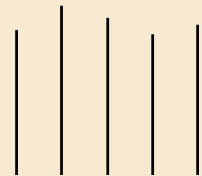
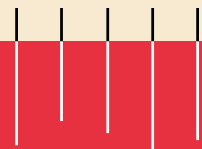




Hacia la **transformación**
del **emprendimiento**
vinculante y humano



Oscar **Castellanos**
Editor académico




UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

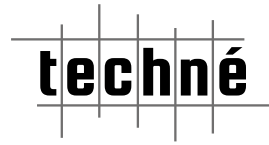


Oscar Fernando **Castellanos Domínguez**

Ingeniero químico de la Universidad Tecnológica de Moscú, magíster en Ciencias Técnicas y en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, doctor en Química y posdoctor en Biotecnología de la Universidad Estatal de Moscú. Ha sido investigador científico en BioChemMack (Federación Rusa) y BioRad, además de investigador invitado en la Universidad de Leipzig, Alemania. Es autor de más de 250 artículos y ponencias en eventos nacionales e internacionales, así como de treinta libros. Fue presidente de la Asociación Latino Iberoamericana de Gestión Tecnológica e Innovación (Altec). Actualmente es profesor titular de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Colombia, codirector del Grupo de Investigación en Gestión, Productividad y Competitividad (BioGestión), miembro del Comité Editorial de la Revista Colombiana de Biotecnología y gerente del convenio Sena-Unal para la operación del Fondo Emprender, 2020-2025.

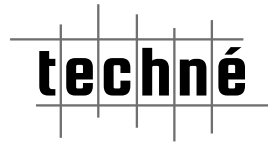
Correo: ofcastellanosd@unal.edu.co | Orcid ID: 0000-0001-6604-6368



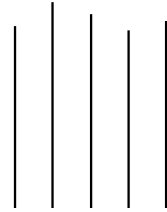


Hacia la **transformación** del **emprendimiento** **vinculante y humano**

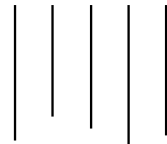
Oscar Castellanos
Editor académico



Hacia la **transformación** del **emprendimiento** **vinculante y humano**



Oscar **Castellanos**
Editor académico



Bogotá, D. C.
2024

- © Universidad Nacional de Colombia
- © Editorial Universidad Nacional de Colombia
- © Oscar Fernando Castellanos Domínguez, editor académico
- © Autores varios

Editorial Universidad Nacional de Colombia

Francisco Montaña Ibáñez
Director
Juan Francisco Poveda
Jefe Oficina de Edición y Producción

Comité editorial

Francisco Montaña Ibáñez
Ana Patricia Noguera de Echeverry
Diana Carolina Martínez Santos
Veronique Claudine Bellanger
Jaime Rodolfo Ramírez Rodríguez
Jairo Iván Peña Ayazo

Primera edición, 2024

ISBN 978-958-505-718-0 (epub)

ISBN 978-958-505-715-9 (IBD)

ISBN 978-958-505-717-3 (PDF)

DOI: 10.15446/edunal.749

Edición

Editorial Universidad Nacional de Colombia
direditorial@unal.edu.co
www.editorial.unal.edu.co

Colección Techné

Diseño de la colección: Andrea Kratzer M.
Edición de obra: Valentina Martin-Roa
Diagramación: Juan C. Villamil Navarro
Corrección de estilo: Hernando Sierra



Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional
(CC BY-NC-ND 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
Salvo cuando se especifica lo contrario, las figuras y tablas son propiedad
de los autores.

Impreso y hecho en Bogotá, D. C., Colombia

Catalogación en la publicación Universidad Nacional de Colombia

Hacia la transformación del emprendimiento vinculante y humano / Oscar Castellanos, editor académico -- Primera edición -- Bogotá: Universidad Nacional de Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia, 2024.
1 recurso en línea (198 páginas): ilustraciones (principalmente a color), diagramas -- (Colección Techné)

Incluye referencias bibliográficas e índice temático
ISBN 978-958-505-717-3 (pdf). -- ISBN 978-958-505-718-0 (ePub). -- ISBN 978-958-505-715-9 (impresión bajo demanda)

1. Emprendimiento -- Investigaciones -- Colombia 2. Pequeñas y medianas empresas -- Política gubernamental 3. Planificación empresarial 4. Gestión de procesos de negocio 5. Incubadoras de empresas 6. Nuevas empresas 7. Capacidad empresarial social 8. Estrategias para el desarrollo 9. Desarrollo económico y social -- Efectos de la educación 10. Alianzas estratégicas (Negocios) 11. Análisis de redes (Planificación) 12. Benchmarking -- Estudios de casos 13. Gestión del conocimiento 14. Globalización (Economía) 15. Colombia -- Integración económica I. Castellanos Domínguez, Oscar Fernando, 1968-, editor académico II. Serie



Contenido

Presentación	11
Introducción	13
Capítulo 1. El emprendimiento en Colombia: transformaciones y desafíos	17
El concepto de emprendimiento	17
La evolución del emprendimiento en Colombia	18
Pilares normativos para el emprendimiento colombiano	22
El enfoque vinculante y humano	27
Sistemas de apoyo al emprendimiento	33
Consolidación del emprendimiento humano y vinculante: escenarios desde los programas de apoyo	41
Capítulo 2. Hacia la mejora continua en el acompañamiento al emprendimiento	45
Resultados del <i>benchmarking</i>	46
Apropiación del aprendizaje del <i>benchmarking</i> en los procesos de acompañamiento al emprendedor	48
Análisis de los procesos de acompañamiento: <i>benchmarking</i> internacional y nacional	50
Buenas prácticas internacionales en el acompañamiento al emprendedor	56
Rumbo a la sostenibilidad: la transformación de los mecanismos de apoyo	66
Capítulo 3. Mecanismos para la internacionalización del emprendimiento	71
Nociones conceptuales para la internacionalización	72
Análisis de buenas prácticas internacionales	74

Estudios de caso: emprendimientos globales	81
Estrategias para la internacionalización desde una perspectiva vinculante y humana	85
Rutas globales en las perspectivas a futuro del emprendimiento	94
Capítulo 4. El impacto transformador del conocimiento en el ecosistema emprendedor	97
Entidades generadoras de conocimiento en el ecosistema emprendedor	98
Panorama internacional en la generación de conocimiento para el emprendimiento	105
Agencia Emprender: modelo de articulación del conocimiento en programas de apoyo al emprendimiento	109
El conocimiento como vector de transformación del emprendimiento nacional	114
Capítulo 5. Nuevas visiones de país: implicaciones y oportunidades para el emprendimiento	117
Transformando el emprendimiento en Colombia: propuestas para una potencia mundial de la vida	118
Ejes de análisis estratégico para el fortalecimiento del campesinado y los ámbitos rurales	123
Pilares para el fortalecimiento de la economía campesina, familiar, popular y comunitaria	145
Hacia una visión vinculante y regional de emprendimiento	148
Capítulo 6. Propuestas para la transformación del emprendimiento colombiano	151
El emprendimiento centrado en lo humano que transforma la sociedad y la economía	153
El emprendimiento vinculante	157
Articulación institucional: una sumatoria de esfuerzos con visión de país	159
Fortaleciendo el aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento del emprendimiento	162



Conclusiones	165
Referencias	167
Literatura de consulta	178
Apéndice	183
Autores	193
Índice analítico	195



Presentación

Hacia 1980 surgieron en Colombia diferentes iniciativas gubernamentales e instrumentos de política pública orientados a apoyar el emprendimiento. Estas medidas buscaban materializar ideas de negocio y fomentar una cultura emprendedora que respondiera a las particularidades y necesidades del territorio y de sus emprendedores. Los instrumentos de política pública y sus respectivos programas de apoyo, los cuales conforman el ecosistema nacional de emprendimiento, brindan acompañamiento y financiamiento mediante la provisión de capital semilla, la formación en competencias emprendedoras, de innovación, gerenciales y productivas, así como en la generación de alianzas y conexiones de valor. Dada su significativa relevancia a nivel nacional, estos mecanismos están llamados a mejorar y consolidar sus sistemas de apoyo, ajustándose a las necesidades del emprendedor y a los desafíos del contexto político, económico y social del país.

La Universidad Nacional de Colombia, en consonancia con su vocación y compromiso social, ha liderado un proceso de gestión del conocimiento, generando, como uno de sus resultados, la ideación y construcción de las propuestas que conforman este libro. Las iniciativas aquí planteadas surgen a partir del reconocimiento de las fortalezas y oportunidades de mejora en el panorama emprendedor colombiano, y la necesidad imperante de direccionar las acciones de las políticas y los mecanismos de apoyo hacia un emprendimiento vinculante y humano que se centre en el fortalecimiento de habilidades y capacidades de la comunidad emprendedora, en su contexto social, económico, político y territorial.

Esta obra se compone de seis capítulos que exploran diversos aspectos relacionados con los sistemas de respaldo al emprendimiento. El primer capítulo se enfoca en analizar la evolución y la situación actual del emprendimiento en Colombia, destacando especialmente el marco normativo que lo regula. Además, sienta las bases para una visión del emprendimiento

que sea tanto vinculante como humana. El capítulo plantea la necesidad imperante de que los programas y las políticas de apoyo se alineen con esta perspectiva. En el segundo capítulo se enfatiza en la mejora de los procesos de acompañamiento al emprendedor; a través del análisis de buenas prácticas y estrategias operativas se desarrollan mecanismos para mejorar la oferta de servicios proporcionados por dichos programas.

El tercer capítulo ahonda en las estrategias de internacionalización de los proyectos emprendedores beneficiarios de estos programas, así como en las iniciativas dirigidas a consolidar y reconocer dichos programas a nivel regional y global. A continuación, el cuarto capítulo presenta una propuesta en relación con el impacto del conocimiento en el ecosistema emprendedor nacional. El quinto capítulo se enfoca en los pilares de desarrollo, esenciales para la implementación de los programas y las acciones derivados de las políticas establecidas en el *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: Colombia, Potencia Mundial de la Vida*. Por último, el sexto capítulo reflexiona sobre el emprendimiento vinculante y humano, resaltando el papel fundamental de los programas de apoyo al emprendimiento como impulsores de este enfoque.

Los planteamientos reflejados en este documento se establecen a partir de las experiencias, los informes y las buenas prácticas de programas y entidades de apoyo al emprendimiento, tanto públicas como privadas, a nivel nacional e internacional. Asimismo, se respaldan a través de la literatura académica y especializada en este campo. En conjunto, estas propuestas conforman apuestas remarcables que abogan por el fortalecimiento y la consolidación de nuevas perspectivas del emprendimiento, más vinculantes y humanas. Aunque el marco principal de referencia lo constituyen las iniciativas gubernamentales y estatales, este compendio se proyecta como una herramienta valiosa de revisión para las entidades privadas de apoyo dentro del ecosistema emprendedor, que busquen potenciar y alinear sus procesos con la visión vinculante y humana del emprendimiento. Del mismo modo, se presenta como una fuente de revisión para emprendedores que deseen explorar y comprender los elementos de apoyo al emprendimiento en el país, la región y el mundo.



Introducción

El emprendimiento constituye una actividad empresarial y un fenómeno multidimensional de importante relevancia que involucra diferentes actores, recursos y elementos socioculturales, resultando en la ideación, creación y ejecución de un nuevo negocio. En el contexto nacional, el emprendimiento se enfrenta a condiciones limitadas y a barreras en el ecosistema emprendedor que limitan su creación, sostenibilidad y crecimiento. Los retos del ecosistema emprendedor colombiano incluyen el incipiente desarrollo de mecanismos de financiamiento y dificultades de acceso a activos productivos; insuficientes redes y baja comercialización e internacionalización; limitado desarrollo tecnológico y poca innovación; debilidad institucional en el apoyo al ecosistema emprendedor, y la falta de mecanismos para la evaluación, el monitoreo y el estudio del fenómeno emprendedor (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2020).

En este escenario, el emprendimiento debe desprenderse de la simple visión económica, y ser estudiado como un fenómeno social que existe a través de las complejidades del entorno; una idea de negocio que toma forma a partir de la creatividad y la motivación de los emprendedores, con el soporte de la infraestructura de una red compuesta por la sociedad, la academia, el Estado y los actores privados. Estas nuevas perspectivas del emprendimiento pueden inscribirse dentro de los enfoques humanistas y vinculantes, es decir, desde la generación y consolidación de redes de apoyo y de mutuo beneficio, así como desde la búsqueda del bienestar y la sostenibilidad social y ambiental, más allá del mero beneficio económico.

Dentro del ecosistema emprendedor, se reconoce que emprender es un proceso complejo, el cual requiere una adecuada inversión de recursos, la conformación de redes, así como conocimientos integrales de gestión. En este sentido, las agencias y los programas de apoyo se convierten en un importante soporte para la transformación de ideas de negocio en empresas establecidas, prestando servicios tales como formación, asesoramiento,

networking y financiamiento. Sin embargo, los sistemas de apoyo deben ser estructuras que también respondan a los desafíos planteados por las nuevas concepciones y necesidades del emprendimiento, inscritas dentro de las dinámicas de lo vinculante y humano, promoviendo un emprendimiento visto como un fenómeno social orientado a mejorar la calidad de vida y el bienestar de quienes ponen en marcha sus ideas de negocio, así como de un sentido de responsabilidad sobre el entorno.

Sobre esta base, a partir de la metodología del *benchmarking*¹ y la revisión de literatura, se realiza una apropiación y un aprendizaje de las buenas prácticas internacionales y nacionales, lo que permite fortalecer cinco vectores clave para articular los sistemas de apoyo con una visión humana y vinculante del emprendimiento: la mejora continua como un factor crucial para la sostenibilidad empresarial, la internacionalización mediante la conformación de redes que faciliten la expansión y entrada a nuevos escenarios globales, el conocimiento como soporte fundamental en la toma de decisiones y el direccionamiento de los servicios prestados por los programas de apoyo, el fortalecimiento del emprendimiento campesino y rural como un pilar esencial para el desarrollo regional, al igual que la concepción de la transformación del fenómeno emprendedor como una constante que requiere la reconfiguración sistemática del ecosistema emprendedor.

Desde la perspectiva vinculante, se prioriza la conformación de redes dentro de un contexto regional con perspectivas globales, situando el emprendimiento como un agente de cambio en su entorno local, que a la vez es transformado por el entorno, con las expectativas de la internacionalización y la búsqueda de mercados globales. Asimismo, se reconoce que el conocimiento constituye la base de las transformaciones, el mejoramiento del sistema de apoyo y la calidad y valor agregados de los emprendimientos, lo que solo es posible a partir de la articulación de la sociedad, los sectores privados y los gremios, la academia, las instituciones de investigación y el Estado. La visión humana implica la búsqueda del bienestar y la calidad de vida a través del emprendimiento, lo que conlleva el imperativo

1 Proceso sistemático y continuo que evalúa y compara las prácticas, los procesos, los productos, los servicios, las políticas y los indicadores de las organizaciones para identificar, adaptar e implementar estrategias que permitan el mejoramiento del desempeño empresarial u organizacional (Castellanos, 2012).



de fortalecer las operaciones de los sistemas de apoyo, de manera que la sostenibilidad empresarial sea el objetivo central de la oferta de servicios de estos programas. Bajo esta perspectiva, y en el contexto colombiano, la visión humana del emprendimiento también requiere el fortalecimiento y el enfoque particular sobre poblaciones tradicionalmente excluidas, como el campesinado y la población rural. Así pues, más allá del beneficio económico, el enfoque humano apela a un bienestar integral y al reconocimiento del impacto de las actividades económicas y operacionales sobre la sociedad y el medio ambiente.

De esta forma, la visión vinculante y humana del emprendimiento procura el entendimiento del fenómeno emprendedor dentro de un contexto multidimensional. En este marco, la configuración de redes, las relaciones sociales y la búsqueda de la sostenibilidad social, cultural, económica y ambiental, así como del bienestar y la calidad de vida, dirigen los esfuerzos de las políticas y los programas de apoyo en la solución de los retos del ecosistema emprendedor.

Capítulo 1.

El emprendimiento en Colombia: transformaciones y desafíos

La apuesta por un emprendimiento vinculante y humano se justifica en la necesidad de reconfigurar las estructuras económicas y de producción frente a los desafíos globales relacionados con la desigualdad, la pobreza y el cambio climático. Las premisas fundamentales que sustentan esta perspectiva incluyen la búsqueda de procesos gerenciales más humanos, la revalorización de poblaciones y regiones históricamente ignoradas, así como la comprensión de los vínculos sociales como elementos clave en la ideación, el desarrollo y la sostenibilidad de los emprendimientos.

El presente capítulo expone las perspectivas vinculantes y humanas que guían la transformación del emprendimiento, además de presentar un enfoque conceptual para definir el emprendimiento y la evolución de los mecanismos de apoyo en Colombia. Se destacan así los cambios significativos a nivel de las políticas públicas y normativas de la legislación colombiana que respaldan y fomentan el desarrollo del emprendimiento en el país.

