

“Revista Virtual Universidad Católica del Norte”. No. 36, (mayo - agosto de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias, Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [Pp. 344 - 357]

La reforma de *Antójate de Antioquia*: un caso de administración pública

The reform of “*Antójate de Antioquia*”: a case of Civil Service

La reforme du programme *Antójate d’Antioquia*: un cas d’administration publique

Maximiliano Valderrama Espinosa

Administrador de Negocios Universidad EAFIT

Especialista en Gestión y Regulación

de Telecomunicaciones Universidad Externado de Colombia

MBA con énfasis en Negocios Internacionales Universidad EAFIT

Candidato a Doctor en Economía de la Producción y el Desarrollo

Università Del ’Insubria

maximiliano_valderrama@hotmail.com

Tipo de artículo: Reflexión
Recepción: 23-04-2012
Revisión: 29-04-2012
Aprobación: 04-05-2012

Contenido

1. Introducción
2. Antecedentes
3. Las reformas
4. El nuevo *Antójate*
5. El futuro de *Antójate de Antioquia*
6. Algunas lecciones
7. Análisis temático del caso
8. Lista de referencias

Anexo 1. Estadísticas generales de las seis versiones de *Antójate de Antioquia*

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 36, (mayo - agosto de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias, Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [Pp. 344 - 357]

Resumen

Antójate de Antioquia es un programa de la Gobernación de Antioquia, establecido y liderado por la Secretaría de Productividad y Competitividad, el cual, a través de un mecanismo concursable en una convocatoria masiva, busca el fortalecimiento empresarial del Departamento por medio de la selección de productos, servicios y/o prototipos con alto potencial de mercado elaborados con mano de obra e insumos antioqueños.

Palabras clave

Administración pública, Fortalecimiento empresarial, Programa Antójate de Antioquia, Secretaría de productividad y competitividad.

Abstract

"Antójate de Antioquia" is a program of the provincial Government of Antioquia-Colombia, which has been established and directed by the Secretariat of Productivity and Competitiveness, which, by means of a competition mechanism in a massive calling, searches for the strengthening of companies of the department by means of the choice of products, services or prototypes having high market potential being manufactured by labor and input materials of Antioquia.

Keywords

Civil service, strengthening of companies, program "Antójate de Antioquia", reform, Secretariat of productivity and competitiveness

Résumé

'Antójate d'Antioquia' est un programme du gouvernement d'Antioquia (Colombie), établi et dirigé par la Secrétariat de Productivité et Compétitivité, qui, à travers d'un mécanisme d'adjudication par concours au moyen d'une convocation massives, cherche le renforcement des entreprises du département au moyen de le choix de produits, services ou prototypes avec un haut potentiel de marché qui soient élaborés avec main d-œuvre et matériels d'entrée de la région.

Mots-clés

Fonction publique, renforcement des entreprises, programme 'Antójate d'Antioquia', réforme, secrétariat de productivité et compétitivité.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 36, (mayo - agosto de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias, Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [Pp. 344 - 357]

1. Introducción

Antójate de Antioquia es un programa de la Gobernación de Antioquia¹, establecido y liderado por la Secretaría de Productividad y Competitividad, el cual, a través de un mecanismo concursable en una convocatoria masiva, busca el fortalecimiento empresarial del Departamento por medio de la selección de productos, servicios y/o prototipos con alto potencial de mercado elaborados con mano de obra e insumos antioqueños. Los jurados, según criterios definidos previamente, evalúan los servicios, productos y prototipos presentados y escogen a los mejores como ganadores. Las cuatro categorías de la 6ta y más reciente versión son: Alimentos Procesados, Apuestas Tecnológicas o Innovadoras, Turismo y Ganadores Antójate. Los incentivos no incluyen dinero, sino la asesoría, el acompañamiento y la ayuda que les dé a los empresarios el impulso necesario para ser más productivos y competitivos, y de esta manera lograr la inserción en un mercado que exige excelencia a sus competidores.

