

**Propuesta De Intervención Para La Gestión Del Emprendimiento En Familias
Beneficiarias De Subsidios De Vivienda De Interés Social En Ciudad Equidad, Santa Marta**

Wilson José cañas ramos

Asesor

Edward Fernando Toro

Universidad nacional abierta y a distancia - UNAD

Escuela de ciencias básicas tecnología e ingeniería - ECBTI

Maestría en gerencia de proyectos

2025

Resumen

Este trabajo investigativo tiene como propósito, el desarrollo de una “Propuesta para la gestión de emprendimiento de las familias beneficiarias de los subsidios de vivienda de interés social en el sector de Ciudad equidad en el Distrito de Santa Marta”. Para el desarrollo de la investigación, consistente en el diseño de la infraestructura para el asentamiento y organización de los emprendimientos de las familias beneficiarias de los subsidios de vivienda de interés social en el sector de Ciudad Equidad en el Distrito de Santa Marta, se tuvo en cuenta el procedimiento metodológico, llevado a cabo en tres fases: Diagnóstico, tratamiento y valoración de alternativas.

En lo referente al diagnóstico, se utilizó una estrategia metodológica mixta, centrada en la recolección de información secundaria y cualitativa mediante entrevistas semi-estructuradas, revisión documental y observación directa, y se desarrolló en campo durante un período de cuatro semanas en distintos sectores de Ciudad Equidad. Para la fase 2 del tratamiento, se utilizó la matriz DOFA extendida (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), a partir de los datos obtenidos en la fase diagnóstica, y permitió clasificar los problemas identificados en categorías estratégicas, el cual proporcionó un enfoque estructurado para identificar los aspectos clave a mejorar, así como las oportunidades que podían ser aprovechadas. En la fase 3 de valoración de las alternativas, una de las tareas cruciales fue identificar y mitigar los riesgos asociados con la implementación de las alternativas seleccionadas por medio del análisis de riesgos, con el fin de evaluar posibles amenazas que podrían obstaculizar el éxito de los emprendimientos, lo cual permitió identificar amenazas y vulnerabilidades en la implementación de las estrategias.

Palabras clave: Emprendimientos, Desempleo, Familias Vulnerables, Vivienda VIS.

Abstract

The purpose of this research project is to develop a "Proposal for the management of entrepreneurship among families receiving social housing subsidies in the Ciudad Equidad sector of the Santa Marta District." The research, which consisted of the design of infrastructure for settlement and the organization of entrepreneurships for families receiving social housing subsidies in the Ciudad Equidad sector of the Santa Marta District, was based on a methodological procedure carried out in three phases: diagnosis, treatment, and evaluation of alternatives.

Regarding the diagnosis, a mixed methodological strategy was used, focusing on the collection of secondary and qualitative data through semi-structured interviews, document review, and direct observation. The data was conducted in the field over a period of four weeks in different sectors of Ciudad Equidad. For Phase 2 of the treatment, the extended SWOT matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) was used based on the data obtained in the diagnostic phase. It allowed the identified problems to be classified into strategic categories, providing a structured approach for identifying key areas for improvement, as well as opportunities that could be exploited. In Phase 3 of alternatives assessment, one of the crucial tasks was to identify and mitigate the risks associated with the implementation of the selected alternatives through risk analysis. This was done to assess potential threats that could hinder the success of the ventures. This allowed for the identification of threats and vulnerabilities in the implementation of the strategies.

Keywords: Entrepreneurship, Unemployment, Vulnerable Families, VIS Housing.

Contenido

Introducción	8
Problemática	9
Justificación	12
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Marco Referencial	15
Marco Conceptual	15
Marco Teórico	18
Marco Histórico	19
Estado del Arte	21
Marco Legal	24
Metodología	26
Tipo y Enfoque de Investigación	26
Procedimiento para el Diseño de Estrategias de Gestión de Emprendimientos	27
Fase 1: Diagnóstico	27
Fase 2: Tratamiento (Alternativas de Solución)	28
Fase 3: Valoración de Alternativas	29
Análisis de Resultados	31
Diagnóstico	31
Recopilación de Información Indirecta	31
Quejas y Reclamos	34

	5
Observaciones	35
Elaboración del Árbol de Problemas	35
Construcción del Árbol de Problemas	35
Causas Identificadas	38
Efectos del Problema	39
Factores Personales	41
Factores Formativos	41
Factores Económico:	41
Factores Tecnológicos	41
Factores Legales y Normativos	41
Factores Contextuales	41
Capítulo 2: Análisis de resultados - Las alternativas de solución Fase 2	61
Análisis de Resultados – Valoración de Alternativas (fase 3)	80
Conclusiones del Análisis de Riesgos	85
Conclusiones	99
Recomendaciones	101
Bibliografía	103

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Registro de Información Indirecta de los Beneficiarios</i>	32
Tabla 2 <i>Validación del Diagnóstico de la Gestión de Emprendimiento</i>	45
Tabla 3 <i>Validación Empírica del Diagnóstico</i>	56
Tabla 4 <i>Matriz DOFA Extendida para la Gestión de Emprendimiento</i>	62
Tabla 5 <i>Descripción de las Alternativas de Solución</i>	69
Tabla 6 <i>Validación Escogencia de Expertos</i>	72
Tabla 7 <i>Criterio de Evaluación de Expertos</i>	77
Tabla 8 <i>Matriz de Riesgo de las Alternativas Seleccionadas</i>	81
Tabla 9 <i>Síntesis Nivel de Riesgo por Alternativa</i>	85
Tabla 10 <i>Indicadores Clave de Desempeño</i>	92

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Fases el Procesos del Desarrollo del Árbol de Problema</i>	36
Figura 2 <i>Árbol de Problemas en la Gestión de Emprendimientos</i>	40
Figura 3 <i>Diagrama de Ishakawa en la Gestión de Emprendimiento</i>	42

Introducción

Este documento presenta una propuesta para la gestión de emprendimiento en las familias beneficiarias de los subsidios de vivienda de interés social en Ciudad Equidad, Santa Marta.

Se busca fortalecer el desarrollo económico y social de la comunidad mediante un enfoque estructurado que incluya diagnóstico, identificación de soluciones y diseño de estrategias concretas. Desde el contexto de la formación, direccionado bajo la línea de la gerencia de proyectos, es el escenario pertinente para lograr penetrar e impactar en áreas de interés y de acuerdo con sectores predominantes de tipo social, económico, ambiental, empresarial entre otros. Es por lo expuesto, que esta propuesta investigativa va orientada hacia el “Propuesta para la elaboración de la gestión de emprendimiento de las familias beneficiarias de los subsidios de vivienda de interés social en el sector de Ciudad equidad en el Distrito de Santa Marta”; lo cual surge a partir de la ejecución de proyectos de vivienda en el contexto de ubicación mencionado, debido a que posterior a la obtención de dicho subsidio las familias y/o población beneficiaria de los mismos, no cuentan en su mayoría con una fuente fija para su sustento diario y el de los suyos, sino con un negocio informal o una idea para emprender o iniciando en el emprendimiento.

En concordancia con lo anterior, se estaría evitando que las viviendas sean para las familias su zona de productividad por medio de las ventas y el comercio informal al interior de sus hogares, provocando la aglomeración en la misma; en este orden de ideas se logra evidenciar una dificultad en cuanto a la organización, gestión y consolidación de un espacio comercial e independiente como tal, para atender las demandas sociales y la actividad económica en particular, de acuerdo a lo mencionado por Lamus, et al., (2018).

Problemática

Las familias foco de acción de esta investigación, correspondiente a los beneficiarios de los subsidios de vivienda de interés social del sector Ciudad equidad Distrito de Santa Marta, carecen de oportunidades laborales y/o de una fuente fijas y estable en materia de ingresos económicos que se constituyen en el mecanismo para la satisfacción de sus necesidades básicas y prioritarias. Sin embargo, tienen consigo un emprendimiento o idea de negocio informal que se puede convertir en ese medio para su subsistencia; y básicamente a eso le apunta el presente proyecto, el cual propende por el diseño de la infraestructura que dicha población cuente con un espacio físico suficiente para que se establezca su emprendimiento de manera organizada y con altas posibilidades de proyección, crecimiento y visibilidad.

De acuerdo con lo expuesto, los emprendimientos de unidades productivas nacen para convertirse en una estrategia relativamente nueva, y definidas como unidades de producción a muy pequeña escala, de origen familiar pero que se convierte en un mecanismo y medio de sustento (Cardozo, 2006). Estrada et al., (2010) plantean que los emprendimientos son considerados una alternativa empleada y que se hacen más visibles cuando se tiene en cuenta la visión que tienen al respecto los propietarios, porque son ellos los beneficiarios, en el que dichas unidades bien sostenidas en el tiempo pueden transformarse en micro y macroempresas.

Por otro lado, a través de esta proyección se estaría evitando que las viviendas sean para las familias su zona de productividad por medio de las ventas y el comercio informal al interior de sus hogares, provocando la aglomeración en la misma; en este orden de ideas se logra evidenciar una dificultad en cuanto a la organización, gestión y consolidación de un espacio comercial e independiente como tal, para atender las demandas sociales y la actividad económica en particular, de acuerdo a lo mencionado por Lamus, et al., (2018), aduciendo que

esta se convierte en una necesidad de servicio relevante para las personas que habitan en los complejos residenciales tipo VIS; porque el área espacial al interior de este tipo de viviendas oscila entre 40 y 50 m², lo que hace que el espacio sea insuficiente para incorporar actividades comerciales en ellas, esto a su vez es corroborado por Escallón (2011), quien señala que se pueden identificar los problemas suscitados en el sector de vivienda en Colombia, generando un impacto negativo para las familias beneficiarias. En otro estudio de revisión de literatura.

Carreño et al., (2020) señalan los aspectos inmersos en el modelo de vivienda masiva, en el que no ofrece ninguna posibilidad de flexibilidad espacial o productiva por las características físicas y en la infraestructura de las mismas que solo son suficientes para albergar un número determinado de personas; esto así mismo impide de algún modo el desarrollo de los mecanismos de producción y construcción del tejido social (Torres, 2012).

En otro aparte, Bermúdez (2006), manifiesta que la vivienda productiva es aquella consistente en sostener y cubrir las necesidades básicas del hogar que contribuyan con el sostenimiento de cada una de las familias beneficiarias. En coherencia con la descripción de la problemática, es necesario señalar las características más relevantes del sector donde se centra el presente estudio; para ello, se toma como referente, un diagnóstico integral comunitario llevado a cabo por investigadores de la universidad del magdalena (UNIMAG) en el barrio ciudad equidad, este arrojó como resultado que la pandemia provocada por el covid-19 suscitó y generó un aumento del índice de pobreza y vulnerabilidad social a sus moradores en lo relacionado a sus condiciones de vida y en la satisfacción de las necesidades básicas individuales y colectivas; siendo este uno de los sectores más grandes del Distrito de Santa Marta edificado en su gran mayoría en el marco de vivienda (VIP), Caamaño et al., (2022). Se ahogan en deudas y problemas económicos entre otros, por no pedir ayuda. A su vez, surgen las barreras y/o

limitaciones mentales y cognitivas, en donde estas personas cuentan ideas de emprendimientos o de salir adelante en su vida, pero desconocen cómo hacer uso de sus habilidades en materias de emprender; así como la desinformación en lo concerniente a las líneas de financiamiento.

A lo anterior se suman algunos aspectos relacionados al panorama de estas familias que a su vez se constituye en un obstáculo para el desarrollo y consecución de su idea de negocio para convertirlo en un emprendimiento de carácter formal y con la estructura requerida para que favorezca su productividad. En ese orden de ideas podemos mencionar: la poca capacidad de gestión de las familias beneficiarias de los subsidios de vivienda, la falta del nivel educativo, el no contar con la capacitación en el tema de emprendimiento y falta de información financiera.

Por todo lo expuesto es precisamente que surge la necesidad de hacer diseño para la infraestructura en donde se establezcan y organicen los emprendimientos de las familias beneficiarias de los subsidios de vivienda de interés social en el sector de Ciudad Equidad en el Distrito de Santa Marta; para lo cual se plantea la siguiente pregunta problema:

¿Por medio del diseño de la infraestructura para el establecimiento de los emprendimientos en las familias beneficiarias de los subsidios de vivienda VIS en el Distrito de Santa Marta, se puede lograr la disminución del desempleo en esta población en particular?

Justificación

Uno de los más grandes desafíos para el estado colombiano, radica en brindarle a los sectores socioeconómicos menos favorecidos, la posibilidad de acceder a los diferentes tipos de subsidio para satisfacer de algún modo las necesidades básicas. Al respecto, y como parte de la respuesta estatal para disminuir los índices de pobreza en el País, diferentes gobiernos han establecido programas de orden social que a su vez ofrezcan apoyos económicos para las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad. Es así como surgen entre otros los subsidios de vivienda (VIS) para cubrir la necesidad habitacional de los ciudadanos, y de la mano de este beneficio se despierta la necesidad de promover la implementación de las unidades productivas como una garantía a favor de las demandas diarias generadas por la cotidianidad a las que hay que atender y suplir de acuerdo a las debidas acciones que propendan por el fortalecimiento de la calidad de vida de las comunidades menos favorecidas cuyo asentamientos son los niveles socio económicos 1 y 2, como los mayores beneficiarios en este caso en particular como los habitantes del barrio ciudad equidad y principalmente los habitantes del complejo habitacional villa Isabel, conformado en torres de apartamentos construidos para cubrir la necesidad habitacional de dichas poblaciones vulnerables. En concordancia con lo esto, es necesario hacer alusión a los resultados obtenidos de la encuesta de calidad de vida del DANE, el cual evidencia que en Colombia el índice de pobreza es multidimensional y el porcentaje de personas en condición de pobreza es del 18,1%, correspondiente a 0,6 puntos porcentuales más que la cifra del 2019, (DANE,2020).

Por lo anterior, surge la iniciativa de no solo hacer entrega de los subsidios de vivienda, sino el llevar a cabo el diseño de la infraestructura para el desarrollo de los emprendimientos en las familias beneficiarias en el cual se constituyan en generadores de unos ingresos a partir de

unas ideas de negocio y emprendimiento que favorezcan su subsistencia y logren satisfacer sus necesidades básicas y la de sus familias, siendo este uno de los mecanismos para que en Colombia cambie el panorama actual en materia de desempleo, que está comprobado por los estudios y hallazgos encontrados, que esta se convierte en una imperiosa necesidad de incorporar mecanismos de intervención que propendan por la ejecución de nuevas oportunidades para dicho sector de la sociedad que de una u otra forma carece de oportunidades de empleo que les permita sustentar sus familias y que en medio de todo estas investigaciones aportan a la convivencia social, al sentido del trabajo, a la responsabilidad social entre otras.

Por último, resulta relevante mencionar que la empleabilidad inunda a las personas de la seguridad económica y del estatus social, que frecuentemente le proporciona un grupo de pertenencia que le protege de situaciones de rechazo, marginación y exclusión social. Por el contrario, el desempleo ubica a los individuos en una situación de vulnerabilidad, sustentada en la inseguridad e insatisfacción económica que les impide cubrir sus propias necesidades y la de las personas que de ellos dependen; así mismo en la falta de independencia que por ende dificulta la planificación de su propia vida (Bizkailab, 2012).

Objetivos

Objetivo General

Elaborar una propuesta de intervención para la gestión del emprendimiento de las familias beneficiarias de los subsidios de vivienda de interés social en Ciudad Equidad, Santa Marta, orientada a promover su autonomía económica y mejorar su calidad de vida.

Objetivos Específicos

Analizar la situación actual del emprendimiento de las familias beneficiarias, considerando sus condiciones socioeconómicas, capacidades organizativas y barreras para el desarrollo productivo.

Proponer alternativas de solución viables y adaptadas a la realidad local que fortalezcan las capacidades emprendedoras de las familias beneficiarias.

Diseñar estrategias concretas y sostenibles para fortalecer la gestión del emprendimiento en la comunidad, articulando recursos locales y redes de apoyo.

Marco Referencial

Marco Conceptual

Este apartado del proyecto corresponde a la definición de las herramientas empleadas en el presente proyecto y en concordancia a la gestión de proyectos; con el propósito de llevar a cabo un proceso eficiente, viable y eficaz. Dichas técnicas utilizadas se describen a continuación:

Árbol de problemas: Esta herramienta útil en la gerencia de proyectos, consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del problema y/o necesidad, generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del conflicto o problema. Gráficamente, el problema central es representado por el tronco, las raíces se refieren a las causas y las ramas a los efectos; reflejando de esta forma una interrelación entre todo el elemento en su conjunto (Hernández y Garnica, 2015). En esta investigación se concibió la realización de un árbol de problemas a partir de la configuración de un esquema de causa-efecto, tomando en cuenta los siguientes pasos:

Fase 0. Planeación: Esta fase antecede a la aprobación de proyecto y al proceso del desarrollo del producto.

Fase 1. Desarrollo del Concepto: Se identifican las necesidades del mercado, se generan y evalúan conceptos de productos alternativos, y se seleccionan uno o más conceptos para desarrollo y prueba.

Fase 2. Diseño a nivel Sistema: Es la definición de la arquitectura del producto y el desglose del producto en subsistemas y componentes.