Más adelante, se ejemplifican tres programas en Latinoamérica destacados por su alineación con las perspectivas vinculantes y humanas. También se presentan tres de los principales programas de apoyo al emprendimiento en Colombia, los cuales podrían beneficiarse de este enfoque. Finalmente, se analizan y reflexionan los desafíos del emprendimiento en Colombia a la luz de la necesidad de un enfoque humano y vinculante que se alinee con los cambios sociales, económicos e institucionales que impactan el ecosistema emprendedor.

El concepto de emprendimiento

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) define el emprendimiento como la acción de iniciar y poner en marcha un nuevo negocio, involucrando en dicho proceso recursos financieros, productivos, humanos y temporales. Según esta organización, el emprendimiento se fundamenta en la generación de empleo, ingresos y valor agregado, consideradas las “tres piedras angulares del desarrollo económico” (Boutaleb, 2023). Desde esta perspectiva, el emprendimiento se posiciona como un elemento esencial para el crecimiento de los países. Además, en naciones en desarrollo se reconoce su impacto en la dinamización y transformación estructural de la economía, así como una herramienta para superar la pobreza absoluta y relativa (Lopes *et al.*, 2021; Naudé, 2010).

Además del enfoque en el desarrollo económico, la concepción del emprendimiento está intrínsecamente ligada al individuo que lleva a cabo la acción de emprender. Según el GEM, el inicio de un nuevo negocio es resultado de un proceso de decisión altamente individual, que refleja las actitudes personales del emprendedor y sus condiciones particulares, incluyendo el acceso a recursos, la experiencia, el conocimiento y la motivación (Boutaleb, 2023). Según López y Moncada (2020), el emprendedor es también un sujeto creativo, con la habilidad de interpretar su entorno, inventar, imitar o transformar productos y/o servicios, añadiendo valor en dicho proceso.

Al mismo tiempo, para definir el emprendimiento es esencial considerar los elementos contextuales que determinan los valores sociales y la estructura del ecosistema emprendedor. En este aspecto, Naudé (2010) identifica determinantes clave del entorno que afectan la capacidad emprendedora, entre las que se incluyen: las políticas públicas, la estructura de inversión del país, los cambios en el mercado financiero y las desigualdades económicas. Estos elementos condicionan tanto la actividad emprendedora de los países como la tasa de supervivencia de las nuevas empresas.

La evolución del emprendimiento en Colombia

Comprendiendo los elementos contextuales que confluyen en el inicio y puesta en marcha de emprendimientos, en Colombia este fenómeno está enmarcado dentro de los cambios políticos y las agendas gubernamentales



que desde 1980 han involucrado el emprendimiento como parte de las discusiones de país. De acuerdo con la revisión histórica realizada por Camargo Calderón *et al.* (2021), basado en los trabajos de Chamorro *et al.* (2013) y Zambrano (2016), las primeras acciones gubernamentales enfocadas en la promoción del emprendimiento fueron impartidas por el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) y su programa de formación de emprendedores en los años 1986 y 1987. De igual forma y como parte de estas iniciativas, se menciona la creación del Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial por la Universidad Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda (Icesi), cuya primera edición se llevó a cabo en Cali en 1987 (Icesi, 2023).

En los años noventa se afianzó la inclusión del emprendimiento en las políticas públicas del país. Por un lado, se fortaleció el papel del Sena como promotora del emprendimiento, con el programa de formación a creadores de empresa. Además, durante el gobierno de Andrés Pastrana (1998-2002) se reconocieron dos elementos determinantes para el desarrollo del emprendimiento del país. Por un lado, la implementación de los programas: Jóvenes Emprendedores Exportadores y Expopyme, ambos orientados a fomentar la “competitividad de los empresarios en el mercado internacional” (Camargo Calderón *et al.*, 2021); y, en segundo lugar, la promulgación de la Ley 590 del 10 de julio de 2000, que buscaba impulsar el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta misma ley estableció directrices para fortalecer la competitividad, facilitar el acceso a financiamiento y mercados de bienes y servicios dirigidos a este tipo de empresas. Asimismo, se especificó la inclusión de políticas y programas de promoción de las mipymes en los planes nacionales de desarrollo de cada gobierno (Camargo Calderón *et al.*, 2021).

Posteriormente, el *Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2003-2006: Hacia un Estado Comunitario*, correspondiente al primer gobierno de Álvaro Uribe Vélez, estableció la estrategia para el desarrollo de las mipymes, enfocándose en la reducción de las barreras de acceso al mercado financiero y la creación y puesta en marcha de mecanismos de soporte como la generación de alianzas para la comercialización de productos y servicios, así como la conexión con nuevos mercados (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2003). Durante este mandato, y por medio de la Ley 789 de 2002, se creó el Fondo Emprender, con el objetivo de financiar iniciativas empresariales de aprendices, estudiantes o profesionales del país. Actualmente

este programa cuenta con una cobertura nacional y con cifras históricas que involucran el financiamiento de 13 112 proyectos emprendedores, con recursos invertidos de hasta 1 114 064 747 385 COP (Fondo Emprender, 2024). Adicionalmente, en el segundo mandato de Álvaro Uribe Vélez se emitió la Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento, y por consiguiente se introdujo la Red Nacional de Emprendimiento.

Por su parte, durante los dos periodos correspondientes al gobierno del presidente Juan Manuel Santos (2010-2014) y (2014-2018) la política de emprendimiento se centró en impulsar iniciativas tecnológicas con componentes de innovación. De esta forma, en el 2012, se materializó INNPulsa Colombia como un programa especial de Bancóldex, banco de desarrollo del Estado colombiano. INNPulsa surgió con el objetivo de fomentar y dar apoyo a emprendimientos con alto potencial de crecimiento, centrados en la innovación (Vesga, 2015). Actualmente INNPulsa –según cifras del tercer trimestre de 2023– ha logrado impactar 458 000 beneficiarios en todas las regiones del país, lo que implica una inversión de 269 199 285 708 COP a través de sus diferentes iniciativas (INNPulsa Colombia, 2023a).

Durante el mandato de Iván Duque (2018-2022), en materia de emprendimiento se centró la atención en la Economía Naranja, descrita como un “modelo en el que la diversidad cultural y la creatividad son pilares de transformación social y económica del país, desde las regiones” (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTic], 2022). Consecuentemente, el gobierno invirtió más de 1.4 billones COP para su fortalecimiento. Adicionalmente, se sancionó la Ley 2069 de 2020, por medio de la cual “se impulsa el emprendimiento en Colombia” a partir de un marco regional y diferenciado, además de promover una actualización normativa de la institucionalidad de fomento al emprendimiento, promoviendo también la educación en emprendimiento (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit], 2020).

Ahora bien, con el *Plan Nacional de Desarrollo (PND) Colombia, Potencia Mundial de la Vida* (DNP, 2023), se retoman esfuerzos hacia el fortalecimiento del emprendimiento regional, con especial énfasis en proyectos rurales, de economía popular y cooperativismo. En este sentido, programas como el Fondo Emprender han abierto convocatorias con enfoque diferencial, centrándose en campesinos y campesinas, economía rural y campesina, y economía popular (Fondo Emprender, 2024). De igual forma, el Ministerio



de Comercio, Industria y Turismo (Mincit) prevé poner en marcha una nueva fase del programa Aldea de INnpulsa para ofrecer asistencia técnica, capital productivo y oportunidades de financiamiento a emprendimientos alineados con la política de transformación productiva y sostenibilidad del gobierno del presidente Gustavo Petro (*El País*, 2023a; INnpulsa Colombia, 2023b).

En cuanto al estado actual del emprendimiento en Colombia, las cifras oficiales reflejan que durante el primer trimestre del 2023 se crearon un total de 164 435 empresas en todo el país. De este total, el 99.7 % corresponde a microempresas, el 0.20% a empresas pequeñas y el 0.015 % a empresas medianas (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [Confecámaras], 2023a). El informe de Confecámaras destaca que el primer semestre del 2023 ha sido especialmente desafiante para la dinámica empresarial en Colombia, haciendo referencia a cómo las altas tasas de interés, la inflación y los precios del dólar han influido en la creación y crecimiento de empresas (*Portafolio*, 27 de julio de 2023).

Cabe mencionar que en Colombia el emprendimiento está atravesado por la informalidad laboral. En octubre del 2023, el 84.1 % de trabajadores de microempresas eran informales (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [Dane], 2023). Este fenómeno se deriva de factores como la limitada capacidad del sector formalizado para absorber la demanda laboral, las dificultades económicas, la existencia de barreras ante la formalidad y la insuficiente educación, formación e institucionalidad relacionada (Nunez *et al.*, 2018).

Desde una perspectiva más optimista, es crucial destacar elementos positivos del fenómeno emprendedor en Colombia, tal y como lo evidencia el informe Colombia Tech Report 2022-2023 presentado por INnpulsa (INnpulsa, 2023). Se destaca, por ejemplo, el posicionamiento del país en el Global Startup Ecosystem Index, ubicándose en el puesto 44 a nivel global, y de quinta en la región. El reporte de INnpulsa destaca la cultura empresarial y el espíritu emprendedor de los colombianos, así como la diversidad de fuentes de financiamiento en el país. No obstante, también hace énfasis en la necesidad de continuar fortaleciendo aspectos como la innovación, la generación de empleo, la tasa de supervivencia de nuevos negocios y el impacto socioeconómico de los emprendimientos en el país. De igual forma, se resalta que la creación de *startups* en Colombia, es decir, empresas de base tecnológica, ha tenido un crecimiento constante, siendo

para 2022-2023 un total de 1327 empresas, ubicadas principalmente en los sectores de tecnología financiera, de la salud, *el marketing*, *el retail*, la tecnología profunda y la gestión de negocios.

En la misma línea, el GEM (Varela Villegas *et al.*, 2020), en su reporte para los años 2022 y 2023, realiza una radiografía del contexto empresarial colombiano, presentando las condiciones estructurales del entorno para la actividad empresarial en el país. Según la evaluación de expertos, se destacan elementos positivos relacionados con las normas sociales y culturales, la educación empresarial y el mercado interno. Al mismo tiempo, se evidencian brechas críticas en áreas como la transferencia de investigación y desarrollo, la educación empresarial en los niveles escolares, las políticas gubernamentales (impuestos, tasas y burocracia), y el acceso y existencia de fuentes de financiación.

Pilares normativos para el emprendimiento colombiano

Las políticas públicas de emprendimiento en el país nacen como una necesidad de abrir oportunidades de ingreso a la dinámica empresarial para las micro, pequeñas y medianas empresas, así como a diversos grupos poblacionales tradicionalmente marginados. Dentro del marco jurídico y constitucional se encuentran diferentes leyes y políticas nacionales de emprendimiento que pretenden fomentar acciones de creación, sostenibilidad, crecimiento de la economía, productividad y empleos de mejor calidad. Cabe aclarar que (Minniti 2012, p. 26)

cada país presenta condiciones específicas que implican formas de emprendimiento distinto dependiendo de factores como el grado de desarrollo tecnológico o la disponibilidad de recursos físicos y económicos. Es por eso por lo que en los estudios macroeconómicos es frecuente encontrar que el emprendimiento se relaciona con el autoempleo, las pequeñas empresas de nueva creación y las denominadas iniciativas *startups*.

Las políticas de emprendimiento están desarrolladas ampliamente a través del lenguaje del mercado. Poco a poco las ciencias sociales se han ido incorporando dentro de la creación y el fortalecimiento de las normativas, políticas y leyes, fomentando un pensamiento crítico alrededor del



concepto del emprendimiento, a fin de lograr una visión vinculante desde las capacidades y habilidades humanas, más allá de una propuesta mercantil. Dentro del escenario jurídico se encuentran algunos ejes que permiten a los emprendedores percibirse a sí mismos como sujetos que aportan a la economía del país, y desde la posibilidad de acceder a una educación para el trabajo que implique fortalecer habilidades y competencias en áreas específicas del conocimiento, no solo del aprendizaje de planes de negocio. En esta línea, a continuación, se mencionan las principales leyes de emprendimiento y políticas públicas de emprendimiento existentes en nuestro país.

Ley mipymes 590 de 2000 para el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas

Tiene como objetivo generar empleo, fortalecer los procesos de integración de sectores económicos y el aprovechamiento productivo en micro, pequeñas y medianas empresas. Todo esto por medio de la facilitación del acceso a mercados para promover mejores condiciones a nivel institucional y de operación. Por otra parte,

promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales (Ley 590 del 2000, artículo 1, literal d).

Dentro de esta ley se establecen las condiciones que definen a una micro, pequeña y mediana empresa, destacándose a continuación los principales criterios establecidos.

- Mediana empresa: planta de personal entre 51 y 200 trabajadores; activos totales por valor entre 5001 y 15 000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Pequeña empresa: planta de personal entre 11 y 50 trabajadores; activos totales por valor entre 501 y menos de 5001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- Microempresa: planta de personal no superior a los diez trabajadores; activos totales por valor inferior a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Dentro de este acápite, por medio de la recopilación de las principales normativas y la legislación que ampara y favorece el emprendimiento se pretende establecer el marco de desarrollo para las propuestas condensadas en este libro. Algunas de estas leyes reflejan la importancia de un emprendimiento vinculante que involucre personas naturales y jurídicas desde sus diversas características étnicas, culturales, sociales y de género, identificando, a partir de sus particularidades, los diferentes aportes para los territorios y las economías locales.

Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento

Para su entendimiento define cinco conceptos, entre los que se encuentran *cultura, emprendedor, emprendimiento, empresarialidad, formación para el emprendimiento y planes de negocio*. Esta ley afianza diferentes objetivos, como, por ejemplo, la promoción del espíritu emprendedor en instituciones educativas del país para una cultura empresarial y acompañamiento en el desarrollo de habilidades y capacidades desde la educación preescolar hasta la educación básica secundaria. Por otra parte, define el apoyo a normativas que incentivan el emprendimiento y la creación de nuevas unidades productivas, promoviendo relaciones interinstitucionales para el fomento productivo desde la igualdad de oportunidades. Este enfoque busca expandir la base productiva y fortalecer la capacidad emprendedora para impulsar procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial.

Ley 2069 de 2020 de emprendimiento

Se establece como un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, la consolidación y la sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y la equidad. Dicho marco delinearé un enfoque regionalizado de acuerdo con las realidades socioeconómicas de cada región. Esta ley surge para abordar las necesidades puntuales de las



mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), enfocándose en la adopción de medidas dirigidas a la simplificación de trámites, el fortalecimiento de iniciativas productivas de poblaciones vulnerables y mejorar capacidades a través de la educación y emprendimiento. Entre las prioritizaciones y las medidas establecidas por esta ley, se encuentran:

- Tarifas diferenciadas para la modificación y registro de Invima, generando una excepción de pago a pequeños productores y microempresas.
- Fortalecimiento de INNPulsa como una entidad que gestione los recursos públicos de emprendimiento y facilitar conexiones con el sector privado para generar ingresos mediante donaciones; las empresas privadas que se asocien podrán recibir deducciones fiscales.
- Eliminación de ciertos requisitos en trámites que incrementen costos a las microempresas.
- Alternativas de financiamiento, redes de inversiones y fondos capital.

Ley 2125 de 2021 para la creación de empresas lideradas por mujeres

Esta ley surge a partir de la necesidad de apoyar las ideas empresariales pensadas, lideradas y gestionada por mujeres. Establece incentivos para la creación, la formalización y el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres. Allí nace la Ley 2125 de 2021, también llamada “Ley Creo en ti”. Esta ley se constituye en la política pública dirigida al emprendimiento femenino, a través de fomento de incentivos para la creación, la formalización y el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres, permitiendo incrementar su capacidad productiva, participación en el mercado y exaltando su contribución al desarrollo económico y social del país.

Como principio de esta política se establece la defensa de los derechos colectivos e individuales de las mujeres, comprendiendo su rol fundamental en el desarrollo de la economía de sus territorios sobre la base de la igualdad y la equidad. En este sentido, los contextos sociales, económicos y culturales son determinantes para dar cumplimiento a los lineamientos de la política pública, con la posibilidad de beneficiar a más mujeres emprendedoras, empresarias y sus planes de negocio.

Conpes 4011 de 2020

La promoción de la cultura del emprendimiento para impulsar la innovación social y el fortalecimiento de capacidades empresariales tiene como objetivo “generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad e internacionalización empresarial”.

Es una política pensada para todas las ideas de negocio, a la vez que prioriza un presupuesto que debe ser ejecutado entre los años 2021 a 2025. Para la promoción de esta política se espera que diferentes entes gubernamentales participen, promuevan y apoyen dicha implementación. Entre los actores se encuentran el Mincit, el Ministerio de Trabajo (MinTrabajo), el DNP, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MinAgricultura), el Departamento para la Prosperidad Nacional, el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTic), y el Ministerio de Educación Nacional (MEN), entre otros. Este Conpes propone cinco ejes que se enlistan y describen a continuación.