Antójate de Antioquia se perfila entonces como un importante complemento a la labor de la Secretaría de Productividad y Competitividad, encargada de implementar políticas de productividad y competitividad que creen condiciones para el desarrollo económico y social equilibrado. Así, la Secretaría busca apoyar a las empresas antioqueñas en el fortalecimiento de sus iniciativas de turismo, desarrollo económico y social, innovación tecnológica y atracción de inversión extranjera. Adelantando estrategias que apoyen tales rubros en congruencia con el Plan de Desarrollo 2008-2011 "Antioquia para todos, Manos a la Obra".

Estadísticas globales de *Antójate de Antioquia*:

- Productos o servicios que han concursado: 8.352.
- Empresas fortalecidas: 783 (82% activas actualmente).

¹ El Departamento de Antioquia tiene una extensión de 63.612 km², una población de 6.065.846, está dividido en 9 subregiones y cuenta con 125 municipios, su PIB es de 42,4 billones de pesos, con una participación aproximada del 15% en el total nacional, y tiene una tasa de desempleo del 12,7%. Datos de 2010, Departamento Administrativo de Planeación.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 36, (mayo - agosto de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias, Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [Pp. 344 - 357]

2. Antecedentes

El lanzamiento, en marzo de 2011, de la sexta versión de *Antójate de Antioquia* puede considerarse el cenit del programa, pues las condiciones, las reformas, el refinamiento y la experiencia ganada en las versiones anteriores se han combinado en la construcción de un programa con amplia proyección, alcance e impacto en las perspectivas económicas de los empresarios antioqueños. Durante la ceremonia, el secretario de Productividad y Competitividad de la Gobernación de Antioquia se refirió a este proceso, las dificultades presentadas, la manera como estas fueron superadas, y las nuevas oportunidades para establecer a *Antójate de Antioquia* como el exitoso programa que es en la actualidad.

Antójate de Antioquia se implementó en el año 2005 para promover las ideas empresariales de los antioqueños. Para poder participar, los interesados debían certificar que realizaban su actividad productiva dentro del Departamento de Antioquia, que ofrecían un producto con algún tipo de transformación o manufactura y que su empresa estaba legalmente constituida.

De esta forma, las consideraciones para escoger los ganadores eran: innovación, bondades del producto, tiempo y nivel de asociatividad de la empresa o unidad productora, impacto social, económico y tecnológico en la subregión a la que pertenece, viabilidad de la ubicación en almacenes de grandes superficies, utilización de materias primas generadas en la subregión donde se trabaja, capacidad de generación de empleo en la subregión y precio del producto puesto en la ciudad de Medellín.

Estadísticas* de la quinta versión (2010):

- Productos y/o servicios concursantes: 966.
- Empresas fortalecidas: 200.
- Empleos directos generados: 1.765.
- Empleos indirectos generados: 2.784.
- Inversión total: 3 mil 530 millones de pesos.

Terminado el proceso de selección, cien productos (en la categorías Alimentos procesados, Moda, Artesanías y Turismo) eran reconocidos como ganadores del concurso y se les entregaban como premios el registro del INVIMA, el código de barras, un rediseño de empaque y etiqueta, la ubicación en góndola dentro de algunos de los Almacenes Éxito, durante tres meses, y la asesoría permanente, participación en ruedas de negocios, eventos y ferias.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 36, (mayo - agosto de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias, Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [Pp. 344 - 357]

Sin embargo, el mal manejo administrativo, la falta de rigurosidad en la selección de los ganadores y la promoción de intereses políticos particulares viciaron los procesos y el impacto real de las tres primeras versiones del Programa y las grandes oportunidades que una implementación responsable habría traído.