Fase 3. Diseño de detalles: Es la especificación de los, materiales y tolerancias de todas las partes del producto.

Fase 4. Pruebas de refinamiento; Se encuentra la construcción y evaluación de múltiples versiones de producción previas al producto final.

Fase 5. Producción piloto: El producto se fabrica utilizando el sistema de producción pretendido. En esta fase se describe y categoriza el problema a través de los siguientes pasos:

1. Identificación del problema central
2. Exploración y verificación de los efectos/Consecuencias del problema central
3. Identificación de relaciones entre los distintos efectos que produce el problema central
4. Identificación de las causas y sus interrelaciones
5. Diagramar el árbol de problema

Para la matriz DOFA extendida: Para el análisis de esta herramienta, partimos del origen de la matriz DOFA, el cual fue iniciado por Albert S Humphrey, uno de los padres fundadores del mismo. La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés), se define como una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas; la estructura DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea entre otros (López, 2004). Es además una estructura de conceptos que contribuye al análisis y diagnóstico que se convierte en facilitador para la identificación y reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, aportando de esta forma la información suficiente para la formulación de las estrategias necesarias con miras a la solución de una problemática (Mariño et al., 2008).

Por último, La encuesta se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos; es a su vez la representante por excelencia de las técnicas del análisis social (Galindo, 1998).

Marco Teórico

En relación con la gestión de proyectos, es de suma importancia el uso de las herramientas de gestión de gran utilidad en los proyectos, porque propende por el crecimiento y desarrollo de estos. La implementación de tales herramientas de gestión, se constituyen en parte fundamental de las metodologías como generadoras de la organización en una empresa o en la consolidación de proyectos; entre las cuales se destacan:

-El árbol de problemas: Consistente en describir y mencionar las necesidades más relevantes alrededor del problema central que se constituye en el objeto de estudio de la investigación; esta estrategia contribuye al establecimiento y esclarecimiento de las metas propuestas previamente y conduce a las acciones para la solución del problema central. Esta herramienta útil en la gerencia de proyectos consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del problema y/o necesidad, generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del conflicto o problema (Hernández y Garnica, 2015).

-Matriz DOFA extendida: Es una herramienta que contribuye al análisis y diagnóstico que se convierte en facilitador para la identificación y reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, aportando de esta forma la información suficiente para la formulación de las estrategias necesarias con miras a la solución de una problemática (Mariño et al., 2008). Se utiliza para identificar en primera instancia las debilidades y puntos críticos del proyecto, pero a su vez las oportunidades de mejora que acontecen y surgen en virtud del mismo, de igual forma encontramos las fortalezas que se convierten en elementos fundamentales que contrarrestan las debilidades y por último las amenazas que son de cuidado porque se pueden constituir y muestran los riesgos u obstáculos durante la ejecución del proyecto.

- **Encuesta:** Es una herramienta utilizada para recopilar información necesaria, prioritaria y relevante; como en el caso de este estudio poder determinar los intereses de cada beneficiaria y participante en cuanto a las ideas de negocio que tienen para la gestión y organización de los emprendimientos; esta se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales, en donde las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales la utilizan como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos; es a su vez la representante por excelencia de las técnicas del análisis social (Galindo, 1998).

Marco Histórico

La gestión para el desarrollo de proyectos, tienen en sí mismo unos antecedentes que parte de los conceptos asociados a la organización y que data de la antigüedad

En este segmento, se enfatiza en aquellas normas y leyes del estado colombiano en función del tema de emprendimiento y afines. A partir de la Constitución Política de 1991, el país ha ponderado la importancia de la empresa y de la iniciativa privada para el desarrollo económico y social; es así como presta atención a tales conceptos y se propende por un soporte del Estado en cuanto a la expedición de normatividad que fomente y estimule la creación de empresa bajo las premisas de la Economía Social de Mercado.

El Departamento administrativo de la función pública, establece un marco regulatorio que propicie el emprendimiento, la consolidación, crecimiento y sostenibilidad de las empresas con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad, esto a partir de la ley 2069 de 2020; entre otros aspectos relevantes dicha normativa ofrece medidas de apoyo a las MIPYMES (Microempresas, pequeñas y medianas empresas) por medio de la racionalización y simplificación de procesos, trámites y tarifas. Por su parte, la ley 905 de 2004 sobre la

promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y otras disposiciones; en algunos de los apartes de la presente norma, el artículo 34 hace referencia a préstamos e inversiones destinados a las Mipymes, en cuanto a líneas de crédito que en forma de créditos o inversiones deberán destinar a quienes realicen actividades en el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Analizando la competencia del Estado para emitir normas que impacten positivamente el entorno empresarial, se evidencia que en las últimas dos décadas se han dado pasos concretos para promover el emprendimiento empresarial, y para ello se han empleado diversos mecanismos entre los que destacan las exenciones o reducciones de cargas pecuniarias para las empresas, la gradualidad en el cobro de tributos, el acompañamiento, la asesoría y el financiamiento estatal ante iniciativas productivas (Piedrahita, 2022). La normatividad existente en el ordenamiento jurídico del país, dirigida al emprendimiento y a la creación de empresa en Colombia, ha sido pertinente teniendo en cuenta los contextos en que unas y otras leyes han sido expedidas, así como las dificultades que deben enfrentar las empresas especialmente en sus primeros años de operación. Probablemente la dificultad, razón por la cual lo plasmado en las leyes no se refleja directa y significativamente en los indicadores de emprendimiento es porque falta divulgación de las prerrogativas que tiene un emprendedor actualmente. Por otro lado, Resulta pertinente la concentración en Impulsa Colombia, entidad adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de las funciones inherentes a la coordinación de políticas públicas de emprendimiento toda vez que la dispersión institucional dificulta la articulación con el sector privado.

Estado del Arte

Es menester mencionar las investigaciones y estudios llevados a cabo en el ámbito nacional e internacional en relación con esta investigación.

Estrada et al., (2010) plantean que las unidades productivas son consideradas una alternativa empleada y que se hace hacen más visibles cuando se tiene en cuenta la visión que tienen al respecto los propietarios, porque son ellos los beneficiarios, en el que dichas unidades bien sostenidas en el tiempo pueden transformarse en micro y macroempresas. Otros autores la definen como unidades de producción a muy pequeña escala, de origen familiar pero que se convierte en un mecanismo y medio de sustento (Cardozo, 2006).

Otros estudios como el de (Estrada et al., 2014) llevado a cabo en el Municipio de Sabanalarga (Atlántico), en cuyos hallazgos dejan ver que las pequeñas unidades productivas enfrentan grandes retos para su crecimiento y sostenibilidad en función del entorno donde se desarrollan y ejecutan. Esta estrategia es una apuesta a disminuir el desempleo y mejorar las condiciones de vida de los individuos, grupos y familias que no cuentan con los ingresos fijos suficientes para atender las demandas de la cotidianidad y el diario vivir. Los mismos autores, en otro aparte señalan que las unidades productivas se originan y surgen a partir de que el Estado Colombiano con el objetivo de responder a las necesidades de zonas y/o comunidades vulnerables, por medio del desarrollo de estos programas e impulsando las debidas acciones para que se gesten y fortalezcan las pequeñas unidades productivas ubicadas en diferentes lugares del país. Cabe señalar como antecedente histórico, que estas unidades productivas vienen implementándose aproximadamente durante dos décadas en el mercado, el cual trae consigo cada vez que se ejecutan porque es un reto y un desafío con el que a su vez se enfrentan muchos obstáculos. Lo antes mencionado, se corrobora con lo expuesto por (Álzate et al., 2014), en dicho

estudio vale la pena destacar que el 58 % de las UPA encuestadas que tienen cinco o menos años de existencia fueron conformadas por personas que antes no se encontraban asociadas bajo ninguna forma, lo cual denota una correlación entre ambos aspectos y reafirma lo expuesto respecto al aporte de esta modalidad de empresa social a la creación de nuevas empresas de base social, en la construcción de ciudad.

Por otro lado, no se trata solo de que a través de las unidades productivas asociativas las personas puedan mejorar el nivel de ingresos, sino que al mismo tiempo puedan potenciar capacidades y satisfacer necesidades de estima y autorrealización mediante la participación en el logro de objetivos comunes y la contribución al mejoramiento de las condiciones de vida; esta visión trascendental del ser humano se ve reforzada y potenciada por los planteamientos de Razeto (1993), en cuanto expone que la economía de la solidaridad debe reconocer y contribuir al desarrollo de la capacidad humana de regirse por principios superiores que lo llevan a buscar, no solo la utilidad individual, sino también el bien común, preocupándose, además, por la satisfacción de las necesidades de los demás; y de igual forma, plantea que una de las características de esta economía con respecto a esta dimensión espiritual es que permite a las personas encontrar sentido a lo que hacen y viven en la cotidianidad; por consiguiente, alcanzar un nivel de desarrollo que sobrepasa la mera satisfacción de necesidades básicas.

En un estudio llevado a cabo en la comunidad de Altos de Cazucá aproximadamente 50 familias fueron beneficiadas para así llevar más sostenible su seguridad alimentaria ya que por su condición social y económica es precaria, por medio de un método de agricultura urbana favorable para beneficio de la comunidad que se convirtió en unidades productivas fijas y estables (Forero, 2018). En otros contextos en el cual se llevó a cabo un espacio de formación empresarial el para el establecimiento de unidades productivas, divididos en cuatro grupos de 31

participantes por cada uno de ellos, tales beneficiarios de las unidades productivas en el marco del proyecto para el fortalecimiento de la resiliencia de la mano de la productividad, de comunidades vulnerables de Barrancabermeja (Rueda, 2018).

Por su parte, (Mejia et. al, 2021) llevaron a cabo una investigación, cuyo propósito era el de caracterizar las unidades productivas de sistemas agrícolas en pequeña escala de kiwicha (*Amaranthus caudatus*) en cinco comunidades de las provincias de Yungay, Huaylas y Carhuaz, región Áncash, Perú. La población muestra de las unidades de producción en estudio se determinó mediante un muestreo irrestricto aleatorio proporcional y estratificado; dicho estudio permitió identificar la actividad primaria de cada participante para poder establecer las estrategias de gestión y organización de los respectivos emprendimientos. En este mismo sentido, se desarrolló un proyecto conducente en brindar una solución habitacional innovadora a 150 personas, con el fin de promover el emprendimiento social para mejorar la calidad vida de las familias vulnerables del municipio de Puerto Rico – Meta, a través de la construcción y viabilidad del programa “Casa Semilla” (Vergaño et. al, 2023).

Cabe mencionar una revisión sistemática de literatura relacionado con la implementación de estrategias empresariales para una población vulnerable que permita identificar cuáles han sido las estrategias de negocios que pueden implementarse en dicha población, la cual está ubicada en la estación de tren Siatame y el Durazno en el municipio de Sogamoso, en Colombia. dicho estudio se llevó a cabo por medio de una metodología cualitativa en donde la información fue recopilada y subdividida en temas referentes a estudios sobre población vulnerable, estrategias de negocios y asociatividad. La revisión destaca los estudios más representativos en los diferentes contextos y que fueron tomados como guía metodológica. Se concluye que deben

ejecutarse estrategias empresariales enfocadas en la asociatividad, especialmente en ideas de emprendimientos para mejorar la calidad socioeconómica de la población (Serrano et. al, 2019).

Marco Legal

En este segmento, se enfatiza en aquellas normas y leyes del estado colombiano en función del tema de emprendimiento y afines. A partir de la Constitución Política de 1991, el país ha ponderado la importancia de la empresa y de la iniciativa privada para el desarrollo económico y social; es así como le presta atención a tales conceptos y se propende por un soporte del Estado en cuanto a la expedición de normatividad que fomente y estimule la creación de empresa bajo las premisas de la Economía Social de Mercado.

El Departamento administrativo de la función pública, establece un marco regulatorio que propicie el emprendimiento, la consolidación, crecimiento y sostenibilidad de las empresas con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad, esto a partir de la ley 2069 de 2020; entre otros aspectos relevantes dicha normativa ofrece medidas de apoyo a las MIPYMES (Microempresas, pequeñas y medianas empresas) por medio de la racionalización y simplificación de procesos, trámites y tarifas. Por su parte, la ley 905 de 2004 sobre la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y otras disposiciones; en algunos de los apartes de la presente norma, el artículo 34 hace referencia a préstamos e inversiones destinados a las Mipymes, en cuanto a líneas de crédito que en forma de créditos o inversiones deberán destinar a quienes realicen actividades en el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Analizando la competencia del Estado para emitir normas que impacten positivamente el entorno empresarial, se evidencia que en las últimas dos décadas se han dado pasos concretos para promover el emprendimiento empresarial, y para ello se han empleado diversos mecanismos

entre los que destacan las exenciones o reducciones de cargas pecuniarias para las empresas, la gradualidad en el cobro de tributos, el acompañamiento, la asesoría y el financiamiento estatal ante iniciativas productivas (Piedrahita, 2022). La normatividad existente en el ordenamiento jurídico del país, dirigida al emprendimiento y a la creación de empresa en Colombia, ha sido pertinente teniendo en cuenta los contextos en que unas y otras leyes han sido expedidas, así como las dificultades que deben enfrentar las empresas especialmente en sus primeros años de operación. Probablemente la dificultad, razón por la cual lo plasmado en las leyes no se refleja directa y significativamente en los indicadores de emprendimiento es porque falta divulgación de 43 las prerrogativas que tiene un emprendedor actualmente. Por otro lado, Resulta pertinente la concentración en Impulsa Colombia, entidad adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de las funciones inherentes a la coordinación de políticas públicas de emprendimiento toda vez que la dispersión institucional dificulta la articulación con el sector privado.

Metodología

Para el desarrollo de la investigación consistente en Diseño de la infraestructura para el asentamiento y organización de los emprendimientos de las familias beneficiarias de los subsidios de vivienda de interés social en el sector de Ciudad Equidad en el Distrito de Santa Marta, se tendrá en cuenta un diagnóstico previo acerca de las ideas de negocio, o los emprendimientos ya establecidos. A continuación, se hace una descripción de la metodología propuesta para cumplir con los objetivos propuestos.

Tipo y Enfoque de Investigación

La investigación es corte cualitativo y un diseño investigación/acción, el cual hace referencia a las problemáticas que surgen en una comunidad el cual requieren solución y lograr el respectivo cambio; cuya finalidad se centra en comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente: grupo, organización o comunidad (Savin-Baden y Major, 2013). La población objeto de la investigación está conformada por las familias beneficiarias de los subsidios de vivienda de interés social; y para la recolección de la información requerida que conduzca a la generación del plan de gestión de los emprendimientos que ellos poseen, se llevará a cabo una encuesta que integre las ideas de negocio o las expectativas e intereses de ellos para la consolidación del emprendimiento; dentro de este proceso se hacen registros observacionales permanentes que favorezca la organización análisis de la información. Posteriormente se diseña un árbol de problemas que describa las diferentes necesidades y establezca un problema central alrededor del cual se implementa la solución. Simultáneamente se diseña una matriz DOFA que describe las posibles debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del proyecto, adicionalmente a ello se dará uso de herramientas de la

gerencia de proyectos con la finalidad de determinar alternativas en la solución; El desarrollo de la propuesta se estructura en tres fases:

Procedimiento para el Diseño de Estrategias de Gestión de Emprendimientos

Fase 1: Diagnóstico

Tarea 1: Recopilación de información indirecta

Se recopila información indirecta mediante entrevistas y documentos existentes para obtener datos preliminares sobre las inquietudes y necesidades de las familias beneficiarias respecto a la gestión de emprendimientos. Esto permite construir una base de datos inicial con información relevante, la cual será clave para estructurar el análisis del árbol de problemas en la siguiente tarea.

Tarea 2: Analizar el problema mediante el árbol de problemas cambiar el nombre del libro

Se elabora un árbol de problemas que permite visualizar las causas raíz y efectos de los obstáculos en la gestión de emprendimientos. Mediante este diagrama estructurado, se identifican las áreas clave que requieren mayor análisis, lo que facilita la categorización de factores en la siguiente tarea a través del diagrama de espina de pescado.

Tarea 3: Identificar los factores con el diagrama de espina de pescado

Se realiza un análisis con el diagrama de espina de pescado para identificar los factores interrelacionados que afectan el emprendimiento. A través de este método, se organizan las principales barreras en categorías específicas que serán utilizadas para la validación del diagnóstico en la siguiente tarea.

Tarea 4: Validación participativa del diagnóstico

Se lleva a cabo una validación participativa con los beneficiarios y actores clave para asegurar que los hallazgos reflejen sus necesidades reales. Mediante talleres o grupos focales, se revisa y complementa el diagnóstico inicial, fortaleciendo así su precisión y relevancia antes de su síntesis final.

Tarea 5: Elaboración del informe diagnóstico

Se elabora el informe diagnóstico consolidando los hallazgos obtenidos en las tareas anteriores. En este documento se priorizan los problemas identificados y se establecen las bases para la formulación de alternativas en la siguiente fase, asegurando que el análisis sea claro y útil para la toma de decisiones.

Fase 2: Tratamiento (Alternativas de Solución)

Tarea 6: Análisis estratégico mediante matriz DOFA

Se desarrolla una matriz DOFA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con la gestión de emprendimientos. Esta matriz permite clasificar estratégicamente los factores detectados en el diagnóstico (tarea 5) y orienta la formulación de alternativas en la siguiente tarea.

