevo, se conoce de los bajos índices de acceso a esta tecnología por parte de un gran volumen de población, el problema radica es en la capacidad de pago de los diferentes estratos socio-económicos para lograr ese servicio. De ahí que las nuevas administraciones deberán ser muy imaginativas para que el servicio de internet pueda llegar a una vasta capa de la sociedad medellinense y de esta manera cumplir con el cometido propuesto.

Otro aspecto que es bueno señalar, es cómo la misma Encuesta pone de presente la receptividad existente entre las personas encuestadas en torno a la

importancia del programa de Masificación de internet. El 79% de los encuestados lo considera importante para su desarrollo personal o profesional.

## **Contac Center**

Las posibilidades del servicio de Contac Center para acceder a los mercados internacionales están limitadas por las tarifas telefónicas, que en el exterior son más bajas. Esta es una debilidad de la empresa para ampliar sus servicios más allá de la frontera nacional.

## **Estrategia de internacionalización**

En este asunto se percibe una mayor coherencia en comparación con otros de la segunda línea del Plan. En términos de proyectos y programas aquí hacemos referencia al Centro Internacional de Convenciones, al Buró de Convenciones, a la Agencia de Cooperación Internacional y, en cierta medida, al Palacio de Espectáculos (eso sin mencionar eventos como el Festival Internacional de Poesía y la Feria de las Flores). El propósito de esta estrategia apunta a la promoción de Medellín como destino de turismo de negocios, congresos y convenciones. Al respecto, tenemos las siguientes observaciones:

La experiencia del Palacio de Exposiciones de Medellín resulta aleccionadora en dos sentidos: en primer lugar, son dos, tal vez tres, los eventos realmente internacionales que, hasta ahora, se realizan cada año en el Palacio. En segundo lugar, El Palacio ha tenido grandes dificultades para que sus socios aporten los recursos necesarios para su adecuado mantenimiento que garanticen un funcionamiento acorde con patrones internacionales mínimos. En este sentido, El Buró propuesto tiene una inmensa responsabilidad para atraer a Medellín los certámenes que se esperan en el entendido de que hay factores de atracción de la ciudad que escapan a los resortes de la propia administración en el corto plazo.

Como lo ha reiterado Fenalco-Antioquia, los eventos verdaderamente internacionales que se realizan en Medellín cada año son muy pocos, por lo que se hace necesario desarrollar una estrategia que verdaderamente conduzca a hacer de Medellín una ciudad realmente atractiva para otros eventos de magnitud que justifiquen la inversión que se está realizando. *“...se debe trabajar para que los buenos resultados de la Feria de las Flores y de Colombiamoda se repliquen en otros certámenes que conviertan a la capital antioqueña en una ciudad de eventos y para que estas inversiones no sean un elefante blanco”*.

La pregunta de fondo es, ¿dentro del asunto de la competitividad, la prioridad sí eran el CIC y el Palacio de Espectáculos? ¿Por qué? La inexistencia de una definición clara de competitividad no permite establecer sus factores determinantes, ni sus prioridades, ni el papel preciso que debería jugar la administración municipal.

Hasta ahora, valga señalarlo, los resultados concretos de la Agencia en términos de cooperación internacional son muy limitados.

Un punto para destacar como un gran logro por parte de la administración 2001-2003 es la percepción de seguridad que se siente por parte de las personas encuestadas. En el año 2002, tan solo el 37% calificó a la ciudad como segura y en el 2003 el 73% la perciben como muy segura. En parte se puede atribuir este resultado a un efecto de la imagen del Presidente de la República en este tema, pero también esa imagen va acompañada de los esfuerzos locales por lograr una ciudad más segura. Esto es importante para el proceso de internacionalización de la ciudad y dentro del objetivo que se desea de hacer de Medellín una ciudad más competitiva. (Ver resultados de Encuesta)

Otro punto por considerar en la misma Encuesta de percepción que tiene que ver con el tema de internacionalización y competitividad de la ciudad, es el de la movilidad dentro de la ciudad. El 27% de las personas encuestadas en el 2003 señalan que ha aumentado el tiempo de desplazamiento en la ciudad, cuando en el año 2002 tan sólo el 9% relevaban este aspecto. En el 2003 el 76% indican que la congestión vehicular es un factor que origina el deterioro en la movilidad en la ciudad.