Luisa María Galiano² se presentó a la convocatoria para *Antójate de Antioquia* en 2007. Su proyecto de carne vegetariana resultó ganador y recibió el apoyo en forma del código de barras, el registro INVIMA y una serie de capacitaciones. Sin embargo, el proyecto de emprendimiento de Luisa María no tuvo los resultados esperados. Su empresa, "Sabores de Antioquia", cerró dos años después, debido a que se premió una idea de negocio y no una empresa formalmente constituida, con experiencia previa en la comercialización del producto.

Luisa, además, no contaba con el tiempo suficiente para dedicarse a su empresa, "entre el estudio y el trabajo, no podía dedicarme tanto como quería", señala. El proceso de evaluación, donde se estudian las perspectivas reales de comercialización y sostenibilidad del producto y su empresa, se evitaron en su caso. De la misma forma, las circunstancias de la empresa como unidad productiva viable se ignoraron, llevando a que se premiara una idea con pocas posibilidades de éxito.

Así pues, las condiciones y circunstancias alrededor de la idea de empresa de Luisa María no fueron estudiadas o evaluadas con la rigurosidad, ni buscando que cumpliera con los criterios necesarios para el buen término del esfuerzo económico. Se obviaron los componentes de innovación, compromiso, creatividad, realidad y planeación estratégica³.

3. Las reformas

El Secretario de Productividad y Competitividad dio inicio a su discurso durante el lanzamiento de la Sexta versión de *Antójate de Antioquia* con una declaración de principios: "Lo público debe ser algo en esencia sagrado" y por eso sostuvo, los recursos de todos los antioqueños tienen que ser invertidos con responsabilidad y compromiso, siempre evitando caer en las malas prácticas que tantas veces invaden las iniciativas gubernamentales. Por ello, cuando el actual Secretario asumió como Secretario de Productividad y Competitividad, adelantó amplias reformas al programa, buscando convertirlo en una oportunidad efectiva de impactar

*Para estadísticas comparativas de las seis versiones del programa, ver anexo 1.

² Nombres cambiados a petición de la persona.

³ Moncayo, Pablo José. "Emprendimiento: un concepto que integra el ser y el hacer del sujeto". En: Revista Management Vol. 017 Número 0029 Año: 2008.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 36, (mayo - agosto de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias, Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [Pp. 344 - 357]

positivamente en las economías de las subregiones del Departamento. Incluso, se vio obligado a posponer la realización de la 4ta versión del concurso en 2008, en una decisión "políticamente incorrecta para algunos, pero administrativamente correcta para el Departamento", que le permitiría rediseñar la convocatoria y sus condiciones, y por tanto, su enfoque y resultados reales.

Así pues, como primera medida se estipuló que el enfoque del programa debía ser la inclusión y premiación de las empresas y productos de las nueve subregiones antioqueñas. Durante las primeras tres versiones, el 74% de los ganadores procedían de Medellín, una concentración que iba en detrimento de las zonas con menores niveles de desarrollo de Antioquia. Desde la cuarta versión, las reformas excluirían de la convocatoria a los municipios de mayor acceso a iniciativas de fortalecimiento empresarial (Medellín, Itagüí, Envigado y Bello), premiando los productos y servicios de aquellas empresas y empresarios en los lugares del Departamento con mayores necesidades, buscando ayudar a reducir los desequilibrios subregionales⁴. De igual manera, se incluyó la categoría de Turismo, se aumentaron los recursos, se aumentaron los controles para las demás categorías y se convocaron empresas, no ideas de negocio. Así, para la 5ta versión, gracias a los resultados de esas mejoras al programa, el 94%⁵ de los ganadores pertenecían a las subregiones. Al fin de cuentas, uno de los principales objetivos de *Antójate de Antioquia* es transferir capacidades de forma

El código del buen gobierno:

La Gobernación de Antioquia, bajo la administración del Dr. Luis Alfredo Ramos Botero, ha aplicado el "Código de Buen Gobierno", el cual promueve una gestión íntegra, transparente, eficaz, eficiente, efectiva, orientada al cumplimiento de los fines esenciales del Estado, es decir, la satisfacción de las necesidades y requerimientos de la comunidad antioqueña*.