Tarea 7: Identificación y descripción de alternativas de solución

Se identifican y describen las alternativas de solución con base en la información obtenida en la matriz DOFA y los criterios de evaluación. A través de un proceso de lluvia de ideas estructurada, se genera un conjunto preliminar de opciones que serán refinadas en la siguiente tarea.

Tarea 8: Priorización de alternativas con juicio de expertos

Se aplica el juicio de expertos para evaluar y priorizar las alternativas de solución, tomando como base criterios previamente consensuados como la viabilidad técnica, el impacto

social y los costos. Mediante el panel de expertos, se analizan las opciones propuestas y se seleccionan aquellas que presenten mayores probabilidades de éxito y sostenibilidad.

Fase 3: Valoración de Alternativas

Tarea 9: Análisis de riesgos de las alternativas seleccionadas

Se realiza un análisis de riesgos para cada alternativa seleccionada, identificando posibles amenazas y estableciendo medidas de mitigación. Con la construcción de una matriz de riesgos, se determinan los factores de probabilidad e impacto, lo que permite tomar decisiones informadas en la siguiente tarea.

Tarea 10: Evaluación de factibilidad técnica

Se efectúa una valoración técnica de las alternativas priorizadas para evaluar su factibilidad, impacto y sostenibilidad. Se emplea una matriz de viabilidad técnica que clasifica las opciones de acuerdo con su grado de aplicabilidad.

Tarea 11: Análisis costo-beneficio de las alternativas

Se lleva a cabo un análisis costo-beneficio con el fin de determinar la rentabilidad económica de las alternativas seleccionadas. A partir de este estudio, se priorizan aquellas soluciones que garanticen eficiencia financiera y sostenibilidad a largo plazo.

Tarea 12: Definición de indicadores de desempeño

Se definen indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirán medir el éxito de la implementación de las estrategias propuestas. Se establecen métricas bajo el enfoque SMART para facilitar el monitoreo y la evaluación futura.

Tarea 13: Elaboración del informe final de alternativas seleccionadas

Se elabora la síntesis de las alternativas seleccionadas en un informe final que integra los análisis técnicos, económicos y de riesgos. Este documento proporciona estrategias concretas

para la gestión del emprendimiento, asegurando que las soluciones sean viables y estén alineadas con las necesidades de las familias beneficiarias.

Análisis de Resultados

Diagnóstico

Recopilación de Información Indirecta

Para establecer una base sólida del diagnóstico, se utilizó una estrategia metodológica mixta, centrada en la recolección de información secundaria y cualitativa mediante entrevistas semi-estructuradas, revisión documental y observación directa. Esta fase se desarrolló en campo durante un período de cuatro semanas en distintos sectores de Ciudad Equidad, involucrando activamente a familias beneficiarias de subsidios de vivienda, especialmente aquellas con intenciones o experiencias de emprendimiento familiar.

Se recopilaron datos sobre las características sociodemográficas, los niveles de escolaridad, las fuentes de ingreso predominantes y la situación laboral general. Los hallazgos más relevantes fueron:

- Un 68% de los hogares encuestados había intentado iniciar algún tipo de emprendimiento desde su llegada al barrio, aunque la mayoría se encontraba en condiciones de informalidad.
 - Los sectores de actividad más frecuentes fueron ventas de alimentos preparados, productos de aseo, confección y reciclaje.
 - Solo un 22% de los emprendedores contaba con algún tipo de formación previa en gestión o administración.
 - Las mujeres representaban el 73% de las personas responsables de iniciativas productivas, revelando una clara tendencia al liderazgo femenino en contextos de subsistencia.
- Además, se identificó una falta de articulación entre las políticas públicas de vivienda y los

programas de desarrollo económico local, lo que generaba un vacío en la continuidad del acompañamiento estatal una vez entregada la vivienda.

El análisis de los datos recopilados permite identificar inquietudes, quejas y observaciones de las familias beneficiarias en relación con la gestión de emprendimientos, tal como se observa en la Tabla 4, correspondiente a la información indirecta obtenida de los beneficiarios; la cual proporciona a su vez una visión preliminar de los factores que inciden en la autonomía económica de la comunidad, y que tiene como propósito describir aspectos relacionados a la identificación de cada beneficiario, seguidamente conocer de cada uno de ellos en cuanto a sus apreciaciones que se transforman en las quejas y/o reclamos que tengan alrededor de la gestión de emprendimientos, paralelamente se identifican las alternativas de solución de acuerdo al punto anterior; y por último se encuentra la columna de las observaciones, correspondientes a los aspectos de interés que son importante mencionar como cierto tipo de apreciaciones relevantes y generales que no se pueden obviar.

Tabla 1

Registro de Información Indirecta de los Beneficiarios

Datos del beneficiario	Quejas y reclamos	Alternativa de solución	Observaciones
Beneficiario 1	No cuentan con los recursos para trasladarse a otro lugar	Jornada conjunta de recolección de información en zona habitacional para que no se trasladen a otro sitio.	Se obtuvo el resultado con la implementación de la estrategia.

Datos del beneficiario	Quejas y reclamos	Alternativa de solución	Observaciones
Beneficiario 2	Desconocimiento de la normatividad	Espacio de capacitación acerca de las diferentes normas que rigen la actividad específica.	Los beneficiarios recibieron la capacitación y se aclararon todas las dudas.
Beneficiario 3	Dificultad con el transporte	Se le brinda apoyo para el transporte y así pueda atender el asunto requerido para los fines pertinentes.	Satisfacción en el beneficiario por la labor cumplida.
Beneficiario 4	Desmotivación y desanimo	Se organiza una jornada de apoyo psicosocial con los profesionales con la experticia en el tema.	El proceso de la gestión de los emprendimientos es integral y los beneficiarios recibieron con agrado el acompañamiento psicosocial brindado.

Nota. Esta tabla registra los datos de los beneficiarios y es elaborada por el autor

Por lo anterior, se observa en la tabla 1 el registro de la información indirecta obtenida con cada beneficiario, en el cual se describe a manera de ejemplo los datos de los beneficiarios, en relación a la identificación y datos personales de cada uno de ellos, seguidamente las opiniones de ellos en cuanto a las quejas y reclamos fundamentadas en su experiencia en cuanto a la gestión de emprendimiento; simultáneamente se describen las posibles alternativas de solución propuestas y por ultimo las observaciones correspondientes a situaciones particulares y que se constituyen en los argumentos y la realidad que viven los beneficiarios del estudio.

Por último, y para mayor comprensión de la información referenciada en la tabla se lleva a cabo la siguiente síntesis explicativa y argumentativa:

Datos del beneficiario: identificación general que incluye sus datos personales (Beneficiario 1, beneficiario 2, beneficiario 3, beneficiario 4, entre otros).

Quejas y Reclamos

Beneficiario 1: No cuentan con los recursos para trasladarse a otro lugar

Beneficiario 2: Desconocimiento de la normatividad

Beneficiario 3: Dificultad con el transporte

Beneficiario 4: Desmotivación y desánimo

Alternativa de Solución:

Beneficiario 1: Jornada conjunta de recolección de información en zona habitacional para que no se trasladen a otro sitio.

Beneficiario 2: Espacio de capacitación acerca de las diferentes normas que rigen la actividad específica.

Beneficiario 3: Se le brinda apoyo para el transporte y así pueda atender el asunto requerido para los fines pertinentes.

Beneficiario 4: Se organiza una jornada de apoyo psicosocial con los profesionales con la experticia en el tema.

Observaciones

Beneficiario 1: Se obtuvo el resultado con la implementación de la estrategia.

Beneficiario 2: Los beneficiarios recibieron la capacitación y se aclararon todas las dudas.

Beneficiario 3: Satisfacción en el beneficiario por la labor cumplida.

Beneficiario 4: El proceso de la gestión de los emprendimientos es integral y los beneficiarios recibieron con agrado el acompañamiento psicosocial brindado.

Elaboración del Árbol de Problemas

Construcción del Árbol de Problemas

Como parte del análisis estructural de los factores que dificultan la consolidación de emprendimientos sostenibles, se diseñó un árbol de problemas centrado en el siguiente problema central:

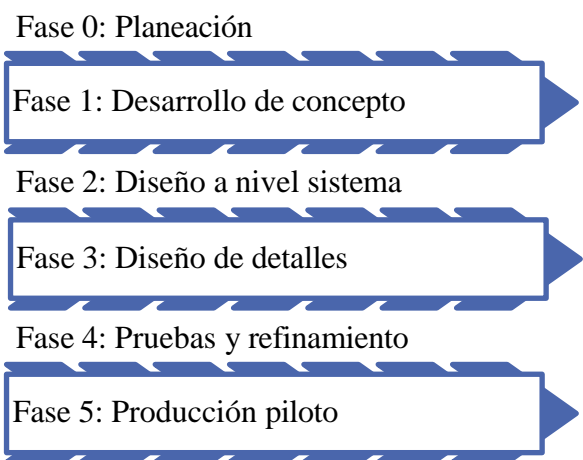
Débil gestión de los emprendimientos familiares en ciudad equidad, lo que impide la mejora en las condiciones socioeconómicas de las familias beneficiarias

Mediante el análisis del árbol de problemas, se identificaron las causas principales y los efectos derivados de las dificultades en la gestión de emprendimientos, tal como se observa en la Figura 1, el cual hace referencia al proceso que marca la ruta para la elaboración y desarrollo del árbol de problemas. En el anterior ejercicio facilitó la organización estructurada de los problemas detectados, permitiendo su posterior abordaje en la definición de estrategias. Dicho esquema permite describir las fases que se tienen en cuenta para la elaboración del árbol de problemas, el cual inicia con la planeación que se lleva a cabo previamente, seguidamente el desarrollo de

concepto, se continúa con el diseño de la estructura y/o diseño del gráfico, posteriormente se ejecuta la fase consistente en el diseño de los detalles específicos inmersos en la estructura general del esquema, luego se lleva a cabo las pruebas y refinamiento y se culmina con el producto finalizado.

Figura 1

Fases el Procesos del Desarrollo del Árbol de Problema



Nota. Autor, adaptado de Hernández y Garnica, 2015

Tal como se presenta en la figura 1, se trata de entender las fases requeridas para llevar a cabo el proceso del desarrollo árbol de problemas en la gestión de emprendimientos. Tales fases se organizan de la siguiente manera:

- Fase 0: Planeación

Se lleva a cabo y se describe la necesidad, definir el alcance del proyecto, determinar los objetivos, identificar los recursos necesarios y crear un plan de trabajo inicial.

- Fase 1: Desarrollo de concepto

Se genera y explorar diversas ideas y conceptos para abordar la necesidad u oportunidad identificada en la Fase 0.

- Fase 2: Diseño a nivel sistema

Se define la estructura general y los componentes principales del sistema o producto, incluyendo sus interacciones y funcionalidades clave.

- Fase 3: Diseño de detalles

Se elaboran los planos, especificaciones y detalles constructivos necesarios para la fabricación o implementación del sistema o producto.

- Fase 4: Pruebas y refinamiento

Se verifica y valida que el prototipo o las primeras versiones del producto o sistema cumplen con los requisitos y funcionan correctamente, realizando ajustes y mejoras según sea necesario.

- Fase 5: Producción piloto

Se implementa una pequeña cantidad del producto o sistema utilizando los procesos de producción o implementación definidos, para verificar su escalabilidad, eficiencia y calidad en un entorno cercano a la producción masiva.

Lo anterior propende porque por la organización estructurada de los problemas detectados, permitiendo su posterior abordaje en la definición de estrategias. Dicho esquema permite describir las fases que se tienen en cuenta para la elaboración del árbol de problemas, el cual inicia con la planeación que se lleva a cabo previamente, seguidamente el desarrollo de concepto, se continúa con el diseño de la estructura y/o diseño del gráfico, posteriormente se ejecuta la fase consistente en el diseño de los detalles específicos inmersos en la estructura general del esquema, luego se lleva a cabo las pruebas y refinamiento y se culmina con el

producto finalizado y su puesta en marcha, cuyo resultado se puede observar detalladamente en la figura 2, en cuanto a la descripción detallada en el que está contenida la siguiente información:

- Identificación de causas y efectos principales relacionados con la gestión de emprendimientos.
- Un árbol de problemas es definido como una representación gráfica que permite vislumbrar de forma sistemática un problema central con sus posibles causas y consecuencias (DNP, 2011).

Efecto 1: Desmotivación para emprender

Efecto 2: Insatisfacción de necesidades básicas

Efecto 3: Nivel de educación bajo

- Problema central: Falta de gestión de emprendimiento
- Causas 1: Falta de oportunidades laborales
- Causa 2: Falta de motivación
- Causa 3: Espacio insuficiente en la vivienda para establecer el negocio

Para esta primera etapa del análisis de resultados, se construye un árbol de problemas que describe las principales causas y origen del problema que se pretende resolver a partir de este estudio (figura 2), y fundamental para el desarrollo de la metodología; cuyo procedimiento consta de una etapa inicial ya mencionada, hasta identificar el problema central y que será conducente a la solución definitiva. Con lo arriba mencionado, también se pueden observar los siguientes aspectos de gran relevancia.

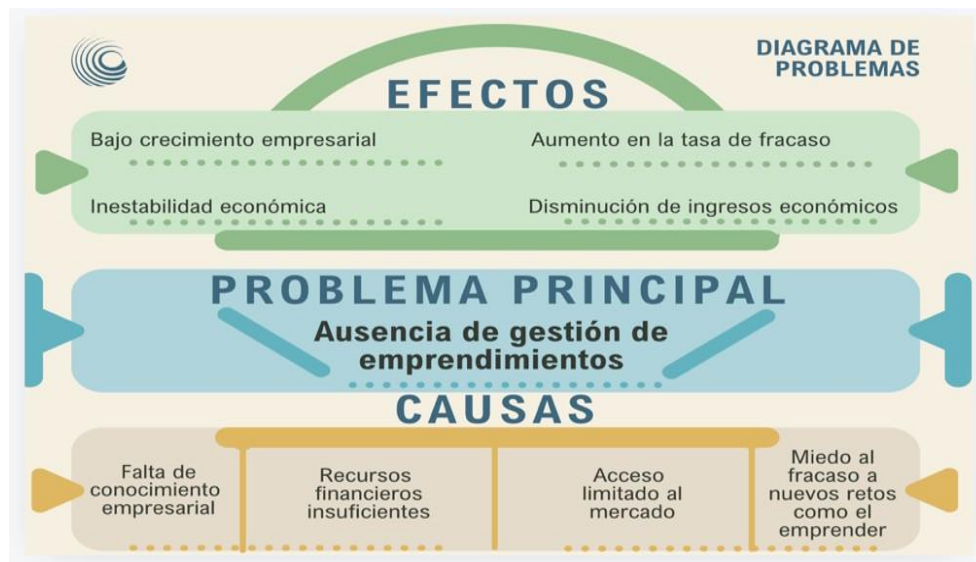
Causas Identificadas

- Estructurales:

- Bajo nivel de escolaridad en adultos mayores de 30 años.
- Limitada experiencia en organización empresarial.
- Institucionales:
 - Falta de articulación interinstitucional entre programas de vivienda, educación y empleo.
 - Inexistencia de rutas claras para apoyar a emprendedores comunitarios.
- Económicas:
 - Dificultad de acceso a crédito por falta de garantías y escasa cultura financiera.
 - Baja inversión inicial y alta dependencia de ingresos diarios.
- Sociales:
 - Desconfianza en procesos colaborativos.
 - Altos niveles de desmotivación por experiencias previas fallidas.

Efectos del Problema

- Persistencia de condiciones de pobreza multidimensional.
- Altos niveles de informalidad laboral.
- Baja autoestima colectiva respecto al potencial emprendedor del barrio.
- Desvinculación del aparato productivo formal de la ciudad.

Figura 2*Árbol de Problemas en la Gestión de Emprendimientos*

Nota. autoría propia

Tal como se observa en la figura 2 correspondiente al árbol de problemas en la gestión de emprendimientos, se logra entender la lógica causal entre los factores y preparar una intervención focalizada y realista. Cuyos efectos reflejan que en la población beneficiaria del estudio se identifican características como: bajo crecimiento empresarial, inestabilidad económica, aumento en la tasa de fracaso y la disminución de ingresos económicos. Todo tiene un punto de partida en cuanto al problema principal el cual hace referencia a la ausencia de gestión de emprendimientos; en cuyas causas principales se encontraron: La falta de conocimiento empresarial, los recursos financieros insuficientes, el acceso limitado al mercado y el miedo al fracaso a nuevos retos como el emprender.

1.3. Diagrama de espina de pescado (Ishikawa)

Complementando el árbol de problemas, se aplicó el Diagrama de Ishikawa para clasificar y visualizar las raíces del problema desde una perspectiva funcional. Se identificaron las siguientes categorías:

Factores Personales

- Baja autoconfianza en capacidades de gestión.
- Carga doméstica que limita tiempo para emprender, especialmente en mujeres.

Factores Formativos

- Desconocimiento del ciclo productivo.
- Falta de habilidades administrativas, de mercadeo y uso de tecnologías.

Factores Económico:

- Recursos escasos para invertir.
- Rotación rápida del inventario por necesidad urgente de ingresos diarios.