- Fortalecer el desarrollo de habilidades y fomentar una cultura emprendedora que genere y potencialice competencias y habilidades del emprendedor, sus ideas de negocio, crecimiento y capacidad de producción.
- Mejorar el acceso y la sofisticación de mecanismos de financiamiento, de modo que se apoye también las fases de crecimiento de los emprendimientos y se consolide la inversión y financiación para que sean sostenibles en el tiempo y puedan generar un mayor impacto a la economía del país.
- Fortalecer las redes y las estrategias de comercialización, con el fin de promover el apoyo, el intercambio de experiencias, el acceso a mercados y el tejido empresarial.
- Potenciar el desarrollo de emprendimientos de base tecnológica y de innovación, buscando una mayor competitividad de la industria nacional.
- Fortalecer la arquitectura institucional para que brinde de manera eficaz una oferta pública e integral.

Algunas acciones de la política pública involucran diferentes mecanismos de financiamiento durante las etapas tempranas y de crecimiento de



los emprendimientos o unidades productivas, así como acceso a formación y capacitación para la elaboración de propuestas técnicas y de negocio, articulando a los diferentes sectores de producción dentro del ecosistema empresarial.

El enfoque vinculante y humano

Los desafíos tanto nacionales como globales en materia de sostenibilidad, equidad y desarrollo en los ámbitos social, económico y cultural demandan de un cambio de paradigma en la formulación y el fortalecimiento de las políticas públicas de apoyo al emprendimiento. Si bien se denota un esfuerzo colectivo desde las instituciones para articular las necesidades de país durante los últimos treinta años, las transformaciones requeridas exigen del establecimiento de una visión vinculante y humana del emprendimiento. Esta visión debe tener en cuenta, por un lado, las complejas interconexiones que surgen en los contextos dinámicos de las sociedades a raíz de la creación de nuevas empresas, y, por otro, basarse en la dignidad humana y la sostenibilidad económica, ambiental y social. Bajo este esquema, el emprendimiento se comprende no solo como una actividad económica, sino como un fenómeno que involucra elementos culturales, sociales, ambientales y personales, que dan forma a la ideación, la creación y el crecimiento de estas iniciativas, lo que significa superar una visión meramente económica, a fin de tener un abordaje holístico del fenómeno emprendedor.

La visión vinculante

Lo vinculante, desde su estricta conceptualización, puede referirse a aquello que enlaza o conexas una cosa con otra. En el ámbito del emprendimiento lo vinculante puede describirse como el entendimiento de las interrelaciones sociales que existen y las nuevas que se generan al poner en marcha un negocio. Desde la perspectiva de lo vinculante, debe visualizarse el emprendimiento como un fenómeno cultural, más que como uno económico, lo que trae consigo la comprensión y el estudio de elementos tales como conductas, valores, creencias, modos de actuación y de intencionalidad de bienestar social que moldean el desarrollo de iniciativas emprendedoras, al mismo tiempo que las propician o limitan (Orrego, 2009).

Desde una visión antropológica, se puntualiza que los diferentes fenómenos que conforman el contexto de las sociedades tienden a formar “tejidos complejos y a menudo invisibles” (Nolan, 2021, citado por Verver y Koning, 2023). Así, la interconexión de estos elementos abarca los lazos socioculturales entre las personas, las interrelaciones entre los niveles micro (relaciones cotidianas dentro de una comunidad), meso (vinculaciones que forman colectividades y comparten valores, códigos o roles sociales) y macro (relacionado con estructuras políticas y económicas), así como las conexiones entre el pasado y el presente (Verver y Koning, 2023). En este sentido, se plantea que los emprendimientos no solo se conciben y construyen desde un contexto, sino que, al ser parte de las interacciones en curso, los emprendimientos se convierten a su vez en creadores del contexto en el que se desenvuelven.

Por este motivo, la visión vinculante reconoce el emprendimiento como un fenómeno cultural que, al formar parte del contexto en el que se desarrolla, contribuye a conformar y generar redes e interconexiones en los niveles micro, meso y macro de las sociedades. Estas conexiones pueden extenderse desde las comunidades locales hasta tener un impacto a nivel nacional y global. En línea con este pensamiento, autores como Peralta (2019) y Aparicio *et al.* (2018) mencionan que los impactos de la constitución de iniciativas empresariales no se ven reflejados únicamente en cifras de crecimiento económico nacionales, sino que estos permiten nuevos encadenamientos productivos, incrementando la tributación, la riqueza y el desarrollo social, particularmente en las regiones.

Debe mencionarse que la importancia de las redes o el *networking* ha sido ampliamente estudiado en la literatura especializada en emprendimiento, desde un enfoque que involucra, generalmente, las conexiones privadas o los contactos de los que se vale el emprendedor para obtener información o recursos, o adquirirlos por un menor valor al del mercado (Witt, 2004). Al respecto se teoriza que estas redes conllevan al éxito emprendedor en cuanto pueden potenciar las ventas, las ganancias, la adquisición de financiamiento y el crecimiento de los nuevos negocios (De Hoyos *et al.*, 2013; Hoang y Yi, 2015). En una línea similar, las redes de relacionamiento del emprendedor juegan un papel crucial en posicionar al emprendimiento dentro de su entorno, al tiempo que la interacción generada permite adquirir



conocimientos y recursos que posibilitan la identificación de barreras y el aprovechamiento de oportunidades (Elfring *et al.*, 2021).

Desde un nivel meso y macro se identifican también los ecosistemas de emprendimiento como las interacciones de los actores (universidades, entes financieros, inversionistas, organizaciones públicas, entidades de apoyo al emprendimiento, sector privado), sus roles y el entorno (infraestructura de apoyo al emprendimiento, marco legal y normativo, entorno financiero, cultura), que determinan el desempeño y los resultados empresariales de una región. Así pues, los ecosistemas no solo contienen la actividad empresarial, sino que son, fundamentalmente, el soporte de esta (García y García, 2010). De esta manera, el concepto de ecosistema, sustraído de las ciencias naturales, adopta una visión sistémica para describir el conjunto interconectado e interdependiente de actores que facilitan el desarrollo de emprendimientos productivos dentro de un territorio específico (Liu *et al.*, 2021).

Por otro lado, vale la pena centrar el foco en analizar actividades económicas alternativas que se configuran desde aspectos vinculantes y relacionales; tal es el caso de la economía social y solidaria, así como sus efectos materializados en emprendimientos de cooperativismo y emprendimientos sociales. Por un lado, la economía social y solidaria busca la consolidación de una economía basada en la solidaridad, la dignidad humana y la responsabilidad para con la naturaleza, más allá de la búsqueda desmedida de ganancias económicas. Este enfoque parte también de la inclusión de sectores marginados de la población, buscando el desarrollo autónomo de las capacidades de los trabajadores y el consumo y la producción sostenible (Coraggio, 2020; Duque *et al.*, 2021).

Con base en estas premisas nacen emprendimientos bajo estructuras de cooperativismo en los que los socios colaboran para superar limitaciones y barreras individuales, promoviendo el apoyo mutuo y la solidaridad (Rodríguez Garay *et al.*, 2013). Del mismo modo, surgen emprendimientos sociales que, a partir de un enfoque híbrido, articulan una lógica de mercado con un sentido de responsabilidad social corporativa, integrando la sostenibilidad en su marco operativo para abordar problemáticas socioambientales (Bonfanti *et al.*, 2024). Un ejemplo colombiano es la Cooperativa Multiactiva Rescatando Ilusiones para la Paz (Coopripaz), conformada por firmantes de paz, mujeres cabeza de familia y jóvenes de la ciudad de Cali y Palmira. Con el objetivo de reconstruir el tejido social, la recuperación de

memoria y el fortalecimiento de propuestas de la comunidad lleva a cabo proyectos culturales, deportivos, productivos, sociales y culturales, tales como la confección de prendas de vestir y la generación de estrategias conjuntas para garantizar la sostenibilidad de los talleres de confección. Estas iniciativas han capitalizado en eventos nacionales de gran importancia, como Colombiamoda en su versión 2023 (*Radio Nacional de Colombia*, 30 de noviembre de 2023; Redacción *El País*, 26 de julio de 2023b).

La perspectiva humana

Orrego (2009) describe la “mirada de negocio” como una perspectiva limitante que se centra en describir el emprendimiento con base en modelos económicos, implicando que este se desarrolla a partir de manuales, técnicas y procedimientos que se sustentan sobre el paradigma predominante en el momento. Para el autor, esta perspectiva reduce el emprendedor a un individuo abstracto que carece de cultura e identidad, y el cual supone que a partir de ciertas metodologías se construyen y se llevan al éxito ideas de negocio. El planteamiento de Orrego corre similar a las ideas planteadas por autores como Spitzbeck *et al.* (2009), quienes desde su crítica del *management* plantean una visión renovada de las organizaciones a partir de la gerencia humanista o “humanistic management”.

Este enfoque del *management* se desliga de la concepción organizacional que considera a las personas como simples recursos y, en contraste, se centra en los aspectos humanos de las organizaciones, buscando “beneficios para fines humanos” (Melé, 2016; Pirson *et al.*, 2019). Desde el punto de vista del emprendimiento, lo humano implica la creación de empresas que no solo proporciona resultados financieros, sino que fomenta el desarrollo holístico de sus miembros (Teehankee, 2008). Así, la gerencia humanista no rechaza ni recrimina la búsqueda de ganancias o beneficios personales; por el contrario, admite que en dicha búsqueda existen otros intereses, alineados con el bienestar y la dignidad humana, así como con la búsqueda de significado más allá de “una habilidad calculadora de análisis de costo y beneficio” (Melé, 2016). Esta postura se plantea como una respuesta ante los retos globales derivados de factores como el cambio climático, la falta de sostenibilidad, la inequidad y las disparidades sociales y económicas (Pirson y Lawrence, 2010; Vásquez-Maguirre, 2020).



En esta conceptualización, Melé (2016) identifica siete componentes del humanismo, elementales para el entendimiento de la gerencia humanista: completitud, conocimiento integral, dignidad humana, crecimiento, el bien común, trascendencia y gobernanza y sostenibilidad.

- **Completitud:** involucra el reconocimiento de la complejidad del ser humano, distanciándose de las visiones reduccionistas presentes en algunas teorías económicas y de gestión. Considera al ser humano en su totalidad, abarcando motivaciones diversas, racionalidad amplia, emociones, libertad, personalidad, aprendizaje, interacción social, conexión con la naturaleza, apertura a la trascendencia y una inclinación profunda hacia el crecimiento personal y la felicidad.
- **Conocimiento integral:** el humanismo persigue un entendimiento completo del ser humano, reconociendo la singularidad de cada individuo debido al elemento espiritual y resaltando que, a pesar de la igualdad esencial basada en una naturaleza común, cada persona es única debido a una combinación de factores genéticos, culturales y decisiones personales que dan forma a su personalidad y carácter.
- **Dignidad humana:** el humanismo aboga por el respeto, la protección y la promoción de la dignidad humana, la cual es inherente a cada individuo, independiente de su género, raza, nacionalidad, religión o cualquier otra característica. A diferencia de la dignidad vinculada a roles sociales, la dignidad humana es intrínseca a la condición humana y no puede perderse.
- **Crecimiento:** el ser humano se encuentra en constante evolución y desarrollo, y, aunque este depende del individuo, está condicionado por el ambiente material, social y cultural. El crecimiento humano abarca no solo el aspecto biológico, sino también el intelectual, volitivo y emocional. Aprendemos de otros, reflexionamos y actuamos, adquiriendo habilidades y hábitos, incluidos aquellos con contenido moral. El florecimiento humano, vinculado a la excelencia humana, se fundamenta en virtudes que refuerzan los aspectos más nobles del ser humano, como la razón y la voluntad.
- **El bien común:** se destaca la importancia tanto de la libertad individual como de la sociabilidad, abogando por el respeto a la libre iniciativa, el diálogo, la participación, la cooperación y la unidad en la vida social, promoviendo la diversidad. Reconoce la integralidad del ser humano, que abarca no solo la libertad, sino también la sociabilidad, argumentando

que vivir en sociedad y establecer relaciones con otros es esencial para el desarrollo humano.

- **Gobernanza y sostenibilidad:** este componente destaca la preeminencia de los seres humanos, mientras muestra respeto por la identidad y la interconexión de todos los seres vivos y la naturaleza. Aboga por un sentido de mayordomía, así como por la armonía entre los humanos y la naturaleza, así como el desarrollo sostenible. El humanismo reconoce la especificidad humana sin ser despótico, abogando por una convivencia respetuosa con el ecosistema y un uso sostenible de los recursos naturales, considerando las dimensiones económica, ambiental y social del desarrollo sostenible.
- **Trascendencia:** el humanismo reconoce a los seres humanos como seres autotrascendentes en busca de un significado para sus vidas. Aunque algunos humanismos no son teístas, todos reconocen la apertura humana hacia algo o alguien más allá del individuo y la inquietud del espíritu humano por encontrar un sentido significativo de la vida. Se destaca la idea de la autotrascendencia humana, que puede estar relacionada con lo trascendental, ya sea Dios u otras experiencias y valores significativos. A pesar de las tensiones históricas entre algunos humanismos y las religiones, el humanismo es respetuoso con la diversidad de creencias y reconoce la importancia de la espiritualidad en la vida humana.

Los emprendimientos deben erigirse sobre estos componentes, actuando como proveedores de bienes y servicios de manera justa y eficiente. Esto implica la generación y el mantenimiento de empleos fundamentados en la dignidad humana, promoviendo el desarrollo individual y cultivando relaciones positivas con empleados, consumidores, proveedores y la comunidad en general. De este modo, las iniciativas empresariales contribuyen al enriquecimiento de las sociedades, así como al beneficio de aquellos que las respaldan financieramente. Aunque las empresas posean misiones y visiones particulares, es esencial que estas se materialicen mediante prácticas éticas transversales a la organización, integrando plenamente los componentes humanistas mencionados (Orrego, 2009). Esto implica abordar los requisitos de sostenibilidad en términos humanos, sociales y ambientales.

Sobre la base de la dignidad, el respeto, la diversidad y la sostenibilidad, se construyen proyectos emprendedores que se caracterizan por los



elementos humanos transversales a su operación y estrategia, además de la búsqueda de beneficios económicos. Cabe destacar las iniciativas del emprendimiento social y solidario, detalladas previamente, o aquellas lideradas por poblaciones tradicionalmente marginadas, entre ellos los emprendimientos desarrollados y/o centrados en mujeres, comunidades étnicas y la población LGTBIQ+.

La promoción del emprendimiento vinculante y humano está fuertemente soportado en los programas y las políticas públicas que desde el Estado se configuran para esquivar los retos de viabilidad y escalabilidad que estas iniciativas puedan atravesar. En este contexto, los diferentes esfuerzos gubernamentales, así como los desarrollados a partir de alianzas con el sector privado, en gremios y federaciones, son fundamentales para afrontar las barreras en la concepción de ideas productivas, la estructuración del plan de negocios, la obtención de financiamiento, la adquisición de tecnología, la producción de bienes y servicios de calidad y la sostenibilidad de los empleos generados.

Sistemas de apoyo al emprendimiento

El denominado “sistema de apoyo al emprendimiento” hace referencia a las organizaciones, las entidades y los programas del ecosistema emprendedor que buscan, a partir de mecanismos de soporte, fortalecer las ideas de negocio, además de ampliar el alcance tanto demográfico como sectorial y geográfico de las estructuras y herramientas preestablecidas dentro del ecosistema (Autio *et al.*, 2014). Estas entidades y/o mecanismos facilitan el acceso de los emprendedores a herramientas tales como la formación, el asesoramiento y la financiación de sus proyectos empresariales, factores determinantes en la creación y sostenibilidad de nuevas empresas.

El espectro de servicios proporcionados por las entidades y los programas de apoyo al emprendimiento tienden a abarcar desde el fomento de la cultura emprendedora, pasando por la construcción de la idea de negocio hasta la ejecución de esta, adaptándose a las necesidades específicas de los emprendedores. El variado portafolio de servicios abarca desde acciones formativas y orientativas hasta asesoría y acompañamiento. Asimismo, incluye la provisión de espacios físicos y, en algunos casos, respaldo financiero mediante aportes de capital semilla o la facilitación de conexiones

con inversores y opciones de financiamiento. Estos programas ostentan una notable relevancia en el ecosistema emprendedor, ya que desempeñan un papel crucial en el desarrollo de capacidades y habilidades emprendedoras, impulsan la materialización de ideas innovadoras (Liao *et al.*, 2022), proveen recursos financieros a través de créditos o fondos de apoyo, y brindan procesos de acompañamiento y asesoramiento a los proyectos emprendedores. Además, contribuyen significativamente a la construcción de redes de relaciones dentro del ecosistema (Alrefaie, 2021).

Considerando lo expuesto, las entidades y los programas de apoyo al emprendimiento no solo actúan como ejecutores prácticos de las políticas públicas y los marcos legislativos relacionados con el fomento del emprendimiento, sino que también representan los medios concretos para llevar a cabo dichas políticas. En este contexto, su impacto sustancial en la dinámica emprendedora del país ha sido documentado por el GEM Colombia, que posiciona a los programas de apoyo como la acción gubernamental con mayor impacto en la dinámica empresarial (GEM Colombia, 2022). Además, la literatura destaca el papel esencial de estas entidades y programas en la sostenibilidad financiera, social y ambiental de las empresas, ya que estos no solo facilitan el acceso a financiación, procesos de internacionalización y buenas prácticas, sino que también promueven e impulsan la cultura emprendedora.