*El "Código del Buen Gobierno" fue presentado en el año 2008 y se encuentra disponible en <http://media2.antioquia.vcb.com.co/images/doc/2011/enero/23codigo.pdf>

⁴ Según la Cámara de Comercio de Medellín, el 75% de las empresas antioqueñas se encuentran en Medellín (2010). Así, en Medellín, hay una empresa por cada 32,2 habitantes, mientras en el resto de Antioquia hay una empresa por cada 174.1 habitantes (2010).

De igual manera, la subregión de Valle de Aburrá (que incluye al municipio de Medellín) presenta un porcentaje de pobreza de 35.9%, un índice NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) de 11.53% y una tasa de analfabetismo de 5,9%. En comparación, las demás subregiones antioqueñas cuentan con desempeños bastante inferiores. Por ejemplo, la subregión de Urabá tiene un porcentaje de población pobre del 83,4%, un NBI de 53,3% y una tasa de analfabetismo de 9%. De igual manera, la subregión Bajo Cauca, presenta una pobreza de 94,8%, NBI de 59% y analfabetismo de 20%. (Datos del Departamento Administrativo de Planeación de Antioquia, 2009).

El Valle de Aburrá cuenta con una población de 3.496.757, mientras las demás subregiones reúnen a 2.472.894 antioqueños.

⁵ SIEPANT (Sistema de Información de Antójate de Antioquia).

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 36, (mayo - agosto de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias, Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [Pp. 344 - 357]

integral a pequeñas empresas ubicadas en las subregiones, con el propósito de prepararlas para competir en los mercados locales y nacionales.

Otra reforma del programa se adelantó sobre las categorías, buscando ampliar la demanda por concursantes y el impacto final y real de la convocatoria. Así, para la quinta versión, se determinó que se prescindiría de la categoría de *Artesanías*, y se incluyeron *Turismo* y *Apuestas Tecnológicas o Innovadoras*. Para la sexta versión, se añadiría *Ganadores Antójate*, que busca fortalecer empresas que hayan sido ganadoras, con incentivos complementarios.

Finalmente, se estipuló que las empresas participantes debían estar constituidas legalmente y tener una experiencia mínima en la producción y comercialización de sus productos y servicios. Esto logró más y mejores garantías de la viabilidad y perspectivas financieras de las empresas, de tal forma que los ganadores pudieran aprovechar efectivamente el reconocimiento y trasladarlo al éxito de sus actividades productivas. Todo esto con la idea de, en palabras del Secretario, "fortalecer empresas que ya estén en funcionamiento y no sólo ideas de negocio".

4. El nuevo Antójate

Luego de las reformas, *Antójate de Antioquia*, en concordancia con los Principios del Código de Buen Gobierno de la Gobernación de Antioquia, se caracteriza por el manejo gerencial no asistencialista, la búsqueda de cofinanciación y la articulación de diferentes actores, enfocado al fortalecimiento de las empresas. Así pues, el programa reconoce las diferencias regionales y sectoriales del propio Departamento y por medio de la modalidad del concurso, premia el potencial productivo, asegura la buena utilización de los incentivos y aborda las necesidades particulares de cada sector.