La competitividad de la ciudad y su internacionalización tiene una relación directa con la educación, y en la Encuesta de percepción un elevado porcentaje de los encuestados la señalan como buena. Sin embargo, los resultados comparativos a nivel nacional la ponen en evidencia, ya que en este aspecto se ha venido perdiendo frente a otras regiones; y temas como la matemática, la lecto-escritura y una segunda lengua son claramente deficientes en la formación en todos los niveles educativos de la ciudad.

### **Apoyo a la empresa tradicional**

Sorprende la escasa cobertura y el reducido impacto que se observa en los resultados de los proyectos asociados a este programa. Por ello a la Veeduría no le resulta claro cómo incidir en la competitividad de Medellín a través de los resultados producto de tales esfuerzos.

Reconocemos sí, que este ejercicio ha generado aprendizajes tanto del gobierno municipal como de las organizaciones privadas que es importante capitalizar y aprovechar hacia el futuro, focalizando las acciones que se emprendan en este sentido.

En relación con el tema de la promoción del desarrollo empresarial, nos parece que iniciativas como la del Banco de los Pobres, el Emprendimiento, los Encadenamientos Productivos, los PRODES, entre otras, más que eliminarse, o dejar de apoyar, deben revisarse con el propósito de generar un proyecto de gran envergadura que propenda por el fortalecimiento y la creación de condiciones que apunten las empresas ya existentes o en formación, dentro de una gran iniciativa público-privada.

## Impacto sobre el empleo

Tabla 9. Del Impacto sobre el empleo

Concepto	2001				2002				2003	
	Enero - Marzo	Abril - Junio	Julio - Septiembre	Octubre - Diciembre	Enero - Marzo	Abril - Junio	Julio - Septiembre	Octubre - Diciembre	Enero - Marzo	Abril - Junio
Medellín - Valle de Aburrá <sup>1</sup>										
Tasa global de participación	63.6	58.8	60.1	61.6	59.7	62.0	62.7	62.6	60.1	61.9
Tasa de ocupación	50.5	47.6	50.3	51.4	48.5	51.0	51.8	53.1	49.9	51.5
Tasa de desempleo	20.6	19.0	16.4	16.5	18.8	17.7	17.4	15.2	17.1	16.8
T.D. Abierto	19.0	17.5	15.1	14.6	17.5	16.0	15.9	13.8	15.8	14.6
T.D. Oculto	1.6	1.6	1.3	1.9	1.4	1.6	1.5	1.4	1.3	2.1
Ocupados	1,116,380	1,057,477	1,122,205	1,153,956	1,093,376	1,156,512	1,178,433	1,213,268	1,145,223	1,187,384
Desocupados	290,363	248,408	220,662	227,698	253,377	247,954	248,245	216,882	236,240	239,100
Abiertos	267,940	227,945	203,090	201,705	235,123	225,233	227,195	197,176	218,261	208,719
Ocultos	22,423	20,463	17,572	25,993	18,254	22,721	21,050	19,706	17,979	30,381

Fuente: DANE - Encuesta Continua de Hogares.

1 Caldas, La Estrella, Sabaneta, Itagüí, Envigado, Bello, Girardota, Copacabana y Barbosa.

Nota: datos expandidos con proyecciones demográficas respecto a la población en edad de trabajar (P.E.T.), por dominio de estudio.

Nota: por efecto del redondeo en miles, los totales pueden diferir ligeramente.