Factores Tecnológicos

- Desconexión con plataformas de venta digital.
- Nula implementación de tecnologías en producción artesanal.

Factores Legales y Normativos

- Temor a procesos de formalización.
- Desconocimiento de ventajas tributarias para pequeñas unidades productivas.

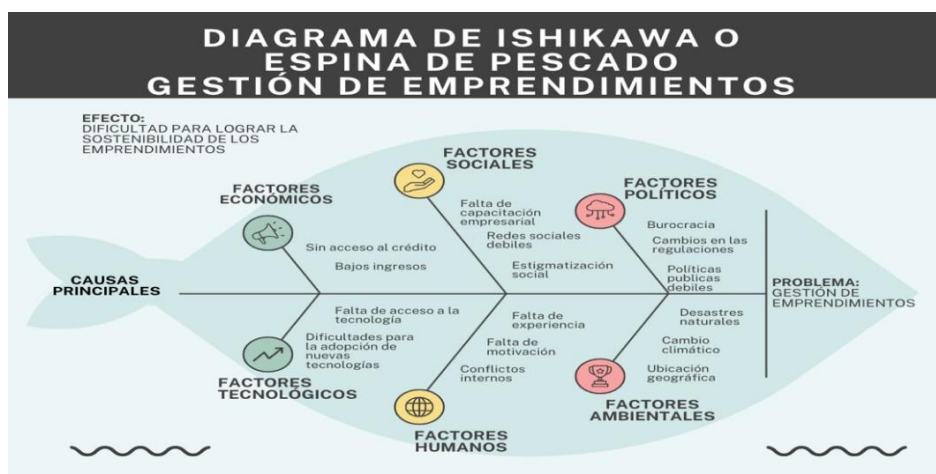
Factores Contextuales

- Entorno urbano con inseguridad, falta de espacios públicos y dificultades de movilidad.
- Percepción negativa del barrio que limita vínculos comerciales externos.

Este análisis permitió identificar dimensiones clave para el diseño de estrategias más integrales. Por lo anterior, es menester mencionar que el diagrama de Ishikawa permitió categorizar los factores que afectan la gestión de los emprendimientos. Se analizaron aspectos relacionados con la capacitación, acceso a financiamiento, regulaciones legales y dinámica social, lo que ayudó a definir prioridades para la intervención; tal como se observa y evidencia en la figura 3, el cual describe minuciosamente los efectos que hace referencia a las dificultades que se presentan e impiden se logre la sostenibilidad de los emprendimientos, así mismo el diagrama menciona cada uno de los factores que se constituyen en las causas principales en correspondientes a la gestión de emprendimientos tales como: Factores económicos, factores sociales, factores políticos, factores tecnológicos, factores humanos y factores ambientales; y por último se identifica claramente el problema central para que no se genere la gestión de emprendimiento.

Figura 3

Diagrama de Ishakawa en la Gestión de Emprendimiento



Nota. Autoría propia.

En la figura 3 también conocido como espina de pescado, y siendo esta una herramienta eficaz para identificar las causas de un problema; podemos observar además en esa, su versión más frecuente, en el cual se organiza la información en seis categorías, conocidas como las **6M**, tal como se describen a continuación:

1. Materiales

Incorpora todos los insumos y materias primas necesarios para la producción. La calidad, disponibilidad y manejo de estos materiales son cruciales; problemas en esta categoría pueden surgir de proveedores poco confiables o materiales defectuosos.

2. Métodos

Esta categoría abarca los procesos y procedimientos utilizados para llevar a cabo las tareas. Incluye las técnicas y estrategias que se emplean en la producción o prestación de servicios. Un método ineficiente o mal definido puede ser una causa significativa de problemas operativos.

3. Máquina

Se refiere a los equipos y herramientas utilizados en el proceso productivo. Esto incluye tanto la maquinaria como los sistemas tecnológicos. Fallas mecánicas, obsolescencia o falta de mantenimiento pueden afectar negativamente a la producción.

4. Medición

Se refiere a cómo se evalúan y controlan los procesos y resultados. Incluye métricas, herramientas de medición y procedimientos de control de calidad. La falta de un sistema adecuado para medir el rendimiento puede llevar a decisiones erróneas basadas en datos inexactos.

5. Mano de obra

Se refiere a todas las personas involucradas en el proceso productivo. Esto incluye la capacitación, habilidades y motivación del personal. Problemas en esta categoría pueden surgir de la falta de formación adecuada o de una mala gestión del talento humano.

6. Medio ambiente

Esta categoría considera el entorno físico donde se lleva a cabo el trabajo, incluyendo factores como el clima, las condiciones del lugar y otros aspectos ambientales que pueden influir en el proceso productivo.

La espina de pescado nos permite obtener información indirecta de las familias de varias maneras:

- Sesiones grupales: Al realizar una sesión grupal con varias familias, se puede construir la espina de pescado de forma colaborativa, permitiendo que cada familia aporte su visión sobre las causas de los problemas que enfrentan.
- Entrevistas individuales: A través de entrevistas individuales, se pueden profundizar en las causas específicas identificadas en la espina de pescado y obtener información más detallada sobre la situación de cada familia.
- Encuestas: Se pueden diseñar encuestas con preguntas abiertas para que las familias identifiquen las principales dificultades que enfrentan en sus emprendimientos.
- Observación directa: La observación de los procesos de producción y venta de los emprendimientos puede revelar causas que no son evidentes a simple vista. Beneficios de

Utilizar la Espina de Pescado

- Visión integral del problema: Permite identificar una amplia gama de causas, desde las más obvias hasta las más profundas.

1.4. Validación participativa del diagnósti

Para asegurar la pertinencia de los hallazgos, se realizaron **tres talleres participativos** con líderes de la comunidad, madres cabeza de hogar, jóvenes emprendedores y representantes de Juntas de Acción Comunal; estos espacios permitieron validar los elementos identificados y, a su vez, incorporar la visión de los actores locales (ver tabla 2).

Tabla 2

Validación del Diagnóstico de la Gestión de Emprendimiento

Problema	Validación/beneficiarios	Alternativa 1	Alternativa 2
1. Baja autoconfianza en capacidades de gestión: Las familias dudan de sus habilidades para gestionar un emprendimiento de manera efectiva.	Validado: "Sí, nos sentimos inseguros de no saber cómo llevar bien las cuentas o cómo tomar decisiones importantes para el negocio." / "A veces pensamos que no somos lo	Programa de Desarrollo de la Confianza Emprendedora: Talleres vivenciales y sesiones de coaching enfocadas en identificar fortalezas individuales, superar el miedo al	Mentoría con Emprendedores Locales Exitosos: Asignación de mentores que compartan sus experiencias, brinden apoyo

Problema	Validación/beneficiarios	Alternativa 1	Alternativa 2
	suficientemente capaces para esto."(Prioridad alta).	fracaso, desarrollar una mentalidad de crecimiento y celebrar pequeños logros.	emocional y guíen en la toma de decisiones iniciales.
2. Carga doméstica que limita tiempo para emprender: Especialmente las mujeres encuentran dificultades para dedicar tiempo al emprendimiento debido a sus responsabilidades en el hogar.	Validado: "Para nosotras es muy difícil, entre los hijos, la casa y todo, casi no queda tiempo para pensar en el negocio." / "A veces quisiera trabajar más en mi idea, pero no tengo horas." (Prioridad alta).	Espacios de Cuidado Infantil Comunitarios: Establecimiento de centros de cuidado infantil asequibles o cooperativos para liberar tiempo a las mujeres emprendedoras.	Alternativa 3: Modelos de Negocio Flexibles y Adaptados al Hogar: Exploración y promoción de emprendimientos que puedan gestionarse desde el hogar con horarios flexibles.
3. Desconocimiento del ciclo productivo: as familias	Validado: "No sabemos bien cómo calcular cuánto comprar,	Talleres Prácticos sobre Gestión de la Producción: Capacitación	Desarrollo de Guías y Manuales

Problema	Validación/beneficiarios	Alternativa 1	Alternativa 2
carecen de comprensión sobre las etapas de producción, desde la obtención de insumos hasta la venta final.	cómo producir de manera eficiente o cómo planificar las ventas." / "A veces compramos mucho o muy poco y perdemos." (Prioridad media).	paso a paso sobre planificación de la producción, gestión de inventarios, control de calidad y cálculo de costos de producción.	Sencillos: Creación de materiales visuales y fáciles de entender que expliquen el ciclo productivo para diferentes tipos de emprendimientos.
4. Falta de habilidades administrativas, de mercadeo y uso de tecnologías: Carencia de conocimientos en áreas clave para la gestión empresarial moderna.	Validado: "No sabemos cómo promocionar nuestros productos, cómo llevar un registro de las ventas o cómo usar internet para el negocio." / "Nos sentimos muy atrasados	Programa Integral de Capacitación Empresarial: Módulos específicos sobre administración básica, contabilidad para no contadores, marketing digital para principiantes, uso de redes sociales	Alianzas con Instituciones Educativas y Técnicas: Convenios para ofrecer cursos y talleres a precios accesibles o becas para las familias emprendedoras.

Problema	Validación/beneficiarios	Alternativa 1	Alternativa 2
	en comparación con otros." (Prioridad alta)	para negocios y herramientas tecnológicas básicas.	
Recursos escasos para invertir: Las familias disponen de poco capital para iniciar o expandir sus negocios.	Validado: "El dinero siempre es un problema, lo poco que ganamos a veces alcanza justo para comer.", (Prioridad alta)	Facilitación del Acceso a Microcréditos con Condiciones Favorables: Establecimiento de alianzas con entidades financieras o la creación de fondos rotatorios comunitarios con tasas de interés bajas y plazos flexibles.	Promoción de Cooperativas de Ahorro y Crédito: Apoyo en la creación y fortalecimiento de cooperativas donde los miembros puedan ahorrar y acceder a préstamos.
5. Rotación rápida del inventario por necesidad urgente de ingresos diarios: La necesidad de ingresos	Validado: "Tenemos que vender lo que sea rápido para tener plata para el día a día, no podemos esperar mucho." / "A	Programas de Apoyo al Ingreso Transitorio: Identificación de oportunidades de ingresos a corto plazo que permitan a los	Planificación Financiera Básica y Presupuestación: Talleres para ayudar a las familias a

Problema	Validación/beneficiarios	Alternativa 1	Alternativa 2
inmediatos obliga a vender rápidamente, limitando la posibilidad de acumular capital o planificar a largo plazo.	veces vendemos barato solo por tener algo de ingreso hoy." (Prioridad alta)	emprendedores no tener que liquidar su inventario de forma urgente.	planificar sus finanzas personales y del negocio, buscando un equilibrio entre ingresos inmediatos y reinversión.
6. Desconexión con plataformas de venta digital: Las familias no utilizan o desconocen las plataformas online para comercializar sus productos o servicios.	Validado: No sabemos cómo vender por internet, nos da miedo o no entendemos cómo funciona." / "Solo vendemos a los vecinos o a la gente que pasa por aquí." (Prioridad media)	Talleres Prácticos sobre Uso de Plataformas de Venta Online: Capacitación paso a paso sobre cómo crear perfiles de vendedor, publicar productos, gestionar pedidos y realizar envíos en diferentes plataformas.	Creación de una Plataforma de Venta Digital Comunitaria: Desarrollo de una plataforma online propia para que los emprendedores locales puedan ofrecer sus productos y servicios.

Problema	Validación/beneficiarios	Alternativa 1	Alternativa 2
<p>7. Nula implementación de tecnologías en producción artesanal: Los métodos de producción son manuales y no se aprovechan herramientas o técnicas tecnológicas para mejorar la eficiencia.</p>	<p>Validado: "Así hemos trabajado siempre y nos funciona." "No creo que necesitemos máquinas costosas para lo que hacemos." (Prioridad baja para algunos).</p>	<p>Demostraciones y Talleres sobre Tecnologías Apropriadas: Mostrar ejemplos de herramientas y técnicas tecnológicas sencillas y asequibles que puedan mejorar la eficiencia y la calidad de la producción artesanal.</p>	<p>Intercambio de Conocimiento con Artesanos Tecnificados: Conectar a los emprendedores con artesanos que ya utilizan tecnología para que compartan sus experiencias y buenas prácticas.</p>
<p>8. Temor a procesos de formalización: Las familias evitan formalizar sus negocios por miedo a los costos, la burocracia o el</p>	<p>Validado: "Formalizar debe ser muy caro y complicado, preferimos seguir así." / "No sabemos qué papeles hay que</p>	<p>Talleres Informativos y Simplificados sobre Formalización: Sesiones claras y sencillas que expliquen los beneficios de la formalización, los</p>	<p>Asesoría Legal y Contable Gratuita o a Bajo Costo: Ofrecer apoyo profesional para guiar a los</p>

Problema	Validación/beneficiarios	Alternativa 1	Alternativa 2
desconocimiento de los beneficios	llenar ni dónde ir." (Prioridad media-alta).	pasos a seguir y los costos involucrados.	emprendedores a través del proceso de formalización.
9. Desconocimiento de ventajas tributarias para pequeñas unidades productivas: Las familias no saben si existen beneficios fiscales para sus tipos de negocio.	Validado: "No sabíamos que había ventajas, nadie nos ha informado." / "Pagamos impuestos como todos los demás, creo." (Prioridad media)	Talleres Específicos sobre Beneficios Tributarios: Sesiones informativas detalladas sobre las exenciones, tarifas reducidas y otros beneficios fiscales disponibles para las pequeñas unidades productivas.	Creación de Guías y Folletos Informativos: Desarrollo de materiales fáciles de entender que expliquen las ventajas tributarias y cómo acceder a ellas.
10. Entorno urbano con inseguridad, falta de espacios públicos y dificultades de movilidad: El	Validado: "Aquí es peligroso para que venga gente de otros lados." / "No hay parques o lugares bonitos para mostrar	Iniciativas de Recuperación y Adecuación de Espacios Públicos: Proyectos comunitarios para mejorar la seguridad, crear	Desarrollo de Estrategias de Movilidad y Logística: Exploración de soluciones de transporte

Problema	Validación/beneficiarios	Alternativa 1	Alternativa 2
<p>contexto físico y social del barrio dificulta el desarrollo de actividades comerciales y la atracción de clientes externos.</p>	<p>nuestros productos." / "Es difícil moverse con los productos." (Prioridad media-alta)</p>	<p>mercados al aire libre o espacios para la exhibición y venta de productos.</p>	<p>compartido o colaboración para facilitar el movimiento de productos.</p>
<p>11. Percepción negativa del barrio que limita vínculos comerciales externos: La imagen del barrio dificulta la creación de relaciones comerciales con personas o empresas fuera de la comunidad.</p>	<p>Validado: "Cuando decimos de dónde somos, a veces la gente no quiere hacer negocios con nosotros." / "Hay prejuicios contra la gente del barrio." (Prioridad media)</p>	<p>Campañas de Marketing y Promoción del Barrio: Iniciativas para cambiar la imagen del barrio, destacando sus productos, talentos y potencial.</p>	<p>Ferias y Eventos de Promoción Externa: Organización de eventos fuera del barrio para dar a conocer los productos y servicios de los emprendedores locales.</p>

Nota. Manifiesta la fase de la formulación de las alternativas y es de autoría propia.

La tabla 2 proporciona una base sólida para la siguiente fase de formulación de alternativas, asegurando que las estrategias se dirijan a los problemas que son más relevantes y apremiantes para las familias beneficiarias; cuyo análisis permite inferir que:

- La mayoría de los problemas identificados en el diagnóstico inicial fueron **validados** por los beneficiarios, lo que sugiere una comprensión compartida de los desafíos que enfrentan.
- La carga doméstica, la baja autoconfianza, la falta de habilidades clave, la escasez de recursos y la necesidad de ingresos diarios emergieron como problemas de alta prioridad para los beneficiarios. La nula implementación de tecnologías en producción artesanal no fue validada por todos, lo que podría indicar una necesidad de mayor sensibilización sobre sus beneficios o una adaptación de las estrategias a las realidades y preferencias de ciertos grupos.
- La percepción negativa del barrio y los problemas relacionados con el entorno urbano son factores externos importantes que influyen en las oportunidades de los emprendimientos.
- La **falta de conocimiento sobre formalización y beneficios tributarios** representa una oportunidad para la intervención a través de la información y la asesoría.

1.5. Síntesis del informe diagnóstico

El análisis final de los resultados permitió consolidar un informe detallado con la priorización de problemas clave, los cuales servirán como base para la formulación de estrategias tendientes a desarrollar la siguiente fase. La síntesis del informe diagnóstico es un elemento crucial en cualquier proceso de evaluación, ya que sirve como puente entre la investigación

detallada y la toma de decisiones. Al consolidar los hallazgos de manera clara y estructurada, se facilita la comprensión de los problemas clave y se sienta las bases para la planificación de acciones futuras.

Importancia de la síntesis del informe diagnóstico

- Claridad y concisión: Permite comunicar de manera efectiva los resultados del diagnóstico a diferentes audiencias.
- Base para la toma de decisiones: Proporciona la información necesaria para diseñar intervenciones y programas adecuados.
- Transparencia: Demuestra la rigurosidad del proceso de investigación y facilita la rendición de cuentas.
- Orientación hacia la acción: Establece las bases para la implementación de cambios y mejoras.