En el año 2002, Patricia Eugenia Berrío Guzmán y Edgar Velásquez Restrepo sufrieron una quiebra que los obligó a vender su casa en la ciudad de Medellín y trasladarse a la finca de su familia en el municipio de Santuario, en el Oriente antioqueño. Los dos eran mayores de cuarenta años y, en palabras de Patricia, "era muy difícil encontrar trabajo o trabajar por el salario mínimo, teniendo que sostener a nuestra familia". Pero la pareja no desesperó e iniciaron una

El nuevo Antójate

- Desconcentración de su accionar, llevándolo a las subregiones.
- Ajuste de los criterios de la convocatoria. Mayor control.
- Fortalecimiento de las empresas para una comercialización exitosa.
- Aumento de los recursos.
- No a las conductas asistencialistas.
- Llamado a las empresas, no a ideas de negocio.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 36, (mayo - agosto de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias, Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [Pp. 344 - 357]

pequeña producción de galletería. Su nueva empresa representaba un reto y los desafíos en términos de acceso a capital, comercialización y experiencia eran enormes. En el año 2009, los Velásquez Berrío fueron contactados por uno de los agentes promotores de *Antójate de Antioquia* en una entidad promotora del microempresarismo en Santuario e iniciaron el proceso para participar en la cuarta versión del concurso. Lastimosamente, no resultaron ganadores, pues, como la misma Patricia reconoce: "el producto no era nada nuevo; no era innovador".

Sin embargo, la pareja pudo reconocer el potencial que tendría para su empresa ser reconocida por *Antójate de Antioquia*, y al año siguiente, participaron de la convocatoria para la quinta versión del Programa. Esta vez, competirían con sus recién desarrollados "Alfajores moca", galletas de alfajor de café y chocolate. Patricia Berrío señala que la experiencia durante el proceso fue muy buena, el acompañamiento y asesoría, con un excelente elemento humano y la insistencia del verdadero interés, le ayudaron a presentar oportunamente todos los requerimientos del concurso.

Generación de empleo: empresas más fuertes significa más empleo para los antioqueños. Pequeñas y nuevas empresas que sean exitosas tienen el potencial de motivar el surgimiento de otras y tienen un impacto real en la disminución del desempleo. *Antójate de Antioquia* ha impactado en la creación de nuevos puestos de trabajo y la formalización de muchos otros. Durante la Cuarta y Quinta versión del programa se beneficiaron 2317 empleos directos y 3673 empleos indirectos con el fortalecimiento de las empresas.

Los "Alfajores moca" representaban un producto novedoso y de muy buena calidad y sus condiciones de producción y potencial comercial los llevaron a ser reconocidos como ganadores de la quinta versión de *Antójate de Antioquia*. Patricia se muestra conmovida al relatar lo que seguiría luego de recibir los incentivos y reconocimientos del Programa. Su producto fue expuesto y vendido en la línea de almacenes Éxito, donde "ganamos en reputación y experiencia", los alfajores recibieron también el

registro INVIMA, la tabla nutricional y el código de barras, permitiendo a la Repostería Colombiana Velásquez Berrío vender sus productos a varios locales comerciales del aeropuerto José María Córdova de Rionegro.

Patricia y Edgar esperan continuar con el crecimiento y fortalecimiento de su empresa, por ello, participarán en la categoría Ganadores de Antójate de la Sexta Versión; sueñan con una producción más grande, con generar más empleo en la vereda del municipio de Santuario donde funciona la Repostería Colombiana Velásquez Berrío. "Queremos ayudar a los otros, a nuestros vecinos; crear bienestar en nuestra comunidad", dice Patricia, para luego concluir: "la gente piensa que las cosas del gobierno no funcionan. El

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 36, (mayo - agosto de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias, Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [Pp. 344 - 357]

programa puede cambiar esta idea, porque es un empujón muy grande para las empresas y las familias".

5. El futuro de *Antójate de Antioquia*

A partir del 2011, el programa espera fortalecer el vínculo entre los empresarios concursantes y los demás programas del Gobierno Departamental para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas productivas. Además, buscará que los empresarios participen en convocatorias de fondos concursables a nivel nacional y departamental.

Responsabilidad con los Recursos Públicos: *Antójate de Antioquia* supone un esfuerzo por optimizar, focalizar y priorizar los incentivos estatales para el fortalecimiento empresarial. La idea es que el programa otorgue los reconocimientos de tal forma que ayuden efectivamente a las empresas con mayor potencial para aprovecharlos.