Frente al impacto del Plan de Desarrollo en torno a la generación de empleo en Medellín, solo podemos hacer los siguientes comentarios:

Es claro, según la Encuesta nacional de hogares del DANE que entre el primer trimestre del 2001 y el segundo trimestre del 2003 hubo una reducción tanto de la tasa de desempleo como del número de desocupados en Medellín y el valle del Aburrá (las estadísticas no nos permiten aislar las cifras para la ciudad de Medellín). La primera pasó del 20.6% al 16.8 % y el segundo de 290.363 a 239.100, es decir casi 50.000 desempleados menos.

Por supuesto, las razones de esta reducción en la tasa de desempleo son múltiples: de un lado, hasta mediados del 2003 hubo un comportamiento aceptable del crecimiento de la economía, aunque aún por debajo del promedio histórico de lo que ha sido el comportamiento de esta variable en el país, en particular se destaca el buen desempeño de la construcción pública y la actividad edificadora privada y de la industria manufacturera. Ya vimos cómo el plan de construcción de Vivienda de Interés Social por desarrollar por parte de la administración municipal 2001-2003, registra un bajo nivel de ejecución en cuanto al número de viviendas propuesto, lo cual pone en cuestión el real impacto sobre el empeño que dicha estrategia haya tenido sobre la reducción de la tasa de desempleo en la ciudad.

De acuerdo con la Encuesta de percepción de la Veeduría, el nivel de calidad de vida ha bajado en la ciudad, por encarecimiento de los productos de la canasta familiar y la pérdida de ingreso de las familias. En dicha Encuesta se pudo observar cómo solo el 10% de los encuestados considera que la calidad de vida de las personas que habitan en Medellín ha mejorado, el 48% señala que sigue igual y un 44% que ha desmejorado. Esto va de la mano de las conclusiones que algunos especialistas sobre el tema han venido planteando, según las cuales una buena

parte de la generación se ha suscitado en actividades informales y en el subempleo, lo cual va acompañado de un deterioro en la calidad de la generación de dicho empleo.

Es pertinente señalar cómo entre los factores que han tenido incidencia en la menor calidad de vida que perciben las personas encuestadas se relacionan con el efecto que tienen sobre los ingresos el costo de los servicios públicos, la que consideran la causa de mayor efecto sobre el gasto de las familias (el 60% de los encuestados señalan a este factor como de mucha incidencia). Esta situación se ve más crítica hacia el año 2003, en el cual el 40% de las personas encuestadas lo señalan como el factor que más afecta la situación económica de los hogares, cuando en el 2002 sólo el 25% señalaba a este factor como preponderante.

En el estrato de bajos ingresos este factor pesa el 59% de las respuestas; y en el estrato medio, el 62%. No se puede olvidar que en el Plan de Desarrollo se tiene como un punto básico de la competitividad el hacer de Medellín la ciudad de tarifas de servicios públicos más bajas del país. El segundo factor que viene deteriorando la calidad de vida de las personas es el costo de la alimentación y en tercer lugar la pérdida de empleos en los hogares, la cual se señala con un 33% de las respuestas de los encuestados. Valga la pena señalar, cómo este factor en los estratos más bajos pesa el 42%.

De otro lado, es evidente que la acción del gobierno municipal mediante algunos proyectos y programas del Plan de Desarrollo, contribuyó a la generación de empleo (aunque en el resultado neto habría que tener en cuenta los procesos de desvinculación laboral como resultado de la aplicación de la Ley 617). Nos referimos especialmente a los proyectos de obras pública emprendidos por la administración 2001-2003 (CIC, Palacio de los Espectáculos, Metrocable, Biblioteca Temática, Parque de los Sueños, las ciclo-rutas, doble calzada de las Palmas, remodelación de los edificios Carré, entre otros), a los programas de apoyo a la VIS (aunque con las observaciones que hicimos más arriba) y al desarrollo de los Contac Center.

La contribución al empleo en otros programas y proyectos contenidos en la línea dos del Plan de Desarrollo 2001-2003, seguramente fue mucho más limitada por las anotaciones que hemos planteado a largo de este documento. Esto reafirma el planteamiento que incluso el Plan hace, en el sentido de que las opciones de generación de empleo por parte de la administración municipal son muy limitadas.