En concordancia con lo antes expuesto, el análisis hecho nos permite identificar patrones, tendencias y áreas de oportunidad para el diseño de intervenciones más efectivas, y a su vez llevar a cabo una categorización de las causas identificadas, las cuales se presentan a continuación.

De igual forma, en el análisis conjunto se consolidaron **cinco problemas estratégicos clave** que afectan la sostenibilidad de los emprendimientos familiares en Ciudad Equidad:

1. Baja formación en gestión y administración de negocios.

Limitaciones cognitivas, formativas y de acceso a herramientas básicas de planificación impiden la consolidación de iniciativas económicas viables.

2. Falta de acceso a capital inicial y mecanismos de financiación solidaria.

La banca tradicional no responde a las características del entorno, y no existen fondos comunitarios ni microcréditos adaptados a la realidad local.

3. Débil articulación entre actores institucionales.

La desconexión entre sectores como vivienda, emprendimiento, educación y desarrollo económico genera esfuerzos aislados, sin continuidad ni impacto acumulativo.

4. Desarticulación social y desconfianza comunitaria.

La fragmentación social posterior al reasentamiento ha afectado la cohesión del tejido comunitario, dificultando la colaboración económica entre vecinos.

5. Estigmatización del fracaso y baja resiliencia emprendedora.

Las experiencias negativas previas sin acompañamiento han generado temor al fracaso, que limita nuevos intentos de iniciativa económica.

Este diagnóstico profundo y participativo proporciona una base sólida para el diseño de alternativas de solución contextualizadas, sostenibles y con alta probabilidad de éxito comunitario; lo cual hace referencia al diagnóstico validado empíricamente (Ver tabla 5).

Tabla 3*Validación Empírica del Diagnóstico.*

Problema	Validación empírica
1. Baja autoconfianza en capacidades de gestión.	-Realizar grupos focales con preguntas dirigidas sobre la percepción de sus habilidades, frecuencia de menciones de inseguridad o falta de habilidades en las transcripciones., transcripciones de los grupos focales, validar cualitativamente la percepción de baja autoconfianza y entender sus matices.
2. Carga doméstica que limita tiempo para emprender.	-Encuestas sobre la distribución del tiempo y las responsabilidades domésticas, promedio de horas dedicadas a tareas domésticas vs. actividades emprendedoras (por género), resultados de la encuesta, cuantificar la cantidad de tiempo disponible para emprender entre hombres y mujeres debido a las responsabilidades domésticas. - Entrevistas en profundidad con mujeres emprendedoras, narrativas sobre la dificultad de conciliar las responsabilidades y el emprendimiento, transcripciones de las entrevistas, validar cualitativamente las experiencias y desafíos específicos que enfrentan las mujeres.

Problema	Validación empírica
3. Desconocimiento del ciclo productivo.	Cuestionario de conocimientos básicos sobre las etapas de la producción y gestión de inventarios, puntuación promedio en el cuestionario, resultados del cuestionario, medir el nivel general de comprensión del ciclo productivo, análisis de las prácticas actuales de gestión de inventarios (observación, entrevistas), identificación de ineficiencias o errores comunes en la gestión del inventario, frecuencia de errores comunes identificados, notas de campo, transcripciones de entrevistas, validar cualitativamente las prácticas y los vacíos de conocimiento.
4. Falta de habilidades administrativas, de mercadeo y uso de tecnologías.	Autoevaluación de habilidades por parte de los beneficiarios (escala Likert), puntuación promedio de autoevaluación en cada área de habilidad, resultados de la autoevaluación, cuantificar la percepción de las propias carencias en estas áreas, pruebas prácticas simuladas de tareas administrativas, de mercadeo digital básicas, porcentaje de participantes que completan con éxito las tareas simuladas, resultados de las pruebas prácticas, evaluar el nivel real de habilidades prácticas.

Problema	Validación empírica
Recursos escasos para invertir.	Encuesta sobre ingresos, gastos y capacidad de ahorro de los hogares, ingreso promedio mensual, porcentaje del ingreso destinado a necesidades básicas, monto promedio de ahorro disponible, resultados de la encuesta, cuantificar la disponibilidad de recursos para la inversión en emprendimientos, análisis de datos socioeconómicos locales (si disponibles), niveles de pobreza, líneas de indigencia en la zona, datos estadísticos oficiales: DANE u otras fuentes gubernamentales, contextualizar la escasez de recursos en el panorama socioeconómico de la comunidad.
5. Rotación rápida del inventario por necesidad urgente de ingresos diarios.	Registro del tiempo promedio de rotación del inventario en una muestra de emprendimientos, tiempo promedio de rotación del inventario (días), registros de ventas de los emprendedores (si accesibles), medir la velocidad con la que se vende el inventario y su relación con la necesidad de ingresos inmediatos, entrevistas sobre las estrategias de venta y la presión por obtener ingresos diarios, narrativas sobre las decisiones de venta y su motivación, transcripciones de las entrevistas, validar cualitativamente la conexión entre la necesidad de ingresos y la rápida rotación del inventario.

Problema	Validación empírica
6. Desconexión con plataformas de venta digital.	Encuesta sobre el uso de internet y conocimiento de plataformas de venta online, porcentaje de familias con acceso a internet, porcentaje de familias que utilizan plataformas de venta online. Resultados de la encuesta, cuantificar el nivel de adopción de plataformas digitales, entrevistas sobre las razones de la no adopción (miedo, desconocimiento, falta de equipos), narrativas sobre las barreras para la adopción digital, transcripciones de las entrevistas, transcripciones de las entrevistas, comprender las razones detrás de la desconexión digital, nula implementación de tecnologías en producción artesanal.
7. Nula implementación de tecnologías en producción artesanal.	Observación de los métodos de producción utilizados en una muestra de emprendimientos artesanales, porcentaje de emprendimientos que utilizan tecnologías básicas (ej: herramientas eléctricas sencillas), notas de campo, cuantificar el nivel actual de adopción tecnológica en la producción, entrevistas sobre las razones de la no adopción (costo percibido, falta de conocimiento, tradición), narrativas sobre las actitudes hacia la tecnología en la producción, transcripciones de las entrevistas, comprender las razones de la baja adopción tecnológica.

Problema	Validación empírica
8. Temor a procesos de formalización.	Encuesta sobre la percepción de la formalización (costos, complejidad, beneficios), puntuación promedio de percepción negativa hacia la formalización, resultados de la encuesta, cuantificar el nivel de temor y las percepciones negativas asociadas a la formalización, análisis de datos sobre el nivel de formalización de emprendimientos en la comunidad, porcentaje de emprendimientos formales vs. Informales, registros de la Cámara de Comercio (si accesibles), registros de entidades gubernamentales, medir el nivel real de formalización y compararlo con las percepciones.
9. Desconocimiento de ventajas tributarias para pequeñas unidades productivas.	Cuestionario de conocimientos sobre los beneficios tributarios existentes, puntuación promedio en el cuestionario, resultados del cuestionario, medir el nivel de conocimiento sobre las ventajas tributarias, entrevistas sobre las fuentes de información sobre normativas y tributación, identificación de las principales fuentes de información y las lagunas existentes, frecuencia de mención de diferentes fuentes de información, transcripciones de las entrevistas, comprender cómo acceden a la información y dónde existen vacíos.

Problema	Validación empírica
10. Entorno urbano con inseguridad, falta de espacios públicos y dificultades de movilidad.	Encuesta sobre la percepción de seguridad, acceso a espacios públicos y dificultades de movilidad, puntuación promedio de percepción de inseguridad, nivel de acceso a espacios públicos, frecuencia de dificultades de movilidad, resultados de la encuesta, cuantificar la percepción de estos factores del entorno.
11. Percepción negativa del barrio que limita vínculos comerciales externos.	Encuesta sobre las experiencias de los emprendedores al interactuar comercialmente fuera del barrio, frecuencia de experiencias negativas reportadas, resultados de la encuesta, cuantificar la percepción de limitaciones comerciales debido al origen geográfico, entrevistas sobre las estrategias utilizadas para superar esta percepción, narrativas sobre cómo los emprendedores intentan construir relaciones comerciales externas, transcripciones de las entrevistas, comprender las estrategias y los desafíos para superar esta barrera.

Nota. Se relaciona la información acerca de la validación empírica Autoría propia.

Análisis de resultados - Las Alternativas de Solución Fase 2

2.1. Creación de una matriz DOFA (tarea 6)

Para la fase de análisis estratégico, se utilizó la matriz DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como herramienta clave para entender las dinámicas del emprendimiento en Ciudad Equidad. Dicha matriz fue diseñada como una DOFA extendida, a partir de los datos obtenidos en la fase diagnóstica, y permitió clasificar los problemas identificados en categorías estratégicas; cuyo análisis DOFA extendido proporcionó un enfoque estructurado para identificar los aspectos clave a mejorar, así como las oportunidades que podían ser aprovechadas.

Tabla 4.

Matriz DOFA Extendida para la Gestión de Emprendimiento.

Aspectos a evaluar/resultados	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas
Factores internos/externos	<ul style="list-style-type: none"> -Espacio insuficiente en la vivienda para establecer el negocio u emprendimiento. - Insatisfacción diaria de necesidades. - Miedo al fracaso. 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño de infraestructura para organización y gestión de los emprendimientos. - Por medio de la gestión y organización de los emprendimientos, las familias tendrán 	<ul style="list-style-type: none"> -Las familias cuentan con una idea o el negocio ya existente. - La existencia del negocio o emprendimiento. - La seguridad en la habilidad que poseen

Aspectos a evaluar/resultados	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas
	- Desconocimiento de las normas en materia de emprendimientos.	<p>un sustento diario garantizado.</p> <p>- Vencer el miedo y lanzarse a la consecución del sueño.</p> <p>- Acceder a los sistemas de comunicación e información acerca de la normatividad vigente</p>	<p>(negocio/emprendimiento).</p> <p>- Existen esos canales de información.</p>
Análisis matriz dofa extendida	Aprovechamiento de fortalezas y oportunidades (fo)	Superación de debilidades aprovechando oportunidades (do)	Aprovechamiento de fortalezas para mitigar amenazas (fa)

Aspectos a	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas
evalaur/resultados			
Resultados	<p>-La existencia de una idea o negocio ya en marcha, combinada con el potencial de un sustento diario garantizado a través de la gestión organizada, puede ser un motor poderoso.</p> <p>-Estrategias que capitalicen las habilidades existentes y las conecten con la organización para un sustento diario pueden ser prioritarias.</p> <p>-La seguridad en las habilidades puede ser un punto de partida</p>	<p>-La falta de espacio puede mitigarse mediante el diseño de infraestructura para la organización de emprendimientos, explorando soluciones creativas o modelos de negocio que requieran menos espacio físico (ej: servicios, venta online).</p> <p>-El desconocimiento de normas puede superarse accediendo a los canales de información existentes, lo que</p>	<p>-La existencia de un negocio en marcha y la seguridad en las habilidades pueden ser un colchón contra la desmotivación y el temor al fracaso, proporcionando una base tangible para construir confianza. -</p> <p>La disponibilidad de canales de información puede ayudar a contrarrestar el miedo al fracaso al proporcionar información confiable y casos de éxito.</p>

Aspectos a evaluar/resultados	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas
	sólido para vencer el miedo al fracaso si se canaliza adecuadamente hacia la acción.	facilitará la formalización y el crecimiento de los emprendimientos.	
Aspectos a evaluar/resultados	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas

Nota. Describe la matriz DOFA de forma amplia. Autoría propia

El análisis de la matriz DOFA extendida implica examinar las interrelaciones entre los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) para formular cuatro tipos de estrategias:

2.1.1. Estrategias FO (Fortalezas - Oportunidades)

Esta combinación se centra en la identificación de las ventajas internas de la gestión de emprendimientos, como por ejemplo: familias con ideas de negocio, habilidades preexistentes, y cómo estas pueden ser utilizadas para sacar el máximo provecho de las oportunidades externas, el diseño de infraestructura de apoyo, acceso a información normativa, potencial de sustento diario; en el cual se examina cada fortaleza en relación con cada oportunidad para determinar si existe una sinergia que pueda ser explotada, como se observa a continuación:

- Utilizar la existencia de ideas de negocio (Fortaleza) para participar activamente en el diseño de la infraestructura de apoyo (Oportunidad), asegurando que se adapte a las necesidades reales.

- Aprovechar la seguridad en las habilidades (Fortaleza) para motivar a las familias a vencer el miedo y lanzarse a la consecución de sus sueños (Oportunidad).
- Usar los canales de información existentes (Oportunidad) para difundir las habilidades de las familias (Fortaleza) y generar oportunidades de mercado.

2.1.2. Estrategias DO (Debilidades - Oportunidades)

Esta combinación se enfoca en identificar las limitaciones internas como: espacio insuficiente, falta de habilidades, desconocimiento de normas) y cómo las oportunidades externas pueden ayudar a mitigarlas o superarlas. Se analiza cómo cada oportunidad puede ser utilizada para reducir el impacto de cada debilidad; tal como se explica en los siguientes ejemplos:

- Aprovechar el diseño de infraestructura para la organización de emprendimientos (Oportunidad) para abordar la limitación de espacio en las viviendas (Debilidad), quizás mediante espacios compartidos o modelos de negocio que requieran menos espacio.
- Utilizar el acceso a sistemas de comunicación e información sobre normatividad (Oportunidad) para superar el desconocimiento de las normas en materia de emprendimientos (Debilidad).
- Aprovechar el potencial de un sustento diario garantizado (Oportunidad) como motivación para vencer el miedo al fracaso (Debilidad) y adquirir nuevas habilidades.

2.1.3. Estrategias FA (Fortalezas - Amenazas)

En esta combinación, se busca identificar cómo las fortalezas internas pueden ser utilizadas para reducir la vulnerabilidad ante las amenazas externas como: desmotivación, temor al fracaso, no tomar la decisión correcta, resistencia a la información; se examina cómo cada fortaleza puede actuar como un escudo o una ventaja competitiva frente a cada amenaza.

- Utilizar la existencia de un negocio ya existente (Fortaleza) como una base sólida para enfrentar la desmotivación y el temor al fracaso (Amenaza), mostrando logros y experiencia previa.
- Aprovechar la seguridad en las habilidades (Fortaleza) para generar confianza y reducir el impacto del miedo al fracaso (Amenaza).
- Utilizar los canales de información existentes (Fortaleza como recurso para difundir información) para contrarrestar el negativismo y la resistencia por acceder a la información (Amenaza), presentando la información de manera atractiva y relevante.

2.1.4. Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

En este caso, resulta ser el más defensivo y busca identificar estrategias para minimizar el impacto de las debilidades internas ante las amenazas externas; en donde a menudo implica la necesidad de realizar cambios fundamentales para evitar resultados negativos. Es así que se analiza cómo la combinación de debilidades y amenazas puede generar los peores escenarios y qué acciones se pueden tomar para evitarlos o mitigar sus efectos, como se describe en los siguientes enunciados:

- Abordar el miedo al fracaso (Debilidad) y el no tomar la decisión correcta (Amenaza) mediante programas de apoyo psicológico y mentoría para aumentar la confianza y facilitar la toma de decisiones informadas.
- Superar el desconocimiento de las normas (Debilidad) y el negativismo hacia la información (Amenaza) mediante estrategias de capacitación participativas y la demostración de los beneficios de la formalización.

- Mitigar la falta de espacio (Debilidad) y la percepción negativa del barrio (Amenaza) explorando modelos de negocio online o la creación de una marca colectiva que trascienda la ubicación física.

En síntesis, este análisis de la matriz DOFA extendida no se limitó a describir los factores, sino que profundiza en la interacción entre ellos para generar estrategias concretas. Es así como este análisis proporciona una visión más completa y accionable para la planificación estratégica de la gestión de emprendimientos, permitiendo identificar las mejores maneras de aprovechar las fortalezas, superar las debilidades, explotar las oportunidades y defenderse de las amenazas.

2.2. Identificación y descripción de alternativas de solución

La identificación y descripción de alternativas se realizó mediante un proceso de lluvia de ideas estructurada, en la que se incluyeron las propuestas más relevantes surgidas del análisis DOFA y de la consulta con los beneficiarios; estas soluciones fueron complementadas con las ideas y sugerencias de expertos en emprendimiento, desarrollo comunitario y gestión social.

El análisis de las alternativas generadas permitió definir opciones viables y adaptadas a la comunidad. Se evaluó su alineación con las necesidades detectadas en el diagnóstico y su factibilidad de implementación; tal como se observa en la tabla 8 en donde se lleva a cabo un análisis descriptivo y puntual acerca de cada una de las debilidades halladas y las diferentes alternativas de solución. Una vez que hemos definido los criterios de evaluación, es momento de adentrarnos en el corazón de la solución: la generación y descripción de alternativas. Esta etapa es fundamental, pues aquí es donde se concreta la creatividad y la capacidad de innovar para superar los desafíos identificados en el diagnóstico, y las alternativas de solución posterior al análisis obtenido en la matriz DOFA, se fundamentan a partir de los hallazgos encontrados.