Para la Sexta versión de *Antójate de Antioquia* cada concursante puede participar con máximo 2 productos y ganar con 1. Las empresas deben certificar que adelantan su actividad productiva en un municipio de los niveles 2, 3, 4, 5, 6 y 7, o en el 1, si logran demostrar que su trabajo tiene un impacto real en los municipios de inferior categoría. Las cuatro categorías a las que se presentan los productos y servicios son: *Alimentos Procesados, Turismo, Apuestas Tecnológicas o Innovadoras* y *Ganadores Antójate de Antioquia*. Se reconocerán 250 productos, servicios o prototipo a igual número de empresas, con una inversión de más de 4 mil millones de pesos. Todos los premios son entregados en especie, evitan caer en modelos asistencialistas y buscan el fortalecimiento y posicionamiento de las perspectivas de negocio del producto o servicio.

La nueva categoría de la más reciente convocatoria, *Ganadores Antójate de Antioquia*, se creó buscando que empresas y empresarios que ya hubieran participado y ganado en antiguas versiones del concurso pudieran presentarse de nuevo. La idea es continuar con el compromiso con el fortalecimiento de las empresas y demuestra que, incluso con las exitosas reformas adelantadas para la Cuarta versión, el esfuerzo por mejorar el Programa nunca acaban.

Así pues, *Antójate de Antioquia* fue concebida como una idea con enorme potencial, pero su diseño inicial e implementación se enfrentaron con muchos obstáculos que le impidieron alcanzar los resultados y el impacto esperados en un principio. Luego de las reformas a las condiciones para

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 36, (mayo - agosto de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias, Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [Pp. 344 - 357]

participar, el fortalecimiento de sus criterios de selección y la optimización de sus recursos a través de los incentivos de fortalecimiento empresarial, éste Programa continúa con su exitosa tarea de promover el sostenimiento y crecimiento de las empresas antioqueñas.

6. Algunas lecciones

1. Mantener los criterios técnicos: fue la falta de rigurosidad y la ausencia de criterios técnicos sólidos en el diseño e implementación de las primeras versiones del programa las que evitaron que su impacto real fuera consecuente con su potencial. Luego de las reformas adelantadas por el Secretario de Productividad y Competitividad en el año 2008 a *Antójate de Antioquia*, se comprobó que un compromiso con los criterios técnicos podía rendir excelentes réditos en los programas públicos. La sostenibilidad, el impacto y el alcance de *Antójate de Antioquia* están garantizados en un diseño atravesado por principios técnicos y de buen gobierno.

2. No desconocer el camino recorrido: luego del cambio de gobierno de 2007, el Secretario pudo haber cambiado en su totalidad el programa o incluso haberlo clausurado, pero reconociendo el potencial del mismo y que las fallas en su desempeño se debían a debilidades en su diseño y a una implementación viciada, decidió reformarlo, manteniendo sus fortalezas y enfoques acertados, mientras los encaminaba hacia el verdadero aprovechamiento de su potencial. Lo importante durante ese proceso fue mantener y proyectar lo bueno, mientras se eliminaba o reformaba lo malo, esto reconocía lo alcanzado hasta el momento por el Programa, pero mejoraba sus posibilidades de éxito hacia el futuro.

3. Desechar las rencillas políticas en pos del bien común: la nueva administración pudo haber utilizado los errores en las primeras versiones de *Antójate de Antioquia* para ganar réditos políticos sobre las denuncias y ataques a los problemas del Programa. Sin embargo, dejarse llevar por las tentaciones revanchistas hubiera supuesto un costo inmenso para los esfuerzos públicos y la imagen de la gestión de las instituciones. De la misma forma, escoger reformar el Programa por encima de satanizarlo, premiaba el interés público, el bien común, antes que los intereses coyunturales de la política.