Desde esta perspectiva, los programas y las entidades de apoyo se erigen como pilares fundamentales para fomentar un emprendimiento vinculante y humano, ya que su influencia se extiende no solo al ciclo de vida de las ideas de negocio, sino dentro de la cobertura social, regional y nacional del ecosistema emprendedor.

Entidades y programas colombianos de apoyo al emprendimiento

Con el objetivo de enmarcar las propuestas de este libro en el contexto nacional, a continuación, se exponen los tres principales programas públicos de apoyo al emprendimiento en Colombia.



INnpulsa–Colombia

Creado en el 2012 con el propósito de activar el crecimiento empresarial para la innovación, es una agencia de emprendimiento y e innovación del Gobierno Nacional Colombiano que tiene como objetivo, junto con el Min-cit, fomentar el cierre de las brechas sociales a través de emprendimientos de innovación, desarrollo de la economía popular y fortalecimiento de las mipymes. Son cuatro los pilares de este fondo: 1) fortalecer la economía popular a través del desarrollo técnico, productivo y empresarial de las unidades productivas; 2) diseño e implementación de proyectos articulados que fomenten la tecnología, la investigación y la ciencia; 3) integrar y fortalecer ecosistemas de emprendimiento que tengan impactos a nivel territorial y corte con las barreras de acceso tradicional; 4) sistema de gestión de información que permita mejorar las capacidades de las organizaciones.

Entre las líneas y áreas de trabajo se encuentra la aceleración y el emprendimiento, el escalamiento y la innovación, el capital y la economía, la conexión y las experiencias, la mentalidad y cultura, la analítica y la secretaría general. Cada una de ellas enfocadas en promover prácticas empresariales que impulsen el desarrollo, el fortalecimiento y la sostenibilidad de unidades productivas de economía popular. Durante sus diez años de funcionamiento se acompañaron alrededor de 22 000 emprendedores, y la aceleración de más de 3000 emprendimientos. Se destaca, además, que dentro de sus convocatorias tienen el programa Aldea Fondo Mujer Emprende, que busca fortalecer los emprendimientos liderados por mujeres para mitigar las brechas de género.

Fondo emprender–Colombia

Es un fondo de capital semilla creado a partir del artículo 40 de la Ley 782 de 2002 con el objeto exclusivo de financiar las iniciativas empresariales que “provengan y sean desarrolladas por aprendices, practicantes universitarios o profesionales” (Ley 782, art. 40, 2002). Bajo esta lógica, el fondo surge como un instrumento de las políticas públicas gubernamentales para el fortalecimiento del tejido empresarial naciente del país, la generación de empleo formal y el fortalecimiento de la protección social. Por medio de este, se ofrece una ruta de atención al emprendedor que consta de acciones orientadas al desarrollo

de una mentalidad, un espíritu y un comportamiento emprendedor, la ideación del modelo de negocio, asesoría para el emprendimiento, apoyo para la formulación del proyecto, asignación de capital semilla, así como apoyo y seguimiento durante la ejecución de la idea.

El modelo de atención está dividido en cuatro capitales, y se denomina “Modelo 4K”. Estos capitales se enlistan y describen a continuación.

- *Capital psicológico*: destinado al entrenamiento en habilidades blandas y aprendizaje de competencias emprendedoras.
- *Capital soporte*: sistema integral que brinda apoyo al proyecto emprendedor en las etapas más desafiantes del proceso de estructuración, desarrollo y puesta en marcha del proyecto empresarial.
- *Capital semilla*: recursos de capital semilla condonables, que financia en etapa temprana la idea productiva en aspectos como la contratación de personal, materia prima e insumos, maquinaria y equipo e infraestructura, todo ello materializado en la línea Crear. Además, una segunda etapa, consolidada en la línea Crecer, en la que se incluyen el acceso a capital de fomento y de inclusión financiera, que les permite a las empresas ya creadas mayor sostenibilidad.
- *Capital social*: acompañamiento para integrarse en una red de emprendedores, alianzas de orden nacional e internacional, intercambio de saberes y conocimiento, fomento de negocios justos y trabajo colaborativo (Gamba *et al.*, 2024).

El fondo ha sido reconocido como uno de los motores más importantes para el emprendimiento en Colombia, apoyando las ideas de 15 918 beneficiarios, con financiación directa de 1 114 064 747 385 millones de pesos en recursos de capital semilla condonable, lo que ha significado la creación de 50 483 empleos en todo el territorio nacional (Sena, 2024). Las ideas de negocio pueden ser de cualquier arte, profesión u oficio; además, se encuentran convocatorias especializadas en diferentes grupos poblacionales, como, por ejemplo, con discapacidad, víctimas del conflicto armado, campesinos y el fomento de empresas lideradas por mujeres a través del proyecto mujeres emprendedoras. Se destaca que son convocatorias incluyentes que hacen un acompañamiento integral y que cuentan con diferentes entidades públicas y privadas para acompañar a los emprendedores.



Corporación Ruta N Medellín

Ruta N es el centro de innovación y negocios de Medellín. Su objetivo se centra en articular el ecosistema de ciencia, tecnología e innovación en función de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad (Ruta N Medellín, 2024). A partir de su eje misional se establecen tres estrategias:

1. Atraer talento, capital y empresas globales a la ciudad.
2. Desarrollar y fortalecer el tejido empresarial innovador y emprendedor.
3. Generar soluciones a través de la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) para los retos de ciudad.

La entidad ofrece oportunidades en formación, inversión y capital semilla a través de su modelo de acompañamiento, denominado “La Ruta del Emprendimiento”. Esta ruta se basa en dos pilares: la igualdad de oportunidades y la responsabilidad. En este sentido, se enfoca en generar un acompañamiento dinámico y personalizado a emprendedores con ideas de negocio de base tecnológica, a la vez que hace énfasis en la necesidad de contar con el compromiso de los beneficiarios para lograr los avances en sus proyectos emprendedores.

La Ruta del Emprendimiento se compone de cinco fases: perfilamiento, preincubación, incubación, aceleración y consolidación. A lo largo de la ruta, la entidad pone a disposición de los emprendedores servicios técnicos especializados y adecuados según el nivel de madurez de la idea o el plan de negocios. Esta ruta no solo plantea un acompañamiento constante, sino que impulsa a los emprendimientos a articularse con el ecosistema emprendedor y empresarial de la ciudad, conectando con expertos, consultores, inversionistas, entidades público-privadas, universidades y entidades de crédito, facilitando así el proceso de crecimiento y consolidación de las iniciativas emprendedoras.

Debe mencionarse que las convocatorias de capital semilla están abiertas para aquellos emprendimientos que se encuentran en las etapas de preincubación e incubación de la Ruta del Emprendimiento. Este incentivo ha sido implementado por la Alcaldía de Medellín desde el 2004 y, a la fecha, ha beneficiado a 2420 proyectos. con una inversión cercana a los

23 400 000 000 COP, con énfasis, desde el 2012, en emprendimientos con alto grado de diferenciación, valor agregado e innovación.

Otra de las iniciativas destacables es la línea de “Emprendimiento e innovación social”, la cual brinda acompañamiento, formación y conexiones con redes de emprendedores e inversores. Durante el 2021 esta línea de apoyo realizó inversiones de 150 000 USD. Su enfoque se centra en emprendimientos sociales, a fin de potenciar sus procesos de digitalización y orientándolos hacia la *Ruta del Emprendimiento*. Además, respalda emprendimientos impulsados por firmantes de paz y aquellos focalizados en la prevención del consumo de sustancias psicoactivas.

Entidades latinoamericanas de apoyo al emprendimiento vinculante y humano

A continuación, se destacan tres importantes programas de la región que, en razón a sus actividades misionales, se alinean con la perspectiva vinculante y humana del emprendimiento. Esto nos permite generar un acercamiento a la proyección propuesta para programas públicos de apoyo en Colombia.

Fundación Emprender Futuro–Bolivia

Esta entidad tiene como objetivo la creación de oportunidades, fortalecimiento y ejecución proyectos y programas de desarrollo en las áreas de tecnología, emprendimiento y educación, con un alto enfoque en género e innovación en diferentes ecosistemas del emprendimiento. Nace en el 2013 y cuenta con seis programas: Bolivia Emprende, Mujeres 360, Mapeo TIC Bolivia, Programa de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación, 24E Taller de Emprendimiento y Efecto Gratitude (Fundación Emprender Futuro, 2024).

Aunque cada uno de estos tiene un objetivo, se resalta la razón de ser del programa Mujeres 360, pues impulsa que más mujeres tengan participación en la tecnología, una de las áreas transversales para los trabajos del futuro, y dentro del programa se brindan herramientas para desarrollar ideas de negocio. Mujeres entre quince y veintinueve años reciben entrenamiento e inserción en las áreas tecnológicas, oportunidades de crecimiento profesional, charlas con especialistas y referentes de la industria tecnológica,



quienes las ayudan a desarrollar sus ideas, a resolver dudas y ampliar su horizonte de soluciones posibles.

Este programa ha formado y acompañado alrededor de 660 mujeres, ha tenido seis versiones durante seis años consecutivos, en ejecución con apoyo de la Embajada de Estados Unidos en Bolivia, Eressea Solutions y Datec. Además, son nueve los departamentos que han accedido al programa. Se destaca de este programa la posibilidad de que las mujeres hagan parte de la formación en esta área, puesto que aún sigue siendo reducido el porcentaje de las mujeres que hacen parte de ella (Fundación Emprender Futuro, 2024).

Fondo Argentino Sectorial [Fonarsec]–Argentina

El fondo sectorial permite “fortalecer la vinculación entre el sector científico y tecnológico con el sector socio productivo a fin de contribuir a la solución de problemas sociales y económicos” (Fondo Argentino Sectorial, 2024). En consecuencia, pretende acelerar el desarrollo de proyectos publico/privados en áreas tales como energía, salud, agroindustria, cambio climático, desarrollo social, biotecnología, nanotecnología y TIC. El apoyo del financiamiento y la formación está dirigida al apoyo de creación de empresas en las que su razón social impulse la base tecnológica. A su vez, lo respalda un sistema de becas para que profesionales accedan a formación gradual, posgradual y/o entrenamiento científico y tecnológico, por medio de instituciones integrantes del Consorcio Asociativo Público Privado (CAPP).

Así pues, cuenta con el sistema de información *Emerix Web*, que permite integrar digitalmente el circuito de Rendición de Gastos entre la Agencia y las Unidades Administradoras de proyectos financiados por el Fonarsec. Por medio de esta herramienta se obtiene información financiera y actualizada de cada uno de los proyectos que hacen parte del programa. Los recursos presupuestarios del fondo son provenientes del Tesoro Nacional, de operaciones de crédito externo y de la cooperación internacional. Finalmente, apoyan otra modalidad y son viajes al exterior para que proyectos de los fondos sectoriales y empresas de base tecnológica (EBT) puedan tener un aprendizaje compartido que permitan conocer experiencias, a fin de que sus negocios sigan siendo exitosos.

Para el 2022, la entidad aprobó 2382 proyectos que se dividieron en: 1893 propuestas en la modalidad de proyectos vinculados a la generación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, 447 proyectos con fondos para empresas que promueven la innovación tecnológica, y 42 proyectos orientados a fortalecer empresas de base tecnológica, estratégica de gran complejidad y riesgo tecnológico. Se destaca de este fondo la posibilidad de que empresas público-privadas aporten presupuestos para el apoyo en la generación de EBT; por otra parte, seguir fomentando sistemas de formación académica y crecimiento a empresas que ya están sobre la marcha y que, con estos beneficios, pueden seguir avanzando y aportando tanto a la economía del país como a los avances científicos y tecnológicos de una nación (Fondo Argentino Sectorial, 2024).

Programa Start-Up Chile

Tiene como objetivo aportar al aceleramiento público de negocios por medio de la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) y Gobiernos de Chile, emprendimiento tecnológico que potencia negocios a nivel nacional y *startups* de todo el mundo. Los apoyos se componen en tres líneas de trabajo.

- **Build:** programa de preaceleración que busca emprendimientos de alto impacto desde una idea hasta un prototipo en fase inicial o temprana.
- **Ignite:** programa de aceleración que apoya proyectos sin importar de que industria o país y que lleven menos de tres años de desarrollo.
- **Growth:** para empresas consolidadas que buscan apoyo integral en su proceso de internacionalización, levantamiento de capital y en la atracción de capital humano especializado.

Las líneas uno y dos cuentan con cuatro meses, la tercera línea con ocho meses en los que se brinda acompañamiento y formación para que crezcan de manera exponencial los emprendimientos y establezcan conexiones con redes corporativas de inversionistas.

El fondo incentiva la equidad de género y la participación de más mujeres emprendedoras en el proceso de selección. Por esta razón tienen un programa especializado para el apoyo de estos *startups*, The Female Founder Factor, el cual pretende disminuir la brecha en el ecosistema emprendedor,



especialmente porque las mujeres continúan teniendo menor participación en las áreas STEM. Actualmente, cuenta con más de 2000 *startups* en su portafolio, más de 85 países que fortalece la comunidad de emprendedores y más de 5000 *alumni* alrededor del mundo.

Start-Up Chile (SUP) es una aceleradora de *startups* pública creada por el Gobierno de Chile para que los emprendedores de alto potencial arranquen sus *startups* y utilicen a Chile como base. Hoy, SUP Chile es la aceleradora líder en Latinoamérica, entre los top 10 a nivel mundial, y una de las comunidades de *startups* más grandes y diversas del mundo. Uno de los grandes beneficios e impactos de esta iniciativa es que apoya los proyectos desde su etapa inicial hasta su momento más desarrollado. Además, cuenta con la posibilidad de que los emprendedores del mundo puedan acceder al fondo, a fin de promover la internalización y una mirada global de las empresas.

Consolidación del emprendimiento humano y vinculante: escenarios desde los programas de apoyo

Como se ha evidenciado en los apartados anteriores, los programas de apoyo al emprendimiento en Colombia cuentan con plataformas institucionales robustas que, articulando y coordinando a diferentes actores del ecosistema emprendedor, han logrado impactar las vidas de emprendedores colombianos en todas las regiones del país. Se reconocen los procesos de transformación en el interior de los diferentes programas, instituciones y entidades de apoyo al emprendimiento, los cuales se han alineado con las políticas públicas propuestas por los gobiernos en las últimas décadas. No obstante, a la luz de las nuevas visiones de país expresadas en el PND 2022-2026, y bajo el entendido de que el emprendimiento es un fenómeno en constante evolución, se evidencia un reto de estos programas para que transformen sus estrategias y aborden efectivamente las cambiantes necesidades del emprendimiento vinculante y humano, a fin de que así logren generar un impacto integral en el ecosistema emprendedor.

La dinámica del emprendimiento vinculante y humano requiere una mirada constante hacia adelante, buscando soluciones innovadoras y flexibles que se ajusten a los desafíos y las oportunidades emergentes en los ámbitos

sociales, económicos, culturales, ambientales e institucionales. Siguiendo esta línea, resulta evidente que las tendencias globales y la hoja de ruta propuesta por el Gobierno nacional refuerzan el argumento planteado en este documento: el emprendimiento se está transformando hacia procesos cada vez más interconectados y relacionales, con un enfoque primordial en la construcción de redes de apoyo sólidas y dinámicas colaborativas, priorizando el factor humano.

- *Débil infraestructura de apoyo*: la infraestructura de apoyo al emprendimiento debe alinearse a los cambios sustantivos que afectan las dinámicas empresariales en el ecosistema emprendedor. Sin embargo, esta institucionalidad presenta debilidades significativas y carece de mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación. Esto dificulta la toma de decisiones basadas en evidencia, así como la elaboración de propuestas de mejora que posibiliten un cambio en la oferta de servicios orientado al desarrollo de los emprendimientos y al fortalecimiento del potencial emprendedor (DNP, 2020).
- *Incipientes procesos de internacionalización*: solo el 3.8% de las empresas del país están conectadas con el mercado internacional, y los productos exportados son de baja complejidad, careciendo de procesos de innovación significativos (Asociación Nacional de Comercio Exterior–Analdex, 2024). En este sentido, la falta de formación, acompañamiento adecuado y espacios propicios para la exportación representa otro desafío significativo, el cual puede ser abordado desde las entidades de apoyo al emprendimiento.
- *Gestión del conocimiento*: el ecosistema emprendedor se ve debilitado por las deficiencias en la focalización y el perfilamiento de emprendedores y demás actores, así como por la falta de información para el desarrollo de políticas públicas. Además, las instituciones de apoyo carecen de una visión sistemática del ecosistema emprendedor y de sus necesidades específicas a nivel regional, social y económico, lo cual limita su capacidad de respuesta coordinada (DNP, 2020).
- El 31.5% de las convocatorias en el país no implementa un sistema adecuado de monitoreo y seguimiento, lo que agrava aún más la falta de evaluación de programas y políticas públicas. La falta de evaluación de programas y políticas públicas, al igual que la ausencia de entidades con instrumentos de seguimiento y monitoreo estadístico integral sobre el emprendimiento,



obstaculizan la toma de decisiones para el mejoramiento de la oferta de programas y convocatorias dirigidas al emprendedor. Asimismo, la falta de conocimiento para la caracterización de la población y las iniciativas empresariales y la desarticulación entre actores dificultan el fortalecimiento del potencial emprendedor (OCDE, 2019).