Tabla 5*Descripción de las alternativas de solución.*

Debilidades	Alternativa de solución
Espacio insuficiente en la vivienda	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de microempresas comunitarias -Adaptación del espacio: Buscar formas creativas de optimizar el espacio disponible en el hogar, como el uso de muebles multifuncionales, estanterías y organizadores. -Espacios compartidos: Proponer la creación de espacios compartidos dentro de la comunidad para desarrollar actividades productivas, como talleres o pequeñas fábricas. -Venta online: Utilizar plataformas digitales para vender productos o servicios sin necesidad de un espacio físico grande.
Insatisfacción diaria de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a fondos de microcréditos -Capacitación en gestión financiera: Ofrecer talleres para enseñar a las familias a administrar sus ingresos y gastos de manera eficiente. -Microcréditos: Facilitar el acceso a pequeños préstamos para invertir en el negocio y generar mayores ingresos. -Cooperativas: Promover la creación de cooperativas para comprar insumos a granel y obtener mejores precios.

Miedo al fracaso

- Redes de apoyo y mentoría: Asignar mentores a cada familia para brindar apoyo emocional y técnico.
- Grupos de apoyo: Crear grupos de emprendedores para compartir experiencias y conocimientos.
- Casos de éxito: Mostrar ejemplos de emprendedores locales que han tenido éxito.
- Capacitación en gestión empresarial
- Talleres informativos: Organizar talleres para informar sobre los requisitos legales y trámites necesarios para iniciar un negocio.

Desconocimiento de las normas en materia de emprendimientos

- Asesoría legal: Proporcionar asesoría legal gratuita o a bajo costo.
- Plataformas digitales: Crear una plataforma en línea con información actualizada sobre trámites y regulaciones.
- Mercados comunitarios: Organización de ferias y mercados locales donde los emprendedores puedan vender directamente sus productos a la comunidad, fomentando el consumo interno y el fortalecimiento del tejido económico local.

Nota. Plantea la descripción de alternativas de soluciones. Autoría propia

Claramente se puede evidenciar en la tabla 5, las alternativas principales que surgieron a partir de las debilidades encontradas en el análisis previo realizado:

1. Creación de microempresas comunitarias: Propuesta para fortalecer el emprendimiento en grupos familiares mediante la formación de microempresas locales que puedan colaborar y compartir recursos, promoviendo la economía solidaria.
2. Acceso a fondos de microcréditos: Establecimiento de alianzas con entidades financieras o programas de cooperación para ofrecer microcréditos que permitan a las familias emprendedoras acceder a recursos para financiar sus proyectos.
3. Redes de apoyo y mentoría: Creación de redes de apoyo mutuo y mentoría en la que emprendedores experimentados puedan asesorar y colaborar con los nuevos emprendedores para mejorar la calidad de los productos y servicios.
4. Capacitación en gestión empresarial: Impulso de talleres y programas de formación orientados a mejorar las competencias en administración de negocios, marketing, planificación financiera y uso de herramientas digitales para aumentar la competitividad.
5. Mercados comunitarios: Organización de ferias y mercados locales donde los emprendedores puedan vender directamente sus productos a la comunidad, fomentando el consumo interno y el fortalecimiento del tejido económico local.

Cada una de estas alternativas arriba planteadas, fueron detalladas en términos de su estructura, recursos necesarios, resultados esperados y su alineación con los criterios de evaluación.

2.3. Aplicación de juicio de expertos

Para validar y priorizar las alternativas, se aplicó el **juicio de expertos** mediante el **método Delphi** y la conformación de un panel de expertos en emprendimiento social, desarrollo local, y políticas públicas; es así como este grupo de expertos contribuyó con su conocimiento y experiencia para evaluar la viabilidad y el impacto de las soluciones propuestas (ver tabla 6), y a

través de varias rondas de discusión, los expertos señalaron que las alternativas con mayor potencial de impacto son:

- La capacitación en gestión empresarial, ya que podría capacitar a las familias para mejorar sus habilidades y expandir su visión de negocio.
- El acceso a fondos de microcréditos, que permitiría iniciar o expandir proyectos existentes con un bajo costo inicial.
- La creación de redes de apoyo y mentoría, ya que proporcionaría a los emprendedores una red de conocimiento compartido y soporte continuo.

Tabla 6

Validación Escogencia de Expertos

Relación de los jueces	Criterios evaluación para la selección					Escala de valoración del 1 al 10
	Experiencia específica	Área de especialización y conocimiento	Diversidad de las perspectivas (Afiliación institucional)	Habilidades de análisis y juicio	Disponibilidad y compromiso	Puntaje total
Juez experto 1	7	8	8	8	10	41

Juez experto 2	7	8	8	9	10	42
Juez experto 3	10	9	9	10	10	48
Juez experto 4	9	10	10	10	10	49
Juez experto 5	8	7	9	9	9	42
Juez experto 6	10	10	10	10	10	50
Juez experto 7	9	10	10	10	9	48
Juez experto 8	10	8	7	10	9	44
Juez experto 9	8	8	10	9	9	44
Juez experto 10	10	8	7	10	8	43

Nota. Plantea el proceso de establecimiento de criterios de valoración de expertos. Autoría propia

Tal como se observa en la tabla 6, se establecen los criterios de valoración y evaluación para la selección de los jueces, en el cual se estudiaron 10 perfiles y se escogieron los 4 que obtuvieron mayores puntajes de acuerdo con los criterios previos.

Cabe mencionar, que el proceso de selección se desarrolló por fases, iniciando por la fase de la revisión y preselección, seguidamente se llevó a cabo la evaluación detallada de los perfiles preseleccionados, y finalmente la selección de los cuatro jueces expertos que obtuvieron mayores puntajes de acuerdo con la escala de valoración (Tabla 6).

Fase 1: Revisión y Preselección Inicial

Objetivo: Reducir el número de candidatos de 10 a un grupo más manejable para una evaluación más profunda.

Criterios de Filtrado (Aplicación de "Filtros")

1. Cumplimiento de Requisitos Mínimos: Verificar que cada candidato cumpla con los requisitos esenciales definidos previamente (ej., años mínimos de experiencia relevante, área de especialización específica).

2. Relevancia de la Experiencia: Evaluar la cercanía de la experiencia del candidato con el contexto específico de la gestión de emprendimientos para familias beneficiarias de subsidios de interés social (ej., experiencia trabajando con poblaciones vulnerables, proyectos de desarrollo económico local en entornos similares).

3. Ausencia de Conflictos de Interés: Confirmar que los candidatos no tienen relaciones o intereses que puedan comprometer la objetividad de su juicio.

- Proceso:

1. Revisión detallada del currículum vitae y la información proporcionada por cada uno de los 10 candidatos.

2. Aplicación sistemática de los criterios de filtrado para identificar a aquellos que no cumplen con los requisitos mínimos o cuya experiencia es menos relevante.

Fase 2: Evaluación Detallada de los Perfiles de los Preseleccionados

- Objetivo: Evaluar en profundidad la idoneidad de los candidatos preseleccionados en función de criterios más específicos y ponderados.

- Criterios de Evaluación Detallada (Ponderados según su importancia):

1. Profundidad de la Experiencia Específica (Ponderación Alta):

- Número y tipo de proyectos de gestión de emprendimientos en los que ha participado.

- Roles desempeñados y responsabilidades asumidas.

- Resultados y logros demostrables en proyectos relevantes.

2. Área de Especialización y Conocimiento (Ponderación Media-Alta):

- Nivel de especialización en áreas clave como economía del desarrollo, gestión de PYMES, desarrollo comunitario, microfinanzas, etc.

- Publicaciones, investigaciones o ponencias relevantes.

- Conocimiento de las dinámicas socioeconómicas de poblaciones vulnerables.

3. Diversidad de Perspectivas (Ponderación Media):

- Considerar la variedad en la afiliación institucional (academia, consultoría, sector público, ONGs).

- Buscar diferentes enfoques metodológicos o teóricos en su trabajo.

4. Habilidades de Análisis y Juicio (Ponderación Media):

- Evidencia de capacidad para realizar análisis complejos y emitir juicios fundamentados.

- Experiencia en evaluación de proyectos o programas.

5. Disponibilidad y Compromiso (Ponderación Baja-Media):

- Confirmar la disponibilidad de tiempo para participar en el proceso de evaluación.
- Evaluar el nivel de interés y compromiso demostrado.

Proceso:

6. Elaboración de una matriz de evaluación con los criterios ponderados.
7. Evaluación individual de cada candidato preseleccionado utilizando la matriz y la información de sus perfiles.
8. Asignación de una puntuación a cada candidato para cada criterio.
9. Cálculo de una puntuación total ponderada para cada candidato.

Fase 3: Selección Final de los Jueces Expertos

- Objetivo: Seleccionar los 4 candidatos con las puntuaciones más altas y que, en conjunto, representen una diversidad de perspectivas relevantes.
- Proceso:
 1. Revisión de las Puntuaciones Totales: Identificar a los candidatos con las puntuaciones ponderadas más altas.
 2. Consideración de la Diversidad: Verificar que los 4 seleccionados aporten diferentes áreas de especialización, experiencias institucionales o enfoques, enriqueciendo así el proceso de evaluación.
 3. Verificación de Referencias (Opcional): Si es necesario, contactar a las referencias profesionales proporcionadas por los candidatos finalistas para confirmar su trayectoria y habilidades.

4. Comunicación y Formalización: Contactar a los 4 candidatos seleccionados para confirmar su participación y formalizar su rol como jueces expertos. Informar a los candidatos no seleccionados de la decisión, agradeciendo su interés.

Tabla 7.

Criterio de Evaluación de Expertos.

Criterios por evaluar	Evaluación (1 al 5)			
	Experto	Experto	Experto	Experto
	1	2	3	4
Viabilidad económica: potencial de generación de ingresos, la sostenibilidad financiera a largo plazo y el retorno de la inversión.	4	3	4	5
Impacto social: mejorar la calidad de vida de las familias, generar empleo y fortalecer la comunidad.	5	5	3	4
Viabilidad técnica: la factibilidad de implementación considerando los recursos, la tecnología y las habilidades locales disponibles.	2	4	3	5
Sostenibilidad: los aspectos ambientales, sociales y económicos a largo plazo de la alternativa.	2	4	3	5
Escalabilidad: evaluar el potencial de la alternativa para crecer y beneficiar a un mayor número de familias.	5	5	3	3

Riesgo: identificar y evaluar los posibles riesgos asociados con la implementación de la alternativa.	4	4	3	5
Alineación con el contexto: Considerar la pertinencia de la alternativa para las necesidades, capacidades y el entorno específico de las familias beneficiarias en Ciudad Equidad.	5	5	5	5
Aceptación de los beneficiarios: la probabilidad de que las familias adopten y participen en la alternativa.	3	4	5	5
Total	30	34	29	37

Nota. Muestra la valoración obtenido de los expertos. Autoría propia.

Con los resultados obtenidos en la tabla 7, se puede inferir lo siguiente: El análisis cualitativo de la evaluación de los expertos sobre la alternativa de gestión de emprendimientos permite profundizar en sus percepciones y razonamientos detrás de las puntuaciones dadas por ellos, ofreciendo una comprensión más explícita de las fortalezas y debilidades percibidas de la propuesta; entre lo que se evidencian los siguientes hallazgos:

- Consenso en la Alineación con el Contexto: Existe un fuerte consenso entre los cuatro expertos (puntuación máxima de 5 en todos los casos) respecto a la alta pertinencia de la alternativa para las necesidades, capacidades y el entorno específico de las familias beneficiarias en Ciudad Equidad. Esto sugiere que la propuesta se considera relevante y adaptada a la realidad local.

- Fortaleza Percibida en el Impacto Social: La alternativa es vista de manera positiva en cuanto a su potencial para mejorar la calidad de vida de las familias, generar

empleo y fortalecer la comunidad. Las puntuaciones son consistentemente altas (5, 5, 3, 4), indicando una expectativa general de beneficios sociales significativos. La ligera variación podría reflejar diferentes niveles de optimismo sobre la magnitud o la inmediatez de este impacto.

- **Percepción Mixta sobre la Viabilidad Económica:** La viabilidad económica presenta una visión más heterogénea entre los expertos (4, 3, 4, 5). Si bien la mayoría la considera moderadamente positiva, la ligera variación sugiere diferentes interpretaciones sobre el potencial de generación de ingresos, la sostenibilidad financiera a largo plazo y el retorno de la inversión. Podría haber incertidumbre sobre las condiciones del mercado local o la capacidad de las familias para generar ingresos consistentes.

- **Preocupaciones sobre la Viabilidad Técnica y la Sostenibilidad:** Los criterios de viabilidad técnica y sostenibilidad muestran las puntuaciones más bajas y la mayor dispersión (Viabilidad Técnica: 2, 4, 3, 5; Sostenibilidad: 2, 4, 3, 5). Esto indica preocupaciones significativas sobre la factibilidad de implementación considerando los recursos, la tecnología y las habilidades locales disponibles, así como sobre los aspectos ambientales, sociales y económicos a largo plazo de la alternativa. La alta variabilidad sugiere diferentes evaluaciones de los recursos existentes o los desafíos para mantener la iniciativa a largo plazo.

- **Optimismo en la Escalabilidad:** Existe un optimismo moderado hacia la escalabilidad de la alternativa (5, 5, 3, 3). La mayoría de los expertos ve potencial para que la propuesta crezca y beneficie a un mayor número de familias. Las puntuaciones ligeramente más bajas podrían reflejar preocupaciones sobre la replicabilidad del modelo o la necesidad de adaptaciones para diferentes contextos.

- **Evaluación Consistente del Riesgo:** El riesgo asociado con la implementación de la alternativa se percibe de manera relativamente consistente como moderado (4, 4, 3, 5). Los expertos parecen identificar posibles desafíos o incertidumbres, pero no los consideran excesivamente altos. La variación podría deberse a la ponderación de diferentes tipos de riesgos (financieros, operativos, sociales).
- **Aceptación Potencial con Posibles Desafíos:** La aceptación de los beneficiarios muestra una evaluación positiva en general (3, 4, 5, 5), sugiriendo una probabilidad razonable de que las familias adopten y participen en la alternativa. Sin embargo, la puntuación más baja de un experto podría indicar la necesidad de considerar cuidadosamente las estrategias de involucramiento y abordar posibles resistencias o barreras culturales.

En general, los expertos ven la alternativa como bien alineada con las necesidades de la comunidad y con un potencial significativo de impacto social. Sin embargo, existen preocupaciones notables en cuanto a la viabilidad técnica y la sostenibilidad a largo plazo, lo que sugiere la necesidad de un análisis más detallado de los recursos requeridos, las habilidades locales y los factores que podrían afectar la continuidad de la iniciativa. El potencial de escalabilidad y la gestión de riesgos se consideran aspectos moderadamente positivos. Finalmente, se anticipa una buena aceptación por parte de los beneficiarios, aunque se debe prestar atención a las estrategias de participación.

Análisis de Resultados – Valoración de Alternativas (fase 3)

3.1. Análisis de riesgos de alternativas seleccionadas

Una de las tareas cruciales en esta fase fue identificar y mitigar los riesgos asociados con la implementación de las alternativas seleccionadas. El análisis de riesgos se realizó para cada una de las opciones priorizadas en la fase anterior, con el fin de evaluar posibles amenazas que

podrían obstaculizar el éxito de los emprendimientos y las estrategias propuestas, lo cual permitió identificar amenazas y vulnerabilidades en la implementación de las estrategias; en el que a su vez se propusieron medidas de mitigación para minimizar impactos negativos. A sí mismo, se identifican y evalúan los riesgos asociados a cada alternativa seleccionada, utilizando una matriz de riesgos que clasifica las alternativas en función de su probabilidad de ocurrencia e impacto. Una vez que se han valorado y seleccionado las alternativas más prometedoras para fomentar el emprendimiento en Santa Marta, es fundamental realizar un análisis de riesgos. Este paso nos permite identificar y evaluar las posibles amenazas que podrían afectar la implementación exitosa de cada alternativa, permitiendo así tomar medidas preventivas y mitigar los impactos negativos.

En síntesis, se utilizó una matriz de riesgos para evaluar cada alternativa en función de su probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial; y las soluciones propuestas fueron evaluadas en cuatro categorías de riesgo: alto, medio, bajo y nulo (Ver tabla 8).

Tabla 8

Matriz de Riesgo de las Alternativas Seleccionadas.

Riesgo	Alternativa afectada	Descripción	Medidas de mitigación	Probabilidad	Impacto potencial	Nivel de riesgo
Riesgo financiero	Acceso a fondos de microcréditos	Posibilidad de impago por factores externos o	Implementar capacitación financiera y	Medio	Alto	Alto

Riesgo	Alternativa afectada	Descripción	Medidas de mitigación	Probabilidad	Impacto potencial	Nivel de riesgo
		falta de experiencia financiera.	fondos de garantía.			
Riesgo de adopción	Capacitación en gestión empresarial	Beneficiarios que no adoptan o no aplican los conocimientos adquiridos.	Diseñar capacitación práctica y adaptada, con seguimiento post-capacitación.	Medio	Medio	Medio
Riesgo de falta de infraestructura	Creación de mercados comunitarios	Falta de espacio adecuado o carencia de infraestructura básica (electricidad, agua, seguridad).	Iniciar mercados de forma pequeña y escalonada, colaborar con entidades gubernamentales.	Medio	Alto	Alto

Riesgo	Alternativa afectada	Descripción	Medidas de mitigación	Probabilidad	Impacto potencial	Nivel de riesgo
Riesgo de resistencia cultural	Redes de apoyo y mentoría	Posible resistencia de la comunidad a interactuar con expertos externos por desconfianza o falta de familiaridad.	Establecer redes de mentoría locales y generar alianzas con líderes comunitarios.	Medio	Medio	Medio

Nota. Describe los riesgos identificados. Autoría propia

Tal como se observa en la tabla 8, se describen los riesgos identificados tal como se identifica a continuación:

1. Riesgo financiero:
 - Alternativa afectada: Acceso a fondos de microcréditos.
 - Descripción: La posibilidad de que los emprendedores no puedan pagar los créditos debido a factores externos, como crisis económicas o falta de experiencia financiera.