4. La importancia de imprimir lo privado en lo público: sin la influencia de lo privado, muchas iniciativas públicas se perderían en las buenas intenciones. Esto es cierto sobre todo cuando se trata de un programa que intenta promover y fortalecer empresas, porque sin un enfoque que balancee la responsabilidad pública con la eficacia y la mentalidad de negocio de lo

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 36, (mayo - agosto de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias, Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [Pp. 344 - 357]

privado, los intereses particulares o la ineficiencia pueden viciar los procesos. *Antójate de Antioquia* se nutrió de un esfuerzo ecléctico, donde lo público y lo privado, yendo de la mano, fortalecieron sus perspectivas de éxito.

7. Análisis temático del caso

Según Jorge Gómez Gutiérrez en *Aproximación a los modelos de emprendimiento*⁶, "Se entiende por emprendedor empresarial aquella persona que organiza y gestiona cualquier empresa, en específico un negocio, con iniciativa y riesgo; el emprendedor que crea empresa por tanto, tiene visión de negocios, compromiso, motivación y pasión para orientar a un grupo de personas-empleados y convocar inversionistas, proveedores y clientes"⁷. También, identifica las características del emprendedor como aquel que "cuenta con habilidades técnicas-capacidad de comunicación oral y escrita, capacidad de trabajo en red, las de gestión empresarial-planeación y competencias técnicas y las personales-capacidad de asunción de riesgo, innovación y constancia"⁸. De acuerdo con estas definiciones: ¿cumplen los casos reseñados con estas características? ¿qué repercusiones tiene esto para los criterios de asignación de incentivos con recursos públicos a empresarios?

Administrador público es aquel que tiene "la responsabilidad de realizar tareas del gobierno"⁹. Se puede entender como todo aquel que cumple responsabilidades públicas, aplica leyes y ejerce un cargo público. De esta forma, los administradores públicos deben abordar problemas y tomar decisiones que afectan la vida de las personas, tienen una justificación social y se adelantan con recursos públicos. El administrador público se rige además (según el régimen legal) por los principios de efectividad, eficiencia, transparencia y honestidad, a los que le obliga su responsabilidad pública. Según esta definición ¿qué lecciones puede sacar de las actuaciones de los administradores públicos durante la vida del programa *Antójate de Antioquia*?

El principio de corresponsabilidad se refiere a la idea de que en la lucha contra la pobreza el esfuerzo debe ser tanto institucional como

⁶ Gómez Gutiérrez, Jorge. "Aproximación a los modelos de emprendimiento" Management. Vol. XVIII, Nro. 31. Enero-Junio 2009. p. 153-170.

⁷ *Ibíd.* P. 157.

⁸ *Ibíd.* P. 166.

⁹ Harmon, Michael y Mayer, Richard. "El contexto decisorio de la administración pública" en *Teoría de la organización para la administración pública*. México, FCE, 1999. pp. 33.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 36, (mayo - agosto de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias, Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [Pp. 344 - 357]

individual. Los gobiernos buscan las maneras de ayudar a que sus ciudadanos que se encuentran en situación de pobreza asuman responsabilidades respecto a la superación de esta. La idea es darle la espalda al asistencialismo, pero también al abandono. El compromiso, la corresponsabilidad, es mutua, Estado y ciudadano, trabajando por mejorar los problemas económicos de la sociedad¹⁰. ¿Se rige *Antójate de Antioquia* por el principio de corresponsabilidad?

Antójate de Antioquia se ha configurado como un programa que mediante constantes ajustes, ha evolucionado, aumentando su impacto y alcance a través de su existencia y premiando un enfoque donde la corresponsabilidad y la focalización e inversión responsable de los recursos públicos son prioritarios. Teniendo en cuenta la historia del programa y las reformas que se refieren en el presente caso, ¿qué otros aspectos de *Antójate de Antioquia* pueden mejorar? ¿cómo seguir desarrollando y profundizando los objetivos del Programa de fortalecimiento empresarial y reducción de las desigualdades subregionales en Antioquia?