- *Desigualdades regionales y socioeconómicas*: las disparidades regionales y socioeconómicas siguen siendo un obstáculo significativo para el desarrollo del emprendimiento. Las regiones más apartadas y menos desarrolladas enfrentan mayores dificultades para acceder a infraestructura, formación y redes de apoyo. Es crucial diseñar políticas y programas que aborden estas desigualdades, promoviendo el desarrollo equilibrado y el fortalecimiento de capacidades en todas las regiones del país.

Uno de los desafíos más persistentes es el acceso limitado a financiamiento y recursos para los emprendedores, especialmente aquellos en regiones rurales y zonas marginadas. Aunque existen programas como Fondo Emprender e INNPulsa, la distribución equitativa de estos recursos sigue siendo un reto. Es esencial desarrollar estrategias dirigidas a mejorar la accesibilidad y asegurar que todos los emprendedores, independientemente de su ubicación o contexto socioeconómico, tengan igualdad de oportunidades para acceder a fondos y recursos necesarios.

Abordar estos desafíos requiere un enfoque integral y colaborativo que involucre a todos los actores del ecosistema emprendedor. Las transformaciones propuestas en los siguientes capítulos se basan en la necesidad de adaptar y fortalecer los programas de apoyo, promover la cultura emprendedora y la internacionalización de los emprendimientos, mejorar la formación y capacitación, así como aprender de las buenas prácticas de programas y entidades internacionales en la búsqueda de la sostenibilidad de las iniciativas empresariales. Solo a través de un esfuerzo coordinado y sostenido, Colombia podrá consolidar un emprendimiento verdaderamente humano y vinculante, capaz de generar un impacto positivo y duradero en la sociedad.



Capítulo 2. Hacia la mejora continua en el acompañamiento al emprendimiento

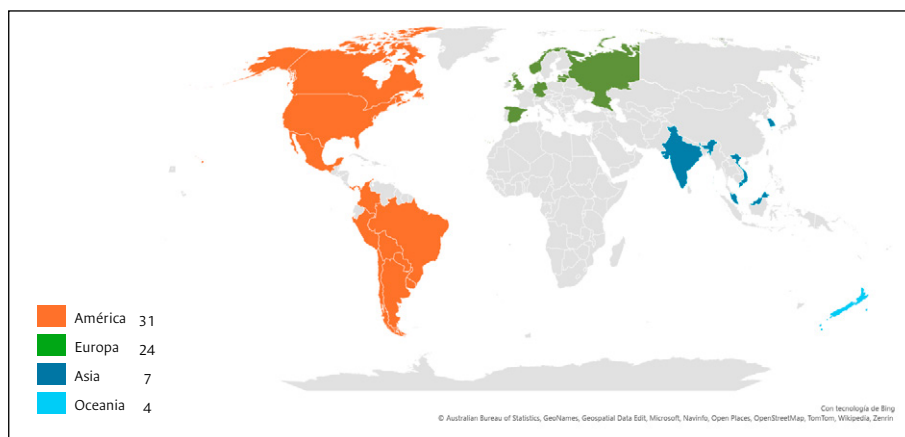
Las entidades encargadas de promover y respaldar el emprendimiento tienen como meta crear un entorno propicio y facilitar las condiciones para la formación de empresas, proporcionando actividades de apoyo, como, por ejemplo, asistencia financiera y asesoramiento técnico. En este contexto, brindar un servicio integral en el acompañamiento y seguimiento de las iniciativas emprendedoras constituye el eje misional de dichos programas. Con esto en mente, este capítulo presenta un análisis comparativo de los procesos de acompañamiento al emprendimiento, junto con una propuesta para mejorarlos, fundamentada en la revisión de buenas prácticas internacionales y la identificación de oportunidades en el contexto nacional.

Así, se plantea que el análisis y la evaluación de estos programas se enmarquen en iniciativas de mejora continua, es decir, procesos conscientes, sistemáticos y permanentes, cuyo resultado implica la necesidad de incorporar el concepto de *sostenibilidad* dentro del marco de soporte integral ofrecido a los emprendedores. En este escenario, los sistemas de apoyo evalúan sus servicios con base en su impacto, con vistas a fortalecer no solo las fases de ideación y puesta en marcha de empresas, sino también sus procesos de consolidación en el mercado. La perspectiva humanista aplicada a los servicios de apoyo al emprendimiento se enfoca en la autoevaluación y el aprendizaje de dichos programas, orientando la creación de empresas sostenibles a mediano y largo plazo, de modo que contribuyan así a la calidad de vida de sus beneficiarios.

Resultados del *benchmarking*

El punto de partida fue la identificación de 66 entidades en todo el mundo, entre las que se incluyen agencias, fondos, organizaciones, centros y *hubs* de emprendimiento tanto públicos como privados. A nivel de ubicación geográfica, tal como se expresa en la figura 2.1, el 46.97 % de las entidades identificadas están ubicadas en el continente americano, el 36.36 % en Europa, el 10.61 % en Asia y, por último, un 6.06 % en Oceanía.

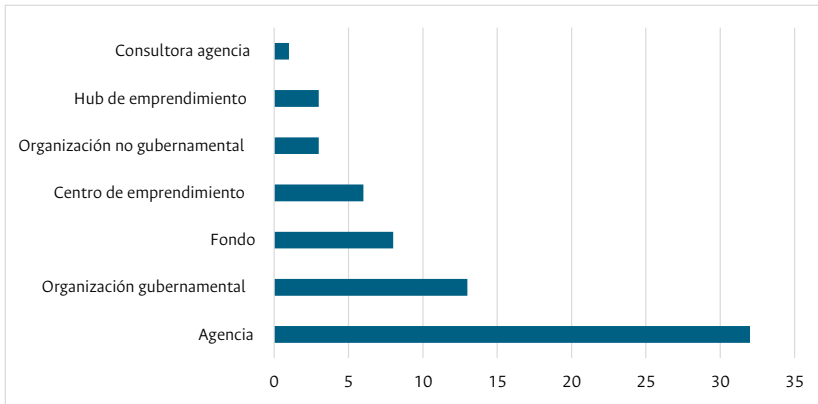
Figura 2.1. Entidades de apoyo al emprendimiento según su ubicación geográfica



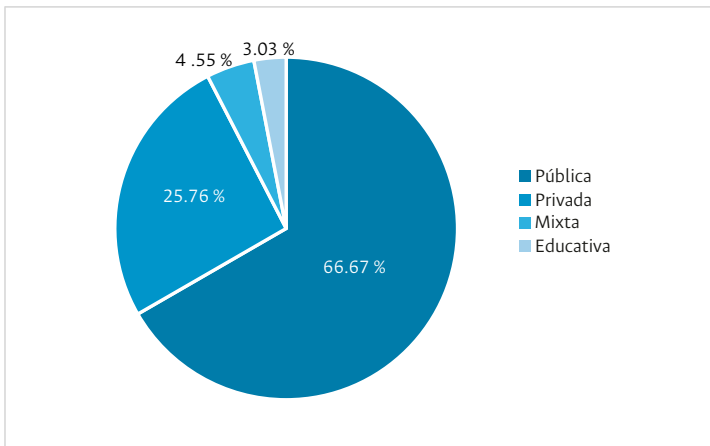
Fuente: elaboración propia a partir del estudio de benchmarking.

En cuanto a su tipología, de las 66 entidades seleccionadas en el *benchmarking*, el 43.94 % corresponde a agencias, seguido por organizaciones gubernamentales con un 19.70 %, mientras un 12.12 % pertenece a la tipología de fondos (figura 2.2). Es importante resaltar que las agencias dirigen sus esfuerzos a la formación de capital humano, la innovación social y el fortalecimiento de redes, así como ecosistemas de innovación y emprendimiento.

Con relación a la naturaleza de las entidades estudiadas (figura 2.3), se observa que el 66.67 % es de carácter público, es decir, cuenta con participación y financiación total o mayoritaria por parte del Gobierno. En contraposición, se encuentra que el 25.76 % de las entidades son de naturaleza privada, lo cual indica que su propiedad corresponde a inversionistas privados.

Figura 2.2. Tipología de entidades

Fuente: elaboración propia a partir del estudio de *benchmarking*.

Figura 2.3. Naturaleza de las entidades de apoyo al emprendimiento

Fuente: elaboración propia a partir del estudio de *benchmarking*.

A partir de este conjunto de entidades, se lleva a cabo un análisis en relación con sus procesos y actividades de apoyo, abarcando las diversas fases de acompañamiento al emprendedor, así como las buenas prácticas identificadas en dicho proceso. En los apartados subsiguientes se presenta una recapitulación de dicho análisis, dando lugar a propuestas concretas dirigidas a fortalecer los diferentes mecanismos del sistema de apoyo al emprendimiento en Colombia.

Apropiación del aprendizaje del *benchmarking* en los procesos de acompañamiento al emprendedor

El acompañamiento al emprendedor se puede conceptualizar como una serie de servicios que proporcionan atención, apoyo, orientación y seguimiento integral a los emprendedores. Específicamente, la atención al emprendedor se centra en la fase de ideación, el desarrollo de un modelo de negocio y el seguimiento de los primeros pasos durante la operación inicial de la empresa, incluyendo la gestión de la constitución legal correspondiente (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit], 2024). Este proceso de acompañamiento no solo aborda aspectos técnicos, sino que también busca fortalecer la capacidad del emprendedor al brindarle las herramientas y los conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos inherentes al establecimiento y crecimiento de su empresa.

Con esto en mente, y sobre la base del ciclo de vida empresarial propuesto por el Observatorio del Emprendimiento para Bogotá y la región (Invest in Bogotá, 2022), además de las directrices expuestas en el documento Conpes 4011 de Política Nacional de Emprendimiento y el análisis comparativo de *benchmarking* llevado a cabo, se plantea la secuencia de procesos de atención, soporte, orientación y acompañamiento integral al emprendedor que, generalmente, componen las actividades de las agencias y los programas de apoyo al emprendimiento.

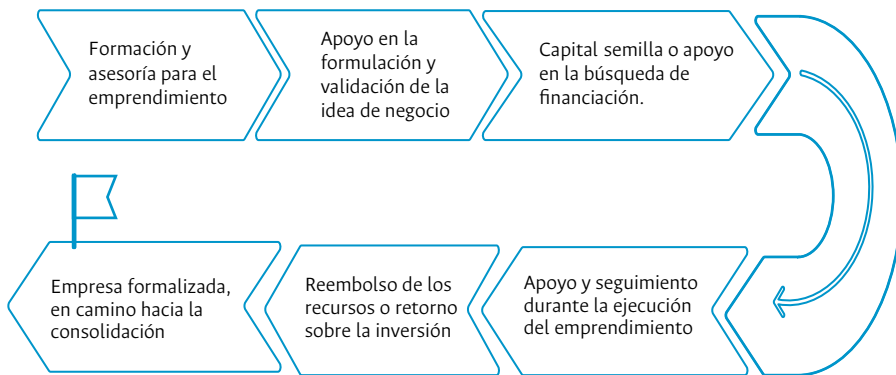
Estos procesos incluyen fases de preparación y desarrollo del plan de negocios, mecanismos de capacitación y asesoría, financiamiento con capital semilla o soporte en la búsqueda de financiamiento, seguimiento al desarrollo de la iniciativa emprendedora y, en algunos casos, incluye el reembolso de los recursos financiados o un retorno sobre la inversión generada. De esta forma, la [figura 2.4](#) resume las etapas de atención al emprendedor identificadas.

A continuación, se desglosan las etapas identificadas en los procesos de acompañamiento al emprendedor.

- *Formación y asesoría para el emprendimiento*: la formación en emprendimiento comprende una serie de competencias multidisciplinares que incluyen elementos actitudinales, de habilidades personales, gerenciales

y de administración de negocios, así como elementos para el trabajo en equipo, la comunicación y la toma de decisiones. Además del conocimiento en términos normativos, regulatorios y tributarios requeridos para la conformación de nuevas empresas. Al respecto debe destacarse que, de las 66 entidades analizadas, el 66.67 % cuenta con procesos de capacitación, en contraste con un 27.27 % de entidades que no realizan estos procesos (el restante no reporta).

Figura 2.4. Etapas de atención al emprendimiento



Fuente: elaboración propia a partir del *benchmarking* y la revisión de literatura.

- *Apoyo en la formulación y validación de la idea de negocio*: el objetivo principal del acompañamiento en esta etapa temprana es facilitar la transición de la idea emprendedora a un plan documentado y estructurado que abarque la descripción, las estrategias comerciales, financieras y productivas necesarias para lograr los objetivos y las metas propuestas por el emprendedor. Este plan documentado también incluye la valoración requerida para la financiación de la idea emprendedora y un plan para la ejecución de dichos recursos.
- *Capital semilla o apoyo en la búsqueda de financiación*: esta fase puede abordar dos perspectivas fundamentales. En primer lugar, la opción de financiación directa mediante el capital semilla, el cual puede adoptar formas reembolsables o no reembolsables. En segundo lugar, el respaldo para la obtención de recursos financieros, ya sea a través de participación en ruedas de negocios o bien mediante la conexión con inversores ángeles.

- *Apoyo y seguimiento durante la ejecución del emprendimiento:* esta es la fase más extensa y compleja de la ruta, ya que el emprendedor debe ejecutar su plan de negocios, conforme a los compromisos adquiridos al ser parte del programa, así como a los indicadores de gestión que se plantearon desde la formulación de su proyecto. La fase de puesta en marcha comprende dos procesos fundamentales: la interventoría al plan de negocios, que comprende el seguimiento al desarrollo del proyecto, y el desembolso de los recursos de capital semilla al emprendedor; pero aún más importante, se constituye en una etapa crucial de aprendizaje, gestión efectiva y consolidación de la nueva empresa, en procura de avanzar hacia una etapa de sostenibilidad y escalabilidad empresarial.
- *Reembolso de los recursos o retorno sobre la inversión:* esta etapa, aunque no generalizada, puede implicar el reembolso de los recursos asignados a modo de crédito o como mecanismo de financiamiento. En el caso de inversiones ángeles o privadas, se espera un retorno sobre la inversión una vez la empresa recién creada comience a generar resultados positivos. Este retorno puede presentarse en forma de dividendos, participaciones o incrementos en el valor de las acciones, reflejando el éxito y la rentabilidad del emprendimiento apoyado.

Es relevante destacar que se han identificado actividades conexas que respaldan los procesos mencionados. En este contexto, se incorpora una fase inicial de convocatoria, ya sea abierta o privada, durante la cual se extiende la invitación a posibles beneficiarios para que participen en el programa y se registren en él. Además, se observa una etapa de evaluación previa, la cual precede a la financiación o aprobación de la idea de negocio dentro del programa. Sin embargo, no se identifica de manera general una fase posejecución que incorpore procesos de seguimiento y medición del impacto sobre los emprendimientos beneficiados.

Análisis de los procesos de acompañamiento: benchmarking internacional y nacional

El análisis de esta sección se basa en las etapas de acompañamiento al emprendedor y sus actividades relacionadas, identificadas previamente:

formación y asesoría para el emprendimiento, apoyo en la formulación de la idea de negocio, convocatoria, evaluación, financiamiento, seguimiento a la ejecución del emprendimiento, el reembolso de recursos (si aplica), y el relacionamiento con el emprendedor en cada etapa. A continuación, se presentan los resultados globales para cada uno de estos mecanismos.

La convocatoria se refiere al documento escrito o anuncio público que invita a la comunidad emprendedora a participar en los servicios ofrecidos por el programa o la entidad de apoyo. En la convocatoria se especifican parámetros tales como el público objetivo, los requisitos mínimos para aplicar, las condiciones de la convocatoria, los cronogramas de desarrollo y los criterios de evaluación para la selección de beneficiarios. El análisis del proceso de convocatoria ha identificado las particularidades que se presentan en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Análisis del proceso de convocatoria a nivel internacional a partir del *benchmarking*

60.61 %	57.58 %
De las convocatorias involucran un componente de asesoramiento, <i>networking</i> o <i>mentoring</i> en los beneficios recibidos por el emprendedor	Son convocatorias abiertas, es decir, puede participar cualquier sector económico
22.72 %	65.15 %
De las entidades tiene como requisito la alianza estratégica del emprendedor con inversores, asesores, incubadoras u otro actor del ecosistema de emprendimiento	De las entidades brinda asesoría de algún tipo en la etapa de formulación del plan de negocios

Fuente: elaboración propia a partir del estudio de *benchmarking*.