Otro elemento que nos da una pista de qué ha pasado con el empleo se relaciona con acceso a los servicios de salud, los cuales el 74% de los encuestado señala que no ha podido hacer uso de estos servicios ( 55% porque no posee empleo y el 19% porque no tiene los ingresos necesarios para tener acceso a la salud).

## De indicadores de gestión a indicadores de impacto

Se ve una fuerte tendencia a medir los logros por los recursos invertidos en un determinado proyecto y no por los impactos que este genera en materia de los objetivos que se propuso. Esto hace que el éxito o fracaso de una determinada administración gubernamental se mida por su capacidad de ejecución del presupuesto, lo cual no es la medida más adecuada para este propósito.

En muchas ocasiones tampoco los indicadores de gestión son suficientes, por ejemplo, aulas construidas, computadores por cada 1.000 habitantes, etc., dado que lo importante es verificar el cambio en la variable objetivo sobre la cual se desea intervenir con la acción emprendida. Es decir, lo importante es no confundir acciones con objetivos y avanzar hacia un sistema de indicadores más sofisticados que realmente permita hacer diseño y evaluación de políticas. Confiamos en que Metroinformación trascienda hacia esta meta, en tanto se constituye en una materia prima para darle sentido a la acción gubernamental futura.

## De la responsabilidad de la competitividad

El concepto de la competitividad sistémica se plantea en cuatro niveles analíticos diferentes: el *meta*, *macro*, el *meso* y el *micro*. Queremos rescatar fundamentalmente el papel del nivel *meta* y del nivel *meso*, como ámbitos de la competitividad en los cuales el país, la región y la ciudad son particularmente débiles. Ello hay que decirlo, se refleja en las vaguedades del Plan de Desarrollo 2001-2003 “*Medellín Competitiva*” y en sus posibilidades de ejecución.

La dimensión de la meta tiene que ver con la capacidad de los diferentes actores sociales para pensar estratégicamente y construir acuerdos colectivos para cuya implementación se podrá contar con el compromiso auténtico de todos. En esto los colombianos, en general, y los antioqueños, en particular, tenemos una gran debilidad, a pesar de los esfuerzos “formales” que se han realizado en el pasado para tratar de llegar a algunos pactos colectivos: *o los intereses particulares terminan interponiéndose a los colectivos en la formulación de los acuerdos o en su implementación los boicoteamos por ausencia de acción o por acción en sentido contrario.*

Esa es la principal limitación a la competitividad, en tanto esta surge como resultado de acuerdos colectivos donde se identifican y se asumen prioridades y responsabilidades particulares y generales.

La competitividad es entonces responsabilidad de todos, incluyendo por supuesto al gobierno en sus diferentes niveles, el cual debe ejercer un liderazgo no solamente de promotor y de facilitador de las acciones, sino también como orientador de procesos colectivos de concertación. Pero también las empresas y no sólo las organizaciones empresariales tienen aquí un papel que jugar, y en esto, la formulación y la implementación del Plan de Desarrollo tienen una gran ausencia y no precisamente por culpa del gobierno municipal.

Casi nos atreveríamos a plantear que como promotor de la competitividad, la primera responsabilidad del gobierno sería la de contribuir a generar una cultura favorable a la concertación y al diálogo social.

En el nivel de lo *meso*, se manifiestan profundas debilidades: los celos interinstitucionales que hacen que unas y otras entidades compitan entre ellas para hacer lo mismo y por los muy escasos recursos disponibles, los a veces muy evidentes, y a veces no tanto, protagonismos personales e institucionales, un cierto bajo perfil de competencia profesional que se percibe en funcionarios de entidades públicas y privadas, la retórica desmedida que lleva a hablar mucho y hacer poco.

En conclusión, la Veeduría considera importante llamar la atención sobre el hecho de que el fenómeno de la competitividad sistémica es el resultado de procesos sociales que tienen profundas imbricaciones culturales y que es ahí en primera instancia en donde hay que intervenir. ●