8. Lista de referencias

- Barzelay, Michael. "La nueva gestión pública". Fondo de Cultura Económica. México D.F., 2003.
- Gómez Gutiérrez, Jorge. "Aproximación a los modelos de emprendimiento" Management. Vol. XVIII, Nro. 31. Enero-Junio, 2009. p. 153-170.
- Harmon, Michael y Mayer, Richard. "El contexto decisorio de la administración pública" en *Teoría de la organización para la administración pública*. México, FCE, 1999. pp. 33.
- Molano, Diego. "Acción Social en Colombia, del asistencialismo a la corresponsabilidad"(Consultado en línea 14 de Febrero de 2011) disponible en: <http://www.fondoespanapnud.org/2010/04/accion-social-en-colombia-del-asistencialismo-a-la-corresponsabilidad-articulo-del-alto-consejero-presidencial-para-la-accion-social-y-la-cooperacion-internacional/>
- Moncayo, Pablo José. "Emprendimiento: un concepto que integra el ser y el hacer del sujeto". En: Revista Management Vol. 017 Número 0029 Año: 2008.

¹⁰ Molano, Diego. "Acción Social en Colombia, del asistencialismo a la corresponsabilidad"(Consultado en línea 14 de Febrero de 2011) <http://www.fondoespanapnud.org/2010/04/accion-social-en-colombia-del-asistencialismo-a-la-corresponsabilidad-articulo-del-alto-consejero-presidencial-para-la-accion-social-y-la-cooperacion-internacional/>

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 36, (mayo - agosto de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias, Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [Pp. 344 - 357]

Osorio García, Ana Rocío. "Balance de los programas de fortalecimiento empresarial en Antioquia: hacia una política territorial" En: Revista Universidad EAFIT. Vol. 40. No. 134. 2004.

Página Web de la Alcaldía de Medellín (www.medellin.gov.co).

Página Web de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (www.camaramedellin.com.co).

Página Web de la Gobernación de Antioquia (www.antioquia.gov.co).

Página Web del Programa *Antójate de Antioquia* (www.antojatedeantioquia.gov.co).

Página Web de la Secretaría de Productividad y Competitividad (www.antioquiacompite.gov.co).

SIEPANT (Sistema de Información de 'Antójate de Antioquia').

Valiño Castro, Aurelia. "Las reformas de la Administración Pública" disponible en: <http://www.ucm.es/BUCEM/cee/doc/00-25/0025.htm>

Anexo 1.

Estadísticas generales de las seis versiones de *Antójate de Antioquia*¹¹

	1ra versión (2005)	2da versión (2006)	3ra versión (2007)	4ta versión (2009)	5ta versión (2010)	6ta versión (2011)
Empresas/Productos concursantes*.	450	3.952	2.107	847	966	933
Empresas fortalecidas.	100	250	250	100	200	250
Empleos directos**.	N/A	N/A	N/A	552	1.765	N/A***
Empleos indirectos**.	N/A	N/A	N/A	889	2.784	N/A***
Inversión total****.	\$190.000.000	\$190.000.000	\$483.432.080	\$2.107.107.275	\$3.528.316.948	\$4.360.000.000

*Durante las primeras tres versiones, participaban productos o ideas de negocio. Luego de las reformas sobre la 4ta versión, y las más recientes (5ta y 6ta), participaban de la convocatoria empresas constituidas con productos, servicios y prototipos específicos.

**Durante las primeras tres versiones no se contabilizó la cantidad de empleo de las empresas dentro del Programa.

***Las estadísticas consolidadas del número de empleos en la Sexta versión no se han recolectado.

****La inversión durante las primeras tres versiones no incluye el valor de la totalidad del Programa, solo los costos de operación de la convocatoria y el concurso.

¹¹ SIEPANT (Sistema de Información de Antójate de Antioquia).