De la información encontrada llama la atención que, si bien la mayoría de las convocatorias son abiertas, se observa una tendencia a impulsar emprendimientos con un alto componente de innovación en sectores centrados en la tecnología y las industrias creativas.

Posterior a la convocatoria y postulación de los potenciales beneficiarios puede existir un proceso de evaluación (tabla 2.2), el cual tiene como objetivo valorar el cumplimiento de determinados criterios previamente definidos en los términos de la invitación, asignando así un puntaje que permite la comparación, priorización y selección de los planes de negocio que permitan acceder a los servicios o recursos de financiamiento ofrecidos por la entidad.

Tabla 2.2. Análisis del proceso de evaluación a nivel internacional a partir del *benchmarking*

Número de empleos a generar		
13.63 % De las entidades estudiadas considera relevante el número de empleos a generar	40.90 % De las entidades no solicita el número de empleos a generar como un criterio para ser evaluado	45.45 % De las entidades restantes no brinda información o es una característica no evidenciable respecto
Pertinencia y/o relacionamiento regional		
34.84 % De las entidades cuenta con pertinencia y/o relacionamiento regional	22.72 % No cuenta con pertinencia y/o relacionamiento regional	42.44 % No cuentan con información o no es evidenciable en este ítem
Habilidades blandas		
27.27 % Valora el componente de habilidades blandas de los emprendedores en esta etapa de evaluación	16.67 % De las entidades no evalúa las habilidades blandas	56.06 % No cuenta con información disponible para analizar esta característica
Oportunidad de negocio como criterio de evaluación		
45.45 % De las entidades sí valora la oportunidad de negocio como un criterio de evaluación	15.15 % De las entidades revisadas no considera este aspecto	39.40 % Las demás entidades no cuentan con esta información disponible en este punto

Fuente: elaboración propia a partir del estudio de *benchmarking*.

En ciertos casos no existen criterios de evaluación para los planes de negocio debido a que algunos programas se enfocan en el asesoramiento a los emprendedores. Por otro lado, en algunas entidades cada convocatoria tiene sus propios criterios de evaluación y pueden especificar según la región, el sector económico o el prestamista de los recursos financieros.

En cuanto al proceso de seguimiento y acompañamiento en la ejecución del emprendimiento se han identificado algunas prácticas implementadas por agencias y programas internacionales relacionadas con aspectos como el periodo e indicadores de seguimiento, las conexiones y redes de contactos del emprendedor, el apoyo económico y de soporte, y finalmente, los mecanismos utilizados para la condonación de los recursos. Estos casos con las entidades y especificaciones se detallan en la [tabla 2.3](#).

Tabla 2.3. Actividades relevantes en la fase de seguimiento al emprendimiento

Periodo de seguimiento		
<p>Finep Brasil 36 meses (servicio de prórroga de 24 meses)</p>	<p>Futurpreneur Canada 24 meses</p>	<p>Enterprise Ireland 60 meses</p>
Indicadores de seguimiento		
<p>Corfo – Chile Validación técnica del producto o servicio, la primera venta facturada durante la ejecución del proyecto o bien, un contrato firmado por la venta de un servicio</p>	<p>Alterna – Guatemala Potencial de crecimiento, oportunidad de mercado, tracción, impacto en la economía creativa y cultural en América Latina y un plan de uso de fondos</p>	
Condonación		
<p>Cámara de Comercio de España La mayoría de las convocatorias son de tipo “subvención”, por lo que son condonables teniendo como requisito haber sido afectado por el COVID-19 y demostrar la caída en ventas entre un 30 % y 40 % en relación con el año 2019</p>	<p>LBAN – Luxemburgo Evalúa para la condonación: problema/solución/propuesta de valor, producto/servicio, análisis de mercado, análisis competitivo, tracción, modelo de negocio, plan de comercialización, condiciones de inversión y equipo</p>	
Apoyo económico		
<p>SBA – EE. UU. Brinda financiación a través de los siguientes mecanismos Préstamos 504: plazo máximo de veinticinco años Microcréditos: plazo máximo de seis años Prestamos 7(A): se pagan en plazos mensuales de capital e interés</p>	<p>House of Entrepreneurship – Luxemburgo Ofrece herramientas de financiación del Sociétés nationale de Crédit et d’Investissement (SNCI), fuentes y tipos de financiación bancaria y no bancaria, definición de los requisitos financieros de una empresa y las soluciones bancarias más adecuadas, recaudación de fondos, la financiación de entresuelo (intermedia) o garantías solicitadas por instituciones financieras</p>	<p>PUNB – Malasia Centro de pensamiento que ofrece el reembolso de impuesto en el documento de garantía y financiación, garantía mínima y reembolso de financiamiento</p>

Apoyo soporte

Sebra – Brasil
Apoyo a través
de herramientas digitales

LBAN – Luxemburgo
Además del capital, Luxembourg Business
Angel Network a través de sus inversores
ángeles brindan experiencia en gestión
empresarial, habilidades y contactos para el
emprendedor

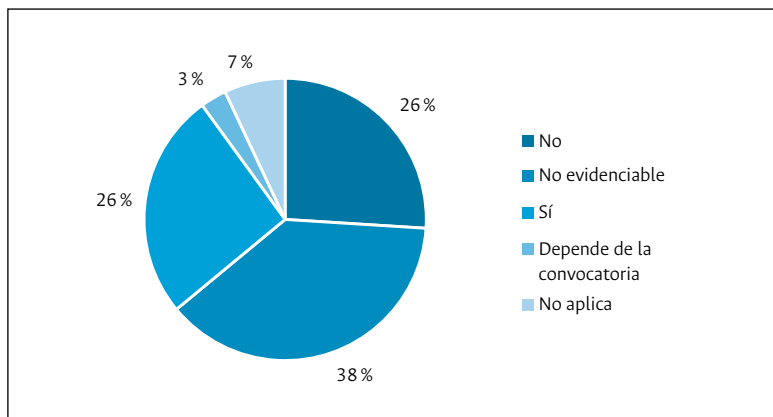
Conexiones y/o networking

German Accelerator – Alemania
De carácter privado, esta agencia ofrece conexión con inversores durante
espacios de mentoría, funcionan con programas de dos semanas donde
se acerca al emprendedor a capacitaciones e inversores

Fuente: elaboración propia a partir del estudio de *benchmarking*.

Cabe destacar que el 26 % de las entidades analizadas cuenta con servicio de condonación a los recursos asignados a emprendedores para llevar a cabo la ejecución de los planes de negocio. Con el mismo porcentaje se encuentran las entidades que no permiten condonar recursos. Más especificaciones se encuentran en la figura 2.5.

Figura 2.5. Proceso de condonación de los recursos



Fuente: elaboración propia a partir del estudio de *benchmarking*.

En cuanto a la gestión de cartera, este proceso implica la administración y recuperación de los recursos asignados a emprendimientos no condonados o que no cumplen con las expectativas de las entidades. Esto también

busca asegurar la fluidez financiera de los programas de apoyo. La gestión de cartera o cobranza no es una tarea sencilla, por lo que se ha evaluado cómo las entidades analizadas llevan a cabo este proceso; los detalles destacados encontrados se presentan en la tabla 2.4.

Tabla 2.4. Actividades relevantes en el proceso de gestión de cartera

Tiempo de recuperación de cartera		
Finep – Brasil 120 meses (servicio de prórroga de 24 meses)	Futurpreneur Canada 60 meses	Conamype – El Salvador 96 meses
Entes externos		
SBA – EE. UU. Para la recaudación, cada prestamista determina los mecanismos de gestión de cartera	Start-Up Norway – Noruega Todo se reduce a la negociación del emprendedor con el ángel inversionista	
Recursos integrales		
Enterprise Ireland – Irlanda Brinda apoyo financiero a empresas sin fines de lucro de base regional que brinden apoyo económico a empresas en sectores y regiones afectadas negativamente por COVID-19 y por la retirada del Reino Unido de la UE (Brexit)	Alterna – Guatemala Los recursos se recuperan así: 90 % donaciones y capacitaciones a la comunidad; 10 % pago en efectivo sin interés	
International Development Norway (IDN) – Noruega Terceriza su servicio de cartera con Norad para quien el principal objetivo es garantizar que los fondos de ayuda al desarrollo se gasten de la mejor manera posible e informar sobre lo que funciona y lo que no funciona	Ministry of Business, Innovation and Employment – Nueva Zelanda Usan solo sistemas de facturación electrónica entre proveedores y compradores, incluso si estos sistemas son diferentes. Mejora la precisión y la seguridad, reduce el tiempo de proceso y acelera los pagos	
Mecanismos de garantía		
Conamype – El Salvador Emplea mecanismos como la hipoteca, el fondo de garantía y la firma solidaria	House of Entrepreneurship – Luxemburgo Utiliza hipotecas y pólizas para aseguramiento en la gestión de cartera	Finep – Brasil La gestión de cartera se hace por medio de la opción de compra, que obliga a la parte beneficiada a asociar a Finep dentro de la empresa en caso del no cumplimiento del contrato

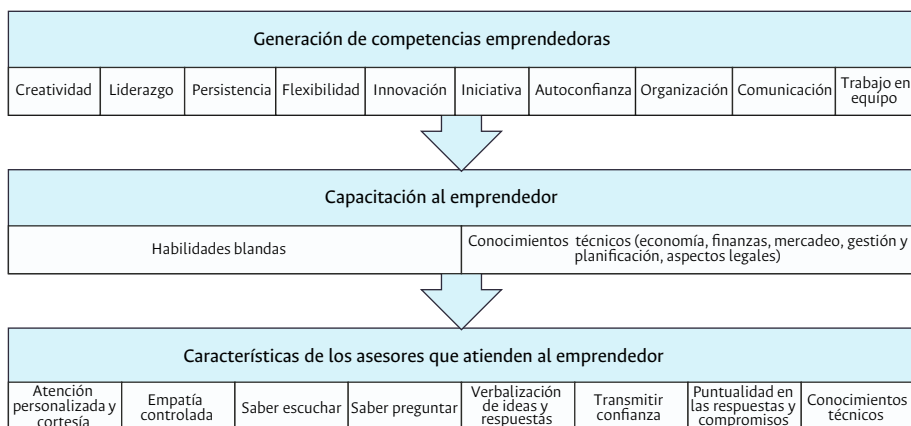
Fuente: elaboración propia a partir del estudio de *benchmarking*.

Buenas prácticas internacionales en el acompañamiento al emprendedor

Una “buena práctica” constituye aquel acompañamiento, soporte o apoyo al emprendedor que logra efectivamente fomentar y/o generar competencias emprendedoras. Asimismo, comprende las iniciativas y herramientas implementadas para mejorar el asesoramiento durante la ejecución y el seguimiento a los planes de negocio.

De esta manera, se consideran los elementos esenciales que conforman la atención al emprendedor en términos de resolución de problemas, generación y fortalecimiento de competencias, escucha activa y respuestas a inquietudes en los diferentes procesos. El acompañamiento al emprendedor integra competencias y sinergias de relacionamiento entre el emprendedor y su asesor, la capacidad técnica y de gestión a través de la conjugación de tecnologías blandas y gerenciales, y el desarrollo del espíritu emprendedor constante y persistente (figura 2.6).

Figura 2.6. Elementos del acompañamiento al emprendedor



Fuente: elaborado a partir de Pineda et al. (2014).

Del total de 66 entidades analizadas durante el proceso de *benchmarking* se reconocieron dieciséis entidades con prácticas particulares, de interés para el análisis en los procesos de acompañamiento, la convocatoria y el seguimiento a la ejecución del emprendimiento. A continuación, se presenta

un bosquejo de las mejores prácticas encontradas en las entidades revisadas, consideradas como relevantes y recomendables para la operacionalización y el fortalecimiento de programas de apoyo al emprendimiento en Colombia (tabla 2.5).

Tabla 2.5. Buenas prácticas internacionales

Entidad	Buena práctica relacionada
Sercotec – Chile	Estrategia de regionalización y enfoques específicos para la población objetivo en las convocatorias, la evaluación, la interventoría y el acompañamiento según las necesidades del emprendedor de cada convocatoria.
Fondo Fiduciario para el Desarrollo de Capital Emprendedor – Argentina	Cuenta con una plataforma digital BiceDigital, desde la cual financian los emprendimientos 100 % digital y permite canalizar las financiaciones de comercio exterior para la comunidad emprendedora.
Start-Up Perú	Cuenta una gestión descentralizada con operadores, destacando la integración de incubadoras en todo el proceso, fortaleciendo así el acompañamiento al emprendedor y la participación de otros actores del ecosistema.
Corfo – Chile	Sus convocatorias de emprendimiento tienen énfasis en proyectos tecnológicos e innovadores, ofreciendo diferentes instrumentos según el grado de sofisticación del plan de negocios, lo que promueve dos escenarios diversos de emprendimiento en el país.
Madrid Emprende	Ofrece dos servicios para emprendedores: la Ventanilla Única y los Viveros de Empresas, facilitando trámites y el acceso a redes de emprendedores, fortaleciendo el ecosistema innovador en el territorio.
Finep – Brasil	Fortalece su apoyo a emprendedores promoviendo alianzas con inversores privados, otorgando puntos adicionales en la evaluación de planes de negocios con aliados estratégicos.
Impact-Ed-Tech	Es una incubadora europea que financia y acompaña a <i>startups</i> de EdTech.
Iniciativa Empresarial Internacional de Taiwán (IEIT)	Ofrece beneficios para <i>startups</i> , incentivando la cocreación y cooperación con el ecosistema emprendedor.
Start-Up Noruega	Enfoca sus convocatorias en <i>startups</i> que buscan alianzas con inversores, diseñando redes para potenciales inversores.

Entidad	Buena práctica relacionada
Socios de capital de crecimiento de Nueva Zelanda	Su programa Aspire Fund permite coinversiones continuas con inversores privados en nuevas empresas.
Business.govt.nz	Subsidia talleres, cursos y <i>coaching</i> para el desarrollo de capacidades de gestión de empresas, incentivando alianzas estratégicas con instituciones para capacitar a la comunidad emprendedora.
Instituto Coreano de Desarrollo de Startups y Emprendimiento (Kised)	Brinda educación y asesoramiento para desarrollar el espíritu emprendedor, incluyendo programas para escuelas, emprendedores y <i>startups</i> consolidadas.
Innovation Norway	Cuenta con programas sostenibles para destinos turísticos, recomendando implementar convocatorias específicas para el sector turismo en Colombia.
German Accelerator	Conecta emprendedores alemanes con inversores durante programas de mentoría, sugiriendo implementar ruedas de negocio o encuentros para conectar emprendedores con inversores en Colombia.
Ministerio de Negocios, Innovación y Empleo de Nueva Zelanda (MBIE)	Desarrolla programas para ayudar a empresas neozelandesas a utilizar tecnologías digitales para aumentar ventas y rentabilidad.

Fuente: elaboración propia a partir del estudio de *benchmarking*.

Además, se destacan especialmente Madrid Emprende y Corfo Chile. La primera es una entidad dedicada exclusivamente al acompañamiento de emprendedores, mientras que la segunda posee un ecosistema emprendedor que permite el acompañamiento de los emprendedores a través de diferentes actores, razones por las cuales es posible extraer prácticas de atención al emprendedor que pueden ser replicables en las entidades colombianas.

Madrid Emprende (España)

Es la Agencia de Desarrollo Económico de Madrid y mediante sus servicios de asesoramiento y acompañamiento empresarial; se ha convertido en un referente difundido de acciones de promoción y apoyo a los emprendimientos.



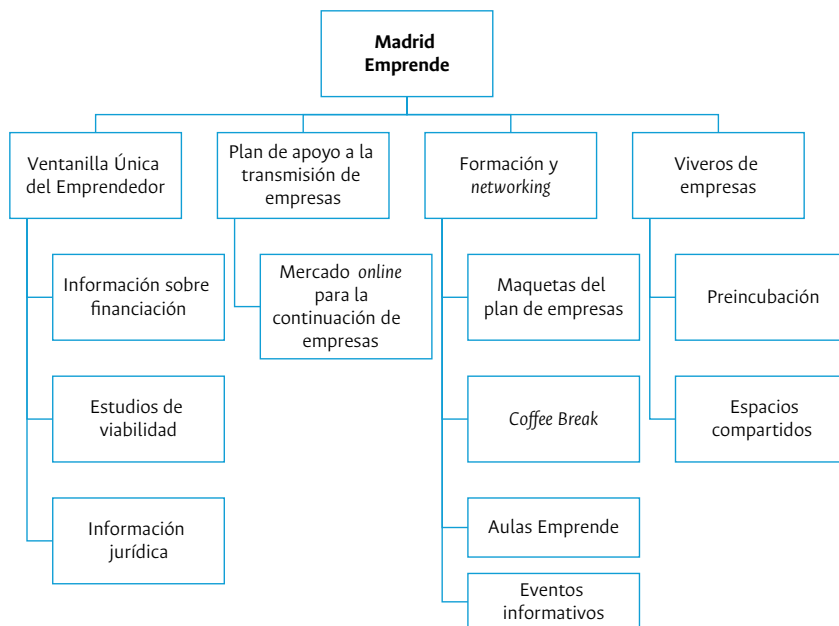
Su instrumento destacado a nivel internacional es la red de viveros de empresas, compuesta por seis centros localizados en diferentes puntos de Madrid. Esta iniciativa puede considerarse una buena práctica replicable en el interior de los programas de apoyo en Colombia. Dentro de sus servicios de apoyo gratuitos al emprendimiento se encuentran aquellos prestados por incubadora, en los que se ofrece mentoría y asesoramiento hasta un período de seis meses para conseguir la viabilidad del proyecto empresarial. Estas incubadoras se encuentran en tres de los seis viveros, y al acceder a este servicio de acompañamiento el emprendedor puede utilizar otro tipo de espacios tales como encuentros profesionales, cursos de formación y eventos (Madrid Emprende, 2019).