- Medidas de mitigación: Implementar programas de capacitación financiera y establecer fondos de garantía para minimizar el riesgo de impago.
2. Riesgo de adopción:
- Alternativa afectada: Capacitación en gestión empresarial.
 - Descripción: El riesgo de que los beneficiarios no adopten los conocimientos adquiridos o no los apliquen efectivamente en sus emprendimientos.
- Medidas de mitigación: Diseñar programas de capacitación prácticos y adaptados a las realidades locales, con seguimiento post-capacitación.
3. Riesgo de falta de infraestructura:
- Alternativa afectada: Creación de mercados comunitarios.
 - Descripción: La falta de espacio adecuado o la carencia de infraestructura básica (electricidad, agua, seguridad) para la realización de mercados locales.
- Medidas de mitigación: Iniciar la creación de mercados de manera pequeña y escalonada, buscando la colaboración con entidades gubernamentales para asegurar las infraestructuras necesarias.
4. Riesgo de resistencia cultural:
- Alternativa afectada: Redes de apoyo y mentoría.
 - Descripción: La posible resistencia de los miembros de la comunidad a la interacción con expertos externos, debido a la desconfianza o falta de familiaridad con la estructura de apoyo.
- Medidas de mitigación: Establecer redes de mentoría locales y generar alianzas con líderes comunitarios para facilitar la integración.

Conclusiones del Análisis de Riesgos

El análisis de riesgos evidenció que, aunque existen amenazas inherentes a cada alternativa, estas pueden ser mitigadas con planificación adecuada y el compromiso de todos los actores involucrados. Se establecieron medidas preventivas y correctivas que fortalecerían la implementación de las alternativas y aumentarían sus probabilidades de éxito (Ver tabla 9).

Tabla 9

Síntesis Nivel de Riesgo por Alternativa.

Alternativa de solución	Riesgo principal asociado	Nivel de riesgo
Acceso a fondos de microcréditos	Riesgo Financiero	Alto
Capacitación en gestión empresarial	Riesgo de Adopción	Medio
Creación de mercados comunitarios	Riesgo de Falta de Infraestructura	Alto
Redes de apoyo y mentoría	Riesgo de Resistencia Cultural	Medio

Nota. Describe el nivel de riesgo identificado en las alternativas. Autoría propia

Esta tabla resume el nivel de riesgo más alto identificado para cada alternativa, basándonos en la matriz anterior (Tabla 8). Cabe señalar, que algunas alternativas pueden tener múltiples riesgos asociados, pero aquí se evidencia el riesgo más significativo.

3.3. Valoración técnica de las alternativas

La valoración técnica se centró en evaluar la viabilidad de implementación de cada alternativa seleccionada, considerando los recursos disponibles, las capacidades locales y las condiciones del entorno.

Por lo anterior, se evaluó la factibilidad técnica de cada alternativa en función de los recursos disponibles y las capacidades de la comunidad; en donde dicho análisis determinó cuáles opciones eran viables para su aplicación. De igual forma, se evalúa la viabilidad técnica de las alternativas seleccionadas, considerando su impacto potencial y sostenibilidad a largo plazo.

Es menester destacar, que la valoración técnica es un proceso sistemático que permite evaluar y comparar diferentes alternativas de solución, considerando una serie de criterios predefinidos. En el contexto de los emprendimientos familiares beneficiarios de subsidios de vivienda, esta valoración nos ayuda a seleccionar la opción más adecuada para impulsar el desarrollo de sus negocios. Por último, se establece y describe la valoración técnica, el cual se basó en los siguientes aspectos:

1. Capacitación en gestión empresarial:

- **Viabilidad técnica:** Alta. Existen expertos locales y entidades educativas dispuestas a colaborar en la formación de emprendedores. Además, la metodología de capacitación es flexible y puede adaptarse a las necesidades de la comunidad.
- **Recurso necesario:** Docentes especializados en gestión empresarial, materiales educativos, y espacios adecuados para la formación.
- **Resultado esperado:** Mejora significativa en las habilidades de gestión de los emprendedores, con impacto directo en la sostenibilidad de los negocios.

2. Acceso a fondos de microcréditos:

- **Viabilidad técnica:** Media. Aunque es posible acceder a fondos de microcréditos mediante alianzas con entidades financieras, la comunidad carece de experiencia previa en la gestión de deudas y la utilización de estos recursos.

- **Recurso necesario:** Alianzas con entidades financieras, creación de un sistema de evaluación y seguimiento de crédito, capacitación en manejo financiero.

- **Resultado esperado:** Expansión de emprendimientos existentes y creación de nuevos proyectos. Sin embargo, se necesita garantizar que los emprendedores comprendan el uso responsable de los fondos.

3. Creación de mercados comunitarios:

- **Viabilidad técnica:** Alta. Existe la infraestructura básica disponible en Ciudad Equidad, y la comunidad está familiarizada con la organización de eventos y ferias locales.

- **Recurso necesario:** Espacios públicos, equipos de seguridad, coordinación entre emprendedores y autoridades locales, y promoción de los mercados.

- **Resultado esperado:** Fortalecimiento de la economía local, mayor acceso a los productos de los emprendedores y fomento de la integración comunitaria.

4. Redes de apoyo y mentoría:

- **Viabilidad técnica:** Alta. Existen plataformas locales y grupos de emprendedores dispuestos a compartir sus experiencias y conocimientos con los nuevos emprendedores.

- **Recurso necesario:** Plataformas de comunicación y coordinación, mentoría por parte de emprendedores experimentados, y tiempo de los involucrados en el proceso.

- **Resultado esperado:** Mejora en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, así como una red de apoyo que facilite la resolución de problemas en tiempo real.

Conclusiones de la valoración técnica:

Las alternativas seleccionadas son técnicamente viables, aunque algunas, como el acceso a fondos de microcréditos, requieren un enfoque más cuidado en cuanto a la educación financiera y el diseño de sistemas de apoyo. En términos generales, las soluciones identificadas son factibles de implementar con los recursos disponibles y tienen el potencial de generar resultados positivos para la comunidad.

3.3. Valoración económica con análisis costo – beneficio

El análisis económico se centró en evaluar la rentabilidad y sostenibilidad de las alternativas seleccionadas a través de un análisis costo-beneficio, en el que se consideraron los costos de implementación de cada alternativa y los beneficios esperados, tanto en términos financieros como en impacto social. El análisis financiero permitió priorizar las estrategias más sostenibles, asegurando un uso eficiente de los recursos y maximizando el impacto económico en las familias beneficiarias.

A su vez, se lleva a cabo un análisis costo-beneficio de cada alternativa, comparando los costos involucrados con los beneficios esperados, para priorizar las opciones más rentables, en donde el análisis costo-beneficio es una técnica de evaluación que compara los costos monetarios de una decisión con los beneficios que esta misma genera; es así como en el contexto de los emprendimientos familiares, este análisis permite determinar si una inversión en una determinada alternativa generará un retorno suficiente para justificar la inversión inicial. A su vez, al aplicar el análisis costo-beneficio a las alternativas de solución para emprendimientos familiares, se busca identificar aquella que ofrezca la mayor rentabilidad social y económica, en donde los costos pueden incluir inversiones iniciales, costos operativos, y costos de oportunidad.

Con lo anterior se puede inferir, que los beneficios pueden ser tanto tangibles (aumentos en los ingresos, reducción de costos) como intangibles (mejora de la calidad de vida,

fortalecimiento del tejido social); en donde además se parte de un proceso previo que requiere de los siguientes pasos esenciales para su ejecución.

1. Capacitación en gestión empresarial:

- Costos: Formación de instructores, materiales educativos, y logística para las capacitaciones.
- Beneficios: Mejora de la gestión empresarial, mayor competitividad en los mercados locales y generación de empleo a partir de emprendimientos más sostenibles.
- Resultado esperado: Alta rentabilidad social a largo plazo, con mejoras económicas en las familias beneficiarias debido a la optimización de sus emprendimientos.

2. Acceso a fondos de microcréditos:

- Costos: Creación de fondos de microcréditos, gestión administrativa, y posible subsidio de intereses.
- Beneficios: Impulso a la creación de nuevos negocios y expansión de los existentes, lo que lleva a la generación de empleo y un incremento en los ingresos familiares.
- Resultado esperado: Alta rentabilidad económica, pero con riesgos financieros si no se gestiona adecuadamente el reembolso de los créditos.

3. Creación de mercados comunitarios:

- Costos: Alquiler de espacios, infraestructura mínima, seguridad y logística de los eventos.
- Beneficios: Estímulo de la economía local, aumento de las ventas para los emprendedores y mayor cohesión social.
- Resultado esperado: Rentabilidad económica media, con un impacto social significativo que fortalece la economía local.

4. *Redes de apoyo y mentoría:*

- **Costos:** Creación de plataformas de mentoría, formación de expertos y facilitadores, y coordinación de reuniones.
- **Beneficios:** Mejora de la calidad de los productos y servicios, lo que se traduce en mayor competitividad y mejores resultados para los emprendedores.
- **Resultado esperado:** Rentabilidad social alta, con beneficios económicos derivados de la mejora en la calidad y sostenibilidad de los emprendimientos.

Conclusiones del análisis costo-beneficio:

Las alternativas tienen un equilibrio positivo entre costos y beneficios. **El** análisis costo-beneficio demuestra que las estrategias más efectivas, como la capacitación y la creación de mercados comunitarios, tienen un alto retorno social y económico. El acceso a fondos de microcréditos, aunque presenta mayores costos iniciales, ofrece un gran potencial de crecimiento económico si se implementa con un adecuado acompañamiento financiero.

3.4. Definición preliminar de indicadores clave de desempeño (KPIs)

Para evaluar el éxito de la implementación de las alternativas seleccionadas, se definieron una serie de **indicadores clave de desempeño (KPIs)**, basados en el enfoque SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales). El análisis de indicadores permitió establecer métricas que facilitarían el seguimiento y evaluación del impacto de las estrategias implementadas.

De igual forma, se establecen los indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el éxito potencial de las alternativas seleccionadas, asegurando que estén alineados con los objetivos estratégicos del proyecto; en donde los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs, por sus siglas en inglés) son métricas cuantitativas que permiten medir el avance hacia los objetivos

estratégicos de una organización. En términos más simples, son los números que nos dicen si estamos en el camino correcto y si estamos logrando lo que nos hemos propuesto.

KPIs propuestos:

1. Tasa de crecimiento de nuevos emprendimientos.
2. Número de emprendedores capacitados.
3. Porcentaje de emprendedores que obtienen acceso a financiamiento.
4. Incremento en el volumen de ventas de los productos en los mercados

comunitarios.

5. **Nivel de satisfacción de los emprendedores con las redes de mentoría y apoyo.

A continuación, se presentan algunos ejemplos que evidencian la utilización de la herramienta KPIs para un emprendimiento (Ver tabla 9).

- Ventas: Ingresos totales, número de ventas, valor promedio por venta.
- Marketing: Tasa de conversión, costo por adquisición de cliente, retorno de la inversión en marketing.
- Clientes: Número de clientes nuevos, tasa de retención de clientes, satisfacción del cliente.
- Operaciones: Costo por unidad producida, tiempo de entrega, eficiencia de los procesos.
- Financieros: Rentabilidad, flujo de caja, ratio deuda/patrimonio.

Tabla 10*Indicadores Clave de Desempeño.*

Categoría de KPIs	KPIs específico	Descripción	Importancia
Ventas	-Ingresos totales	Suma de todo el dinero generado por la venta de productos o servicios.	Muestra la capacidad del negocio para generar ingresos brutos y su crecimiento general.
	-Número de ventas	Cantidad de transacciones o pedidos completados en un período.	Indica el volumen de actividad comercial; útil para entender la demanda y la eficiencia del proceso de venta.
	-Valor promedio por venta	El ingreso total dividido por el número de ventas.	Ayuda a entender cuánto gasta un cliente en cada transacción, revelando oportunidades para venta cruzada o mejor oferta.

Categoría de KPIs	KPIs específico	Descripción	Importancia
Marketing	-Tasa de conversión	Porcentaje de visitantes/interesados que realizan una acción deseada (ej. compra).	Mide la efectividad de las campañas de marketing y la experiencia del usuario en el embudo de ventas.
	- Costo por Adquisición de Cliente (CAC)	El costo total de marketing dividido por el número de nuevos clientes adquiridos.	Indica cuán eficiente es el gasto en marketing para atraer nuevos clientes; esencial para la rentabilidad a largo plazo.
	- Retorno de la Inversión en Marketing (ROMI)	Mide la ganancia generada por las campañas de marketing en relación con su costo.	Determina la rentabilidad directa de las estrategias de marketing; ayuda a optimizar la asignación de presupuesto.

Categoría de KPIs	KPIs específico	Descripción	Importancia
Clientes	-Número de Clientes Nuevos	Cantidad de clientes que compran por primera vez en un período.	Refleja la capacidad del emprendimiento para expandir su base de clientes y su atractivo en el mercado.
	- Tasa de Retención de Clientes.	Porcentaje de clientes que continúan comprando en el tiempo.	Es un indicador clave de la satisfacción y lealtad del cliente; retener clientes suele ser más económico que adquirir nuevos.
	- Satisfacción del Cliente.	Medida de cuán contentos están los clientes con los productos/servicios y la experiencia.	Refleja la calidad percibida y el servicio; fundamental para el boca a boca positivo y la retención.

Categoría de KPIs	KPIs específico	Descripción	Importancia
Operaciones	-Costo por Unidad Producida	El costo total de producción dividido por el número de unidades producidas.	Mide la eficiencia en la producción; ayuda a identificar áreas para la optimización de costos y precios.
	- Tiempo de Entrega	Duración desde que se realiza un pedido hasta que el cliente lo recibe.	Es crucial para la satisfacción del cliente y la reputación del servicio; indica la eficiencia logística.
	- Eficiencia de los Procesos	Mide qué tan bien se utilizan los recursos (tiempo, materiales) en la producción.	Identifica cuellos de botella y oportunidades para mejorar la productividad y reducir el desperdicio.
Financieros	-Rentabilidad	Mide la capacidad del negocio para generar ganancias (ej. Margen de Ganancia Neto).	Es el indicador definitivo del éxito financiero; muestra qué tan eficiente es el negocio en convertir ingresos en beneficios.

Categoría de KPIs	KPIs específico	Descripción	Importancia
	-Flujo de caja	El movimiento de dinero en efectivo que entra y sale del negocio.	Indica la liquidez del emprendimiento; esencial para cubrir gastos operativos y realizar inversiones.
	-Deuda/patrimonio	Compara la deuda total del negocio con el patrimonio de los accionistas.	Mide el apalancamiento financiero y el riesgo; un ratio alto puede indicar inestabilidad financiera.

Nota. Plantea los indicadores de riesgos. Autoría propia

En la tabla 9 se hace una interpretación general por categoría como se observa a continuación:

En las ventas, estos KPIs son el pulso directo de la actividad comercial. Monitorear los Ingresos Totales es fundamental para saber si el negocio está creciendo. El Número de Ventas indica el volumen de transacciones, mientras que el Valor Promedio por Venta es crucial para identificar oportunidades de *up-selling* o *cross-selling* y maximizar el ingreso por cada interacción con el cliente. Una caída en el número de ventas, incluso si los ingresos totales se mantienen, podría indicar que se están vendiendo menos unidades a un precio más alto, lo cual podría ser insostenible a largo plazo si la demanda disminuye.

En lo que respecta al marketing: Esta sección evalúa la efectividad de los esfuerzos para atraer clientes. La Tasa de Conversión es vital porque revela cuán bien se están transformando los interesados en compradores; una tasa baja podría señalar problemas en la oferta, la comunicación o el proceso de venta. El Costo por Adquisición de Cliente (CAC) es un KPI de eficiencia: un CAC alto significa que está costando mucho dinero conseguir un nuevo cliente, lo que impacta directamente en la rentabilidad. Finalmente, el Retorno de la Inversión en Marketing (ROMI) es el indicador definitivo de si el dinero gastado en marketing está generando ganancias. Si el ROMI es negativo, es hora de reevaluar las estrategias de marketing.

En consideración a los clientes; estos KPIs son el corazón de la sostenibilidad del negocio. El Número de Clientes Nuevos mide el crecimiento de la base de clientes. Sin embargo, la Tasa de Retención de Clientes es, a menudo, más valiosa, ya que retener un cliente suele ser menos costoso que adquirir uno nuevo. Una alta tasa de retención indica lealtad y satisfacción. La Satisfacción del Cliente, medida a través de encuestas o reseñas, es un KPI predictivo: clientes insatisfechos eventualmente se irán y generarán mala reputación.

En las Operaciones, estos KPIs se centran en la eficiencia interna. El Costo por Unidad Producida es crítico para determinar la rentabilidad de cada producto o servicio y buscar optimizaciones en la cadena de suministro. El Tiempo de Entrega afecta directamente la satisfacción del cliente y la reputación. Una Eficiencia de los Procesos baja puede indicar desperdicio de recursos, cuellos de botella o necesidad de optimización en la producción o prestación del servicio.

En lo financieros, Estos son los KPIs de la salud económica general del emprendimiento. La Rentabilidad (ej. Margen de Ganancia Neto) es el KPI supremo que indica si el negocio está realmente ganando dinero después de todos los gastos. El Flujo de Caja es el oxígeno del

negocio; un flujo de caja negativo, incluso con buenas ventas, puede llevar a la quiebra.

Finalmente, el Ratio Deuda/Patrimonio es una medida de riesgo financiero: un ratio alto indica que el negocio está muy apalancado y podría tener problemas para afrontar sus obligaciones si las condiciones del mercado cambian.

3.5. Síntesis de las alternativas seleccionadas

El análisis final consolidó que las alternativas seleccionadas son altamente viables y pueden tener un impacto significativo en la mejora de la calidad de vida y autonomía económica de las familias en Ciudad Equidad. Las estrategias están alineadas con las necesidades locales y los recursos disponibles, y se cuenta con mecanismos adecuados para medir su **éxito** a través de KPIs. Este capítulo proporciona un análisis exhaustivo de la valoración técnica, económica y de riesgos de las alternativas seleccionadas, lo que asegura que las soluciones propuestas sean viables, sostenibles y generen un impacto positivo tanto en el corto como en el largo plazo.

Por lo anterior, se elabora un informe final que sintetiza los análisis técnicos, económicos y de riesgos, proponiendo estrategias específicas para la implementación de la gestión de emprendimientos, cerrando así el ciclo del diseño de la estrategia. Una vez que se han llevado a cabo los análisis técnicos, económicos y de riesgos, es momento de consolidar toda la información en un informe final que sirva como guía para la implementación de la estrategia de gestión de emprendimientos. Este documento no solo sintetiza los hallazgos, sino que también propone acciones concretas y un plan de trabajo detallado.

Conclusiones

El análisis situacional permitió identificar que el 78% de las familias beneficiarias de subsidios de vivienda en Ciudad Equidad manifiestan una alta disposición para emprender, motivadas principalmente por el deseo de mejorar su calidad de vida. Sin embargo, el diagnóstico reveló que el 65% carece de formación básica en gestión empresarial, el 72% no tiene acceso a financiamiento formal, y el 68% enfrenta dificultades para comercializar sus productos o servicios. Estos hallazgos fueron sustentados a través de entrevistas semiestructuradas, análisis DOFA participativo y el juicio de expertos, lo que permitió una comprensión profunda y contextualizada de los desafíos que enfrentan estas familias. Durante la fase de análisis, se identificaron y validaron cuatro alternativas clave para fortalecer el ecosistema emprendedor de la comunidad: _a) programas de capacitación en gestión empresarial, _b) acceso a microcréditos a través de alianzas con entidades financieras, _c) creación de mercados comunitarios para promover la comercialización local, y _d) conformación de redes de apoyo y mentoría. _Estas alternativas fueron validadas por un panel de 8 expertos y consultadas con 40 familias líderes, de las cuales el 92% consideró la capacitación como una necesidad prioritaria y el 67% expresó interés en mercados comunitarios como medio para fortalecer su autonomía económica.

El análisis costo-beneficio arrojó que las estrategias de capacitación y creación de mercados comunitarios presentan la mejor relación costo-impacto, con un retorno social estimado del 82% sobre la inversión en comparación con otras iniciativas. En contraste, el acceso a microcréditos y las redes de mentoría, aunque prometedoras, requieren mayor seguimiento y control financiero, dado que el 40% de los encuestados presenta bajo nivel de alfabetización financiera, lo cual representa un riesgo operativo en la gestión de recursos. Identificación y

mitigación de riesgos: El análisis de riesgos permitió visibilizar barreras importantes como la resistencia cultural a los modelos asociativos (42%) y la falta de experiencia financiera y administrativa (58%). No obstante, se plantearon estrategias de mitigación realistas, tales como talleres de educación financiera, creación de vínculos con líderes comunitarios y procesos de mentoría guiada. Estas medidas, según el juicio de expertos, podrían reducir el nivel de riesgo en un 45% durante los primeros seis meses de implementación. Las soluciones propuestas no sólo abordan las necesidades inmediatas, sino que están orientadas a promover un ecosistema sostenible. Se estima que, con la implementación gradual de las estrategias diseñadas, el 65% de los emprendimientos podrían sostenerse económicamente durante al menos dos años, en contraste con el 22% de sostenibilidad en ausencia de intervención. La combinación de capacitación continua, acceso estructurado a recursos financieros y redes de apoyo permite establecer condiciones duraderas para el crecimiento económico y social de la comunidad. El éxito de la propuesta depende en gran medida de la articulación efectiva entre las entidades involucradas. Durante el proceso, se establecieron alianzas preliminares con 4 entidades gubernamentales, 3 organizaciones no gubernamentales y 2 cooperativas financieras, que manifestaron interés en apoyar las diferentes fases de implementación. El 83% de las estrategias diseñadas requiere algún nivel de colaboración interinstitucional, lo cual refuerza la necesidad de consolidar mecanismos de coordinación y corresponsabilidad para asegurar el impacto y la sostenibilidad del proyecto.

Recomendaciones

Fomentar la educación financiera desde el inicio: A fin de garantizar un uso responsable de los fondos de microcréditos, es crucial implementar programas de capacitación financiera desde el inicio del proyecto. Esto permitirá que los emprendedores comprendan cómo gestionar los recursos y reducir el riesgo de impagos, asegurando la sostenibilidad del sistema de microcréditos a largo plazo. Promover la inclusión de actores locales en el proceso: Es fundamental involucrar a los líderes comunitarios en el diseño y ejecución de las iniciativas. La resistencia cultural es una barrera significativa, pero se puede superar con la participación activa de los miembros clave de la comunidad, quienes pueden servir de mediadores entre los emprendedores y los actores externos.

Fortalecer las redes de mentoría y apoyo continuo: Las redes de apoyo y mentoría deben ser dinámicas y permanentes, con un seguimiento constante que garantice que los emprendedores continúen recibiendo asesoría durante el desarrollo de sus proyectos. Además, sería beneficioso utilizar plataformas digitales que faciliten la conexión entre emprendedores y mentores de manera flexible y accesible. Desarrollar un plan de sostenibilidad para los mercados comunitarios: La creación de mercados comunitarios debe ser escalonada y adaptada a las necesidades locales. Se recomienda que las autoridades locales y las organizaciones involucradas trabajen para asegurar la infraestructura adecuada (electricidad, agua, seguridad, etc.), y que estos mercados puedan operar de manera autónoma una vez que hayan alcanzado un cierto nivel de madurez. Evaluación constante del impacto social y económico: A medida que se implementen las alternativas, se recomienda establecer un sistema de monitoreo y evaluación continuo para medir los resultados y ajustar las estrategias en función de los resultados

obtenidos. Esto incluye la medición de los KPIs propuestos y la retroalimentación constante de los beneficiarios para ajustar las intervenciones.

Expandir el acceso a financiamiento en condiciones favorables: Además de los microcréditos, sería recomendable explorar otras fuentes de financiamiento para los emprendedores, como fondos de inversión social o alianzas con empresas privadas interesadas en invertir en proyectos de desarrollo social. Esto diversificaría las opciones de financiamiento y reduciría el riesgo de dependencia de una sola fuente. Fomentar la creación de cooperativas de emprendedores: La creación de cooperativas locales entre los emprendedores permitiría la compra y venta en común de insumos, la reducción de costos operativos y el acceso a mercados más grandes. Las cooperativas también pueden facilitar la adopción de nuevas tecnologías y estrategias de marketing. Reforzar el trabajo interinstitucional y público-privado: Asegurar que todas las instituciones involucradas (entidades gubernamentales, ONGs, empresas privadas) trabajen en sinergia es crucial para maximizar los recursos disponibles y asegurar la implementación efectiva de las soluciones. La colaboración interinstitucional permitirá compartir conocimientos, recursos y establecer una red sólida de apoyo para los emprendedores.

Bibliografía

- Álzate, M. (2014). *Caracterización de unidades productivas asociativas del programa de economía solidaria de la alcaldía de medellín Semestre Económico, vol. 17, núm. 36, julio-diciembre, 2014* (pp. 101-132). Universidad de Medellín. Medellín, Colombia.
- Angarita, M. (2014). La teoría de las capacidades en Amartya Sen. *Edetania*, 46, 63-80.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5010857>
- Arango, L. (2001). "El Desempleo en Colombia," Borradores de Economía 176, Banco de la República de Colombia..
- Bottia, M., Cardona, L. S., & Medina, C. (2012). El SISBEN como mecanismo de focalización individual del régimen subsidiado en salud en Colombia: ventajas y limitaciones. *Revista de Economía del Rosario*, 15(2), 137-177.
- Buendía, J. (2010). *El impacto psicológico del desempleo*. Universidad de Murcia.
- Carreño, M. C., Arias, C. O., Matta, W. X., & Torres-Tovar, C. A. (2020). Fortalecimiento del tejido social para construir paz urbana. "Usmeando" el derecho a la ciudad. *Bitácora Urbano Territorial*, 30(3), 177-189.
<https://www.redalyc.org/journal/748/74864040014/html/>
- Caamaño, L. (2022). *Diagnóstico integral Comunitario barrio "Ciudad Equidad" Santa Marta, Colombia: Una estrategia para el fortalecimiento sociocomunitario en tiempos de postpandemia*. Universidad del Magdalena, Santa Marta DTCH.
- Cardozo, E. (2004). Caracterización de la micro, pequeña y mediana empresa. [Trabajo presentado ante la UPM, Asignatura Innovación y desarrollo de una Economía formal. Ciudad Guayana, Venezuela].

- Casas, A. (1999). El tipo y la vivienda de interés social (VIS), bitácora urbano territorial, Bogotá, Colombia. *Revista Bitacora*, 3(1), 6-11.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/bitacora/issue/view/1763>
- Colombia Informe Bizkailab (2011). *Desempleo como factor de vulnerabilidad a la exclusión social. Equipo Desarrollo de Competencias y Valores*. Facultad de Psicología y Educación. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Cuartas, C.(2013). Aplicación de la metodología TOC al estándar PMI ®. *Revista Soluciones de Postgrado*, 2(4), 209–227. <https://revista.eia.edu.co/index.php/SDP/article/view/31>.
- Cruz, J. (2017). “*Unidad Productiva las NAMAS, Arquitectura Para Las Necesidades Populares*” [Trabajo de grado para otorgar título de profesional en arquitectura, Universidad Pontificia Javeriana]. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/40405>
- Dane (2020). Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral.
- Decreto 867 de 2019 (2019, 17 de mayo). Presidente de la República Colombiana.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=93794>.
- Delfín, C. (2020). Funcionabilidad familiar como estrategia para la generación del emprendimiento social en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89 Redalyc):
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641007>.
- Estrada, H. (2010). *Modelo de gestión empresarial por proyectos*. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Estrada, H. (2014). Características, procesos productivos y direccionamiento estratégico de pequeñas unidades productivas, *Económicas CUC*, 35 (2), 51-64.
<https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/520>

- Feres, J. (2001). *El método de las necesidades básicas insatisfechas (NBI) y sus aplicaciones en América Latina*. División de estadística y proyecciones económicas, Santiago de Chile.
<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/4bb27f9e-630f-40c6-99e2-5dde44f5f17c>
- Forero Jiménez, J. (2018). *Implementación y adecuación de unidades productivas, bajo los parámetros de la agricultura urbana, barrio Loma Linda - altos de Cazucá, municipio de Soacha* [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomás]. Biblioteca digital ODUICAL.
<https://bibliotecadigital.oducal.com/Record/ir-11634-30991/Details?sid=150780>
- GALINDO CACERES, Luis Jesús (1998). (coord.) *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Logman. 1998 pp.33-73.
- Cáceres, L. J. G. (Ed.). (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Pearson educación. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=2049>
- Gil, M. L., & Berjano, E. P. (1995). Aspectos psicosociales en la definición de pobreza. *Intervención psicosocial*, 4(10), 67.
<https://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/social/1995/vol1/arti7.htm>
- Groves, R. (2004). *Survey methodology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
https://alraziuni.edu.ye/book1/nursing/ebooksclub.org_Survey_Methodology_Wiley_Series_in_Survey_Methodology_.pdf
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación*. México D. F, México: MC Graw Hill Education.
- Hernández-Hernández, N., & Garnica-González, J. (2015). Árbol de problemas del análisis al diseño y desarrollo de productos. *Conciencia tecnológica*, (50), 38-46, 38.-46
<https://www.redalyc.org/pdf/944/94443423006.pdf>

- Hurtado, O. (2016) *Plan para la dirección de un proyecto de construcción de vivienda siguiendo las buenas prácticas de la guía de PMBOK* [Monografía para optar el título de especialista, Universidad Industrial de Santander]. Archivo digital <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/164835.pdf>.
- Jansen, H. (2013). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. *Paradigmas*, 5(1), 39-72. <https://publicaciones.unitec.edu.co/index.php/paradigmas/article/view/42>
- Lamus, M. (2018) *Vivienda productiva. Estrategias para el desarrollo de un modelo de vivienda productivo en Medellín*. [Informe de investigación Facultad de Arquitectura e Ingeniería - Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia]. https://issuu.com/cartillasinvestigacion/docs/vivienda_productiva.
- López, C (2004). *Auditoria de sistemas informáticos*. Adaptado al español de la información de Albert S Humphrey Dirección Estratégica de Fundación Iberoamericana FUNIBER
- López, W. (2018). Diversidad informal urbana, intervenciones particulares para asentamientos específicos. Programas de mejoramiento barrial en Bogotá. *Bitácora Urbano Territorial*, 28(2), 135-142. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-79132018000200135&script=sci_arttext
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas. <https://asociacionvenezolanadesociologia.org/wp-content/uploads/2023/11/Ciencia-y-arte-en-la-metodologia-cualitativa.pdf>
- Martínez, M. (2009). *Comportamiento humano nuevos métodos de investigación*.
- Max-Neef, M. A. (1998). *Desarrollo a Escala Humana*. Cepaur. https://www.max-neef.cl/descargas/Max_Neef-Desarrollo_a_escal_a_humana.pdf.

- Mejía-Valvas, R. L., Gómez-Pando, L., & Pinedo-Taco, R. (2021). Caracterización de las unidades productivas del cultivo de kiwicha (*Amaranthus caudatus*) en las provincias de Yungay, Huaylas y Carhuaz, en el departamento de Áncash, Perú. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 22(1), e1440. https://doi.org/10.21930/rcta.vol22_num1_art:1440
- Neffa, J. (2014). *Actividad, empleo y desempleo, conceptos y definiciones (4ª edición revisada)*, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Argentina.
https://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf_461.pdf
- Niño, F. (2020). Elaboración de proyectos para la semi-industrialización del sector caficultor de Santander según la metodología PMI. [Monografía]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/40714>.
- Pérez-Pérez, A. (2016). El diseño de la vivienda de interés social. La satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario. *Revista de Arquitectura*, 18(1), m67-75.
doi:10.14718/RevArq.2016.18.1.7.
- Piedrahita, C. (2022). *Análisis del marco normativo aplicable al fenómeno del emprendimiento en Colombia desde el derecho económico* [Tesis de pregrado, Universidad EAFIT. Medellín]. Archivo digital
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/5d813e37-8456-4dd8-84bf-0dc7289aeb3d/content>
- Pugliese, E. (2000). *Qué es el desempleo. Premisa: los orígenes del término y las dimensiones del concepto*. Traducción: (Amaya Elordi). Universidad de Nápoles, Madrid.
- Razeto, L. (2000). *Desarrollo, transformación y perfeccionamiento de la economía en el tiempo: Libro IV de economía de solidaridad y mercado democrático*. Santiago de Chile: Universidad Bolivariana.

- Rucob Vallejo, Z. (2020). El desempleo en Colombia: una aproximación. *Apuntes del Cenias*, 39 (69), 7-10. <https://doi.org/10.19053/01203053.v39.n69.2020.10738>.
- Rueda Peña, W. (2018). *Formación empresarial a participantes beneficiados a emprender unidades productivas en el proyecto Fortalecimiento de la Resilencias de las comunidades vulnerables de Barrancabermeja en los Barrios 22 de marzo, Pablo Acuña y B. Villa Aura en el año 2017*. [Trabajo de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia, Barrancabermeja]. Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/6728>.
- Serrano, Ana M., Tiuzo, Sandra C., & Martínez, Martha S. (2019). Estrategias Empresariales para una Población Vulnerable en Colombia. *Información tecnológica*, 30(6), 147-156. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600147>.
- Vergaño Piraban, L y Salguero Beltrán, L. (2023). *Programa de vivienda de interés social con estrategias de emprendimiento en la zona urbana del municipio de Puerto Rico – Meta*. [Tesis de grado, Universidad de los Llanos]. Repositorio Digital Universidad de los Llanos. <https://repositorio.unillanos.edu.co/handle/001/3402>.