Como parte del soporte a los emprendedores, los Puntos de Atención al Emprendedor y la Ventanilla Única realizan encuestas para evaluar la calidad de sus servicios en ítems como: la rapidez en la gestión de la cita del emprendedor, la puntualidad, la preparación técnica del asesor, claridad y comprensión del contenido expuesto, el trato recibido por el asesor, las soluciones propuestas a cada planteamiento y la duración del asesoramiento. Los resultados obtenidos demuestran que el 99.4 % de las personas encuestadas volverían a utilizar nuevamente el servicio y, en general, la valoración del servicio recibido por los emprendedores es calificada como 4.91/5.00 (Madrid Emprende, 3 de agosto de 2019). Además, Madrid Emprende cuenta con otra variedad de servicios de interés como se observa en la [figura 2.7](#).

Corporación de Fomento de la Producción [Corfo] (Chile)

Corfo funciona como una bolsa de convocatorias regional, lo que lo convierte en un organismo de promoción del emprendimiento muy flexible. Pueden abrir convocatorias para personas naturales o jurídicas muy diferentes, cubriendo prácticamente todos los perfiles que necesitan soporte para emprender o crecer como pyme. Esto significa que Corfo no tiene un programa único de capital semilla dirigido a emprendedores en la fase de ideación de un plan de negocio, sino que adapta los términos de referencia de sus convocatorias de acuerdo con la región, el perfil y el tipo de asistencia ofrecida, entre otros factores (Corfo, 2024a). Esta práctica es replicable y beneficiosa para los programas de apoyo en Colombia, dada la diversidad territorial y económica del país y la variedad de aliados con quienes se cofinancia las convocatorias.

Figura 2.7. Servicios de Madrid Emprende



Fuente: elaborado a partir de información institucional de Madrid Emprende (2023).

Corfo tiene un modelo de gestión destacado en sus convocatorias, como, por ejemplo, el Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Desafíos (SSAF). El objetivo del SSAF es aumentar la cantidad y la calidad de emprendedores con ideas innovadoras. En este caso, los beneficiarios directos del subsidio son las Administradoras de Fondos SSAF, encargadas de convocar y seleccionar los planes de negocio de los emprendedores. El Programa SSAF para Desafíos consta de dos etapas: Animación e Inicio de proyecto. Durante la primera fase se genera una convocatoria en función de las políticas públicas del gobierno, levantando una “masa crítica” de emprendedores. En la segunda etapa, el emprendedor puede diseñar una versión alfa de su plan de negocios, hacer investigación de mercado en contacto con empresas y mejorar el modelo de negocio y la propuesta de solución hasta obtener una versión beta del producto.

El proyecto SSAF consta de dos etapas y tiene una duración máxima de doce meses. Durante este tiempo, la administradora de fondos debe presentar al menos un informe de gestión que detalle la gestión del fondo y el



progreso de los resultados de las ideas de negocio. En base a este informe, se determinará si se continuará o no el desembolso de fondos a la administradora. Si no se cumplen los objetivos, el proyecto se dará por terminado.

Por otro lado, la segunda de estas convocatorias es el programa Semilla Inicia y, a diferencia de la anterior, esta sí es dirigida directamente a emprendedores en la etapa de ideación del plan de negocio. Aquí, el emprendedor debe proponer un emprendimiento innovador y deberá contar con al menos una idea de producto o servicio (solución), así como con un plan de rápida implementación. Para ello, la postulación debe contener lo siguiente.

- Descripción de cómo el producto o servicio es una solución innovadora, justificación de la oportunidad de implementación y descripción del valor agregado que genera.
- Escalabilidad: descripción del modelo de negocio, de los factores que determinan su campo de acción comercial y de las condiciones de ejecución dentro de la región.
- Plan de expansión: descripción del conjunto de actividades a desarrollar y de la estructura y estrategia para la validación comercial.
- Capacidades: identificación del equipo y de la dedicación horaria.
- Un video de cuarenta segundos en el que se describa el producto y su grado de innovación.

Una vez aceptada la admisibilidad del proyecto, procede a la etapa de evaluación. En esta fase de la convocatoria se podrá solicitar a los emprendedores que realicen una o más presentaciones sobre su proyecto, que podrán ser presenciadas por los demás postulantes si así se dispone. Una vez el proyecto sea aprobado, el emprendedor deberá presentar un contrato suscrito a una entidad patrocinadora, encargada de supervisar y apoyar en el seguimiento y la administración del proyecto. Esta entidad no puede realizar ningún tipo de cobro al emprendedor, y no podrá ser cambiada durante toda la ejecución del proyecto.

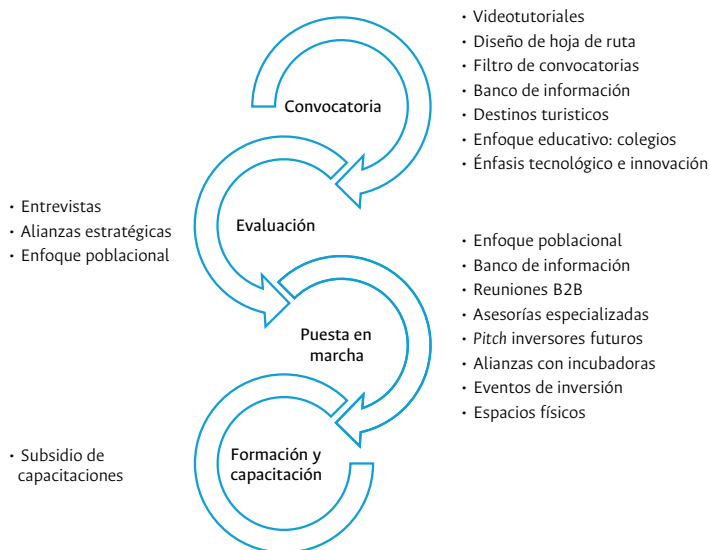
A partir de la apropiación de los aprendizajes derivados del *benchmarking* se observa que las entidades y los programas de apoyo enfatizan en la asignación de capital semilla, ya sea reembolsable o no reembolsable, además de brindar preparación y acompañamiento al emprendedor para

obtener recursos financieros a través de ruedas de negocios o conexiones con ángeles inversionistas. Una buena práctica destacada es el seguimiento durante la ejecución del emprendimiento. Las entidades ofrecen interventoría y acompañamiento continuo en la implementación de los planes de negocio, además de apoyo en gestión efectiva y consolidación empresarial, a fin de avanzar hacia la sostenibilidad y la escalabilidad.

En las convocatorias, que pueden ser abiertas o privadas, se especifican con claridad los parámetros y criterios de evaluación para la selección de beneficiarios. La importancia de una evaluación rigurosa es destacada con miras a asegurar que los planes de negocio cumplan con los criterios definidos y puedan acceder a los recursos y servicios ofrecidos. Esto, a su vez, facilita la medición del impacto para comprender los factores que afectan la sostenibilidad de los emprendimientos. Este análisis permite ajustar y mejorar continuamente los programas de apoyo, garantizando la eficacia y calidad del servicio proporcionado.

En resumen, se identifican diecinueve propuestas de buenas prácticas para las diferentes etapas de la atención al emprendimiento, obtenidas desde las entidades nacionales e internacionales consideradas relevantes (figura 2.8).

Figura 2.8. Buenas prácticas seleccionadas



Basándose en el estudio de *benchmarking* y en el análisis de buenas prácticas expuesto, a continuación, se presenta una serie de recomendaciones destinadas a optimizar y fortalecer las distintas fases de apoyo al emprendimiento dentro de los programas y las entidades dedicados a ofrecer este soporte. La implementación de estas sugerencias tiene el potencial de provocar cambios significativos en las actividades ya mencionadas, generando mejoras sustanciales tanto para los responsables de gestionar los recursos y servicios de dichos programas como, principalmente, para los emprendedores.

Estas recomendaciones toman como referencia las etapas mencionadas previamente y sus actividades conexas: formación, apoyo en la formulación, convocatoria, evaluación, seguimiento a la ejecución de los recursos entregados al emprendedor y gestión de cartera o retorno de la inversión. Dado el alcance de las diferentes propuestas, estas se proponen como un plan de acción que puede ser implementando en el corto, mediano y largo plazo (tablas 2.6 a 2.8).

Tabla 2.6. Propuesta de implementación en el corto plazo

Habilitador	Descripción	Proceso de la ruta
Videotutoriales	Actualizar, generar, estandarizar y difundir los videotutoriales de contenido público que ilustre la operación de los programas de apoyo.	Convocatoria y apoyo en formulación
Aliados estratégicos	Incluir entre los criterios de los evaluadores humanos los aliados estratégicos del modelo de negocio.	Evaluación
Manual de buenas prácticas	Diseñar y socializar un manual de buenas prácticas específicamente para el conocimiento de los asesores de los emprendedores.	Todas
Pitches inversores futuros	Implementar en las capacitaciones la preparación de un <i>pitch</i> al final del proceso de interventoría (mes 10) como herramienta final para la búsqueda de inversores futuros.	Seguimiento a la ejecución
Reuniones B2B	La red de apoyo de emprendedores ya establecida puede ser complementada con la realización de reuniones B2B.	Seguimiento a la ejecución

En el corto plazo, las recomendaciones y modificaciones sugeridas están enfocadas en impactar, principalmente, los procesos de convocatoria, evaluación y seguimiento en la ejecución de los emprendimientos. En este sentido, los videotutoriales y los manuales de buenas prácticas buscan facilitar el camino emprendedor dentro de los programas, brindando una guía más accesible. Mientras que acciones como el *pitch* de inversores futuros y las reuniones B2B se enfocan en la conformación de alianzas estratégicas a partir de procesos colaborativos y vinculantes.

Tabla 2.7. Propuesta de implementación en el mediano plazo

Habilitador	Descripción	Proceso de la ruta
Banco de información	Construir un banco de información con materiales y recursos de libre acceso con manuales, guías de interés, videos, tutoriales, para los emprendedores, en las etapas desde la formulación y puesta en marcha. Es decir, todas las etapas del proceso operativo.	Evaluación
Entrevistas	Incluir dentro del proceso de evaluación entrevistas con el grupo de emprendedores.	Evaluación
Enfoque poblacional	Incluir aspectos específicos de la población objetivo en las convocatorias y realizar un acompañamiento particular a dichos emprendimientos, bajo un enfoque diferencial e inclusivo.	Evaluación
Eventos con inversores	Incluir al final de la etapa de ejecución, antes de la finalización del programa, la generación de eventos en los que se relacionan los emprendedores con los inversores potenciales.	Seguimiento a la ejecución
Plataforma digital de financiamiento	Complementar los eventos que se realizan con la opción de contactar financiaciones de comercio exterior por medio de plataformas digital de financiamiento.	Seguimiento a la ejecución
Asesorías especializadas	Incluir dentro de las capacitaciones disponibles para los emprendedores la asesoría financiera con un profesional en contabilidad, experto en recursos humanos y cursos en diseño web y <i>marketing</i> .	Seguimiento a la ejecución



En lo que respecta a las propuestas formuladas para el mediano plazo, estas se sitúan dentro de los procesos de evaluación y seguimiento a la ejecución. En su conjunto, las recomendaciones planteadas en este período apuntan a ampliar y mejorar el acceso de los emprendedores a los recursos ofrecidos, al mismo tiempo que establecen conexiones para vincular a los emprendedores con posibles recursos externos al concluir el apoyo de los diferentes programas. Asimismo, se centran en otorgar prioridad al componente humano al introducir entrevistas durante la evaluación e incorporar consideraciones específicas relacionadas con la población durante la selección de los beneficiarios. Estas medidas están diseñadas con el propósito de fortalecer la efectividad y la pertinencia de los programas de apoyo al emprendimiento a lo largo del tiempo.

Tabla 2.8. Propuestas de implementación en el largo plazo

Habilitador	Descripción	Proceso de la ruta
Enfoque colegios	Complementar las unidades de emprendimiento de universidades con ofertas para emprendedores en instituciones de educación secundaria (tomando de referencia caso Tecno academia Quindío).	Convocatoria
Énfasis tecnológico e innovación	Fomentar las convocatorias de emprendimientos de alto impacto tecnológico y de innovación, o planes que respondan demandas territoriales sectoriales como, por ejemplo, bioeconomía.	Convocatoria
Espacios físicos	Beneficiar a los emprendedores con espacios físicos, equipos y servicios comerciales, exclusivos para la ejecución de sus planes de negocio, bajo un enfoque de trabajo colaborativo y aprendizaje de pares.	Seguimiento a la ejecución
Incubadoras	Incluir como requisito trabajar junto con una incubadora hasta el final del proceso de ejecución del plan de negocios.	Seguimiento a la ejecución

En perspectiva a largo plazo, las recomendaciones se centran en optimizar los procesos de evaluación, convocatoria y seguimiento a la ejecución de los emprendimientos. Esto incluye promover la educación en emprendimiento

desde edades tempranas y fomentar la vinculación activa con incubadoras durante todas las fases de ejecución del plan de negocios. Además, la creación de espacios físicos exclusivos para el emprendimiento puede ser una solución efectiva dirigida a disminuir las barreras de acceso, especialmente a emprendedores ubicados en zonas rurales o áreas remotas.

En resumen, las estrategias presentadas en este apartado tienen por objetivo mejorar los procesos de acompañamiento y soporte al emprendedor. La implementación de estas estrategias, tanto a corto como a mediano y largo plazo, fortalecerá y transformará una ruta de atención más inclusiva. Esto generará mayores oportunidades de éxito en el fomento de la cultura emprendedora, la instalación de capacidades en la comunidad emprendedora, el apalancamiento de recursos de capital semilla y la gestión de indicadores para lograr mayores niveles de sostenibilidad y escalabilidad empresarial de los proyectos emprendedores.

Rumbo a la sostenibilidad: la transformación de los mecanismos de apoyo

A partir de lo anterior, se evidencia que los programas de apoyo al emprendimiento deben presentarse como sistemas integrales de soporte, ya que el emprendimiento requiere más que financiamiento para lograr su éxito y consolidación. La estructuración de ideas en negocios viables supone que el emprendedor cuente con una vocación emprendedora, conocimientos en planificación, normatividad y gestión estratégica, administrativa y financiera; así como con conexiones y redes de colaboración. La motivación, creatividad y capacidad innovadora son la base del emprendimiento, pero este no puede concretarse sin el apoyo adecuado.

Estos diferentes elementos ganan más relevancia al entender las características y el entorno de desarrollo del emprendimiento colombiano. Por un lado, el 99.6 % de los emprendimientos en Colombia son mipymes, es decir, cuentan con menos de diez trabajadores y con una facturación y activos totales relativamente bajos. Asimismo, la mayoría se constituyen como emprendimientos por “supervivencia”, a raíz de la escasez de empleo (GEM Colombia, 2022). A esto deben sumarse condiciones propias del ecosistema emprendedor nacional, como, por ejemplo, el marco regulatorio y



normativo, la infraestructura financiera de apoyo y las políticas públicas y programas de gobierno, los cuales siguen siendo restrictivas e insuficientes para la puesta en marcha de ideas emprendedoras, según el último informe de GEM Colombia.

Las diversas condiciones que afectan el desarrollo y el crecimiento del emprendimiento en Colombia se ven reflejadas en las tasas de supervivencia de las microempresas y empresas pequeñas del país, las cuales se ubican en el 33.4 % y 60.9 %, respectivamente (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [Confecámaras], 2023a). De manera generalizada, se reconoce que existe la necesidad de potenciar el ecosistema emprendedor, buscando dar respuesta a las causas de fracaso de proyectos emprendedores; en esta línea los programas de apoyo al emprendimiento desempeñan un papel fundamental, en razón a su alcance y cobertura a nivel nacional.

En este contexto, se propone una mejora continua de los sistemas de apoyo, incorporando la sostenibilidad como una fase adicional y transversal en dicho proceso. La sostenibilidad debe abordar sistemáticamente las causas y los factores que inciden en la supervivencia de las empresas, enfrentándolos a lo largo de las diversas fases de atención al emprendedor. Este planteamiento garantiza un enfoque holístico para alcanzar los objetivos de empleabilidad, productividad y sostenibilidad financiera, social y ambiental de los emprendimientos. La integración de la sostenibilidad y la transición hacia un modelo de atención integral demanda el análisis detallado de las diversas causas de fracaso en las micro y pequeñas empresas, de modo que los servicios proporcionados por las entidades se orienten desde la concepción de las ideas emprendedoras hasta el seguimiento y la evaluación del impacto de los programas.

Sobre los factores que afectan la sostenibilidad de las empresas durante sus primeros cinco años de existencia, el estudio elaborado por el Failure Institute (Pardo y Alfonso, 2015) encuentra que las principales causas del fracaso del emprendimiento en Colombia se relacionan con: insuficientes ingresos para subsistir, problemas en la ejecución de lo planeado, problemas de financiamiento e inconvenientes con la colocación del producto en el mercado objetivo. En resumen, este estudio se alinea con resultados expuestos por el Global Monitor y autores como Bosma *et al.* (2008), en los cuales se concluye que los aspectos financieros son la principal causa del fracaso de proyectos emprendedores.

Además, los autores citados en el párrafo anterior expresan que otros factores ligados a este fracaso están asociados con la gestión organizacional o de administración. Al respecto se relacionan variables como problemas con la ejecución, la planificación deficiente y la falta de indicadores de gestión. En segundo lugar, la experiencia gerencial continúa siendo uno de los cuellos de botella más críticos en la puesta en marcha de los nuevos negocios. Una tercera causa del fracaso se vincula con los procesos de mercadeo, específicamente con la promoción y publicidad del producto, la debilidad en los estudios de mercado y los puntos de venta. Como cuarta y quinta causa se listan los recursos humanos y los factores externos, en lo que se incluye la falta de competencias y capacitación del personal, y las crisis políticas y económicas y problemas con proveedores o contratistas.

Estos resultados generan sondas para el direccionamiento de las iniciativas que pueden implementar las entidades en la búsqueda de la sostenibilidad de sus proyectos emprendedores. Se hace evidente que la sostenibilidad no se estructura únicamente a partir de soportes financieros, sino que las fases de ideación y generación del plan de negocios son esenciales durante la ejecución de la iniciativa emprendedora. En este contexto, es importante destacar que, si bien el financiamiento es fundamental, la capacidad de gestión de dichos recursos también resulta de suma relevancia y el financiamiento puede complementarse con iniciativas y buenas prácticas de gestión orientados a los empresarios beneficiarios.

En este sentido, la sostenibilidad de los proyectos emprendedores estará intrínsecamente ligada con la capacidad de autoevaluación y aprendizaje de los programas de apoyo al emprendimiento. Por lo tanto, se identifica la necesidad de establecer mecanismos de evaluación de impacto que permitan una comprensión del avance de los emprendimientos una vez finalizada su ejecución como beneficiarios de estos programas. De esta manera, una vez que las entidades analicen sus indicadores de impacto deben proponer mejoras pertinentes y oportunas en las iniciativas que conforman la oferta pública para apoyar la actividad emprendedora del país. Esta retroalimentación y la identificación de oportunidades para fortalecer los resultados de los programas son elementos fundamentales para garantizar la efectividad y el crecimiento continuo del respaldo ofrecido a los emprendedores. De este modo, los programas de apoyo podrán adaptarse de manera más precisa y oportuna a las cambiantes necesidades del emprendimiento, asegurando su éxito a largo plazo.



La incorporación de la sostenibilidad y la transición de los modelos de apoyo al emprendimiento implican transformar el enfoque desde los procesos de formación y estructuración de las ideas de negocio, hasta el acompañamiento y seguimiento, y la medición continua del impacto de los programas. En este aspecto, la medición del impacto es esencial, por cuanto sienta las bases para entender los factores específicos que afectan la sostenibilidad o el fracaso de las iniciativas emprendedoras.

La apropiación de los aprendizajes derivados del *benchmarking* proporciona valiosas lecciones y mejores prácticas que pueden ser aplicadas para mejorar continuamente los procesos de acompañamiento al emprendimiento vinculante y humano, y lograr la sostenibilidad de los proyectos y negocios beneficiados a través de entidades y programas de apoyo al emprendimiento. Estas lecciones se enlistan y resumen a continuación.

- *Enfoque integral y adaptable*: los programas de apoyo al emprendimiento deben adoptar un enfoque integral que combine apoyo financiero, asesoramiento técnico, seguimiento continuo y autoevaluación. Esta combinación es esencial para abordar las diversas necesidades de los emprendedores y asegurar la sostenibilidad de sus proyectos. La adaptabilidad de los programas permite ajustarse a las circunstancias cambiantes y a las necesidades específicas de cada emprendedor.
- *Humanización del proceso de acompañamiento*: es crucial que los procesos de acompañamiento no solo se centren en los aspectos técnicos y financieros, sino también en el bienestar y el desarrollo personal de los emprendedores. Un enfoque humano y vinculante, que incluya mentorías, apoyo emocional y creación de redes, fomenta un ambiente de confianza y motivación, lo cual es fundamental para el éxito a largo plazo.
- *Medición del impacto y retroalimentación continua*: implementar mecanismos robustos de medición del impacto y recibir retroalimentación continua permite a las entidades ajustar sus estrategias y mejorar los servicios ofrecidos. Esto asegura que los programas se mantengan relevantes y eficaces, y que los recursos sean utilizados de manera óptima para maximizar el impacto positivo en los emprendimientos apoyados.
- *Construcción de redes y comunidad*: facilitar el acceso a redes y conexiones es esencial para el éxito de los emprendedores. Estas redes no solo proporcionan acceso a recursos financieros, sino también a conocimientos,

experiencias y oportunidades de mercado. La construcción de una comunidad de emprendedores y mentores crea un entorno de colaboración y apoyo mutuo, fortaleciendo así el ecosistema emprendedor.

- *Flexibilidad en la implementación de programas:* la capacidad de los programas para ser flexibles y adaptarse a las necesidades específicas de cada emprendedor y contexto es fundamental. Esto incluye ajustar los criterios de evaluación, los mecanismos de financiación y las estrategias de seguimiento, asegurando que los programas puedan responder eficazmente a los desafíos y las oportunidades emergentes.
- *Fortalecimiento de la sostenibilidad:* los servicios de acompañamiento deben plantearse desde la perspectiva de la sostenibilidad económica, social y ambiental, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. En ese sentido, mejoras como la autoevaluación de los programas y un enfoque integral adaptable y flexible impulsarían la perdurabilidad de los emprendimientos en los mercados objetivos.

En resumen, el *benchmarking* internacional subraya la importancia de un enfoque holístico y humano en los procesos de acompañamiento al emprendimiento. La mejora continua en estos procesos, basada en la adaptabilidad, la medición del impacto y la creación de redes de apoyo, puede potenciar significativamente el éxito y la sostenibilidad de los emprendimientos, promoviendo un desarrollo económico y social más equitativo y resiliente.

Capítulo 3.

Mecanismos para la internacionalización del emprendimiento

En el actual panorama empresarial, caracterizado por la globalización y el vertiginoso avance de las tecnologías de la información y comunicación, la internacionalización del emprendimiento se erige como una necesidad ineludible. En las últimas décadas, el impacto extendido de las tecnologías ha derribado las barreras geográficas y logísticas, facilitando el acceso a mercados distantes y mejorando la trazabilidad de productos y servicios (Acevedo *et al.*, 2020). Esta realidad ha propiciado cambios significativos en las dinámicas empresariales, impulsando decididamente la tendencia hacia la internacionalización (García y García, 2020). En este contexto, la conexión global puede llevar a beneficios significativos resultantes de la expansión del mercado. Sin embargo, al ser este un proceso complejo y compuesto de múltiples fases, no carece de desafíos y riesgos, especialmente para las empresas emergentes.

De forma adicional, en el escenario colombiano se evidencia una desconexión del país con la producción y el consumo de bienes a nivel global. Los factores que agravan este hecho son presentados en el Conpes 4085 de (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022), e incluyen, entre otros, el bajo aprovechamiento de la movilidad de individuos para generar procesos de transferencia tecnológica, los bajos niveles de productividad de las empresas colombianas, las complejidades normativas para la internacionalización, el débil sistema de innovación y el insuficiente marco regional y nacional para la internacionalización. Sobre estos elementos, desde el DNP del país se exhorta a visualizar las estrategias de internacionalización como un proceso integral, que articule soluciones alrededor de las problemáticas de transferencia tecnológica, productividad, innovación y marcos regulatorios en el contexto de la internacionalización de empresas y emprendimientos.

La internacionalización no debe considerarse solo un medio para la expansión económica, sino también una herramienta para el desarrollo humano y social. Al fomentar redes internacionales y colaboraciones transnacionales, los emprendimientos pueden adquirir conocimientos, prácticas y valores que enriquecen tanto a los emprendedores y su entorno como a las comunidades con las que interactúan.

Con esto en consideración, el presente capítulo se enfoca en el desarrollo de mecanismos para la internacionalización del emprendimiento desde una perspectiva humana y vinculante. Se parte del entendimiento de que este tipo de estrategias, al fundamentarse en las conexiones y redes internacionales, son en esencia procesos vinculantes tanto regionales como globales. Aquí, la internacionalización se plantea desde dos perspectivas: en primer lugar, la generación de estrategias para la internacionalización de los emprendimientos beneficiados por programas de apoyo, y, en segunda medida, el reconocimiento y la consolidación de dichos programas a nivel internacional.

Nociones conceptuales para la internacionalización

Desde una perspectiva clásica, la internacionalización pareciera tener un propósito exclusivamente económico o de maximización de beneficios, puesto que la primera noción del concepto surge en la teoría clásica del comercio internacional (Cardozo *et al.*, 2007). En este sentido, Cardozo *et al.* (2007) reconocen cinco perspectivas económicas y cuatro perspectivas desde el proceso, a fin de dar cuenta de las teorías de la internacionalización. A continuación, se revisan estos planteamientos.

En primera medida, en la perspectiva económica se encuentra la teoría de la ventaja monopolística que se formaliza entre las décadas de 1960 y 1970 con los trabajos de Kindleberger (1969) y Hymer (1960). A partir de estos planteamientos se manifiesta que las ventajas comparativas en términos de la operación, el producto, los procesos internos, el manejo financiero o la tecnología permiten a una organización incursionar o no en otros mercados, además de competir con foráneas en su territorio.

Posteriormente, a finales de 1970, Buckley y Casson (1999) ampliaron esta noción al incluir el concepto de *costos de transacción* para la comprensión

del fenómeno. En este mismo periodo Kojima (1973) introdujo la perspectiva macroeconómica –inversión extranjera directa– al fenómeno de la internacionalización. A continuación, a finales de 1980, Dunning (1988) planteó la exhaustividad del análisis de costos para la toma de la decisión de internacionalización. A partir de lo anterior, surge una mirada que considera las fuerzas del mercado, la competencia, el gobierno y los consumidores, asumiendo de manera holística la internacionalización desde la noción de las ventajas competitivas de Porter (1990).

En segunda medida, en las perspectivas desde el proceso se encuentra un enfoque comprensivo de las etapas, las formas y los alcances de la internacionalización. El primer planteamiento es el del modelo Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), en el que inicialmente se realizan actividades esporádicas de exportación, hasta llegar a contar con establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. El segundo asume la internacionalización como un mecanismo deliberado de innovación en las empresas (Cavusgil, 1980), en las que, en un primer momento, se realiza una “internacionalización” en el mercado doméstico, seguida de una fase de exportación experimental, para llegar así a un proceso de internacionalización activo y comprometido. Por último, una analogía al ciclo de vida del producto y sus etapas de introducción, crecimiento, madurez y declive se utilizan en Vernon (1966), a fin de mostrar cómo, inicialmente, se cuenta con una orientación hacia el país de origen, la necesidad de crecimiento plantea la necesidad de expandirse, la de madurez la revisión de la localización de las plantas y el declive el abandono del país de origen.

Ahora bien, en contraste a las miradas desde las perspectivas económicas o del proceso, la literatura reciente plantea que el futuro de la internacionalización de las organizaciones depende de su contexto (Child *et al.*, 2022), las habilidades de cooperación y colaboración (Gessler, 2021; Guimarães *et al.*, 2021; Zahoor *et al.*, 2020), y de cómo se desarrollan los procesos de gestión de conocimiento en las empresas (Nelaeva y Nilssen, 2022; Vrontis y Christofi, 2021). En este escenario vinculante, las estrategias de emprendimiento corporativo que se generan dentro de la organización influirán directamente en el éxito de los procesos de internacionalización (Dörrenbächer, 2000).

Análisis de buenas prácticas internacionales

Para el desarrollo del capítulo se implementó la herramienta *benchmarking*, centrándose en la identificación de las características de los programas de fomento y apoyo a la internacionalización de empresas y emprendimientos, así como en la caracterización de variables y tendencias de sus procesos de internacionalización. Durante el desarrollo de esta herramienta se estudiaron 53 entidades¹, siendo mayormente agencias de internacionalización (25) y organizaciones gubernamentales (14). En cuanto a su origen, se estudiaron 43 entidades de origen estatal, ocho de origen privado, una entidad de origen público-privado y una organización multilateral.

Ruta de internacionalización

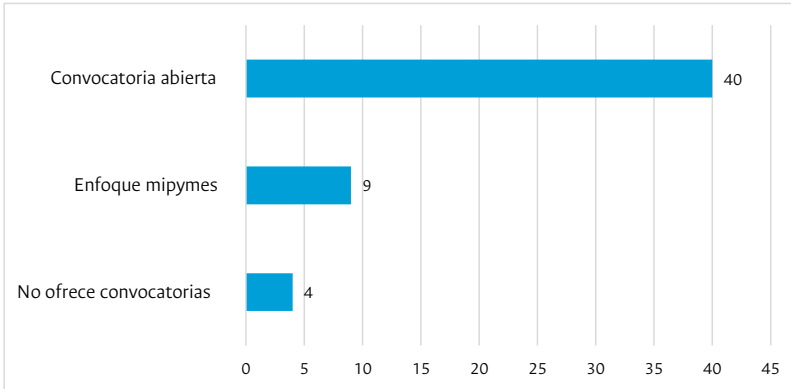
Las variables analizadas durante la primera parte del *benchmarking* están enfocadas en seis fases identificadas en los procesos de apoyo para la internacionalización de emprendimientos: entrenamiento para promover una cultura exportadora, evaluación del potencial exportador, creación de un plan de exportación, vinculación a una red global empresarial y seguimiento proactivo en la implementación². Adicionalmente, se agregaron variables sobre la evaluación interna del programa, las herramientas tecnológicas y las plataformas al servicio de beneficiarios, así como un análisis de las convocatorias.

Primero, se analizaron los tipos de convocatorias, sus enfoques, la población objetivo y el tipo de beneficio entregado (figura 3.1). De las 53 entidades estudiadas, se encontró que la mayoría maneja convocatorias abiertas, (40 entidades), mientras que nueve entidades dirigen sus convocatorias únicamente a pequeñas y medianas empresas. La mayor parte de las entidades (35) no especifican ningún sector económico en su enfoque. No obstante,

-
- 1 La lista de entidades analizadas en el desarrollo del *benchmarking* del capítulo 3 se referencia en la tabla A2 del apéndice.
 - 2 Las fases identificadas corresponden a una adaptación del modelo Small Business Development Center (SBDC), desarrollado en Estados Unidos por la Oficina de Administración de Pequeños Negocios (Small Business Administration [SBA]) de la Universidad de Texas, en San Antonio (UTSA, 2023). Este modelo ha sido adaptado en Colombia por entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) y el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (Mincit).

las entidades que sí especifican sectores económicos se centran en empresas o emprendimientos de base tecnológica y de desarrollo de conocimiento e innovación (quince entidades). En relación con la población objetivo, se identificaron cuatro tipos de beneficiarios: empresarios y emprendedores locales, y empresarios y emprendedores extranjeros.

Figura 3.1. Tipología de convocatoria



Fuente: elaboración propia a partir del estudio de *benchmarking*.

En segundo lugar, de las 53 entidades estudiadas, 32 ofrecen servicios de capacitación y formación a través de talleres, cursos, documentos y videos informativos. Aunque el enfoque de estas capacitaciones varía, se identificaron tendencias centradas en herramientas para el comercio internacional y estrategias de exportación, aspectos legales, tributarios y barreras de entrada a mercados internacionales. También se enfocan en *marketing* y comercio digital, búsqueda de financiamiento y finanzas. En menor medida, se imparten cursos sobre el conocimiento de la cultura y costumbres de países objetivo, la logística de transporte e intermediarios, habilidades gerenciales, innovación, diseño y mejora de procesos y operaciones dentro de las empresas beneficiarias (figura 3.2).

En el tercer grupo de variables analizadas se estudió la existencia y las características de herramientas para la evaluación del potencial exportador de las empresas y los emprendimientos beneficiarios. De las 53 entidades estudiadas, 17 cuentan con una herramienta de diagnóstico para identificar y evaluar dicho potencial exportador. Los criterios de evaluación se centran, principalmente, en la factibilidad del plan exportador, el potencial y la

tracción de mercado del producto o servicio, la proyección financiera de la empresa y la evaluación del equipo de trabajo.

Adicionalmente, algunas entidades diferencian los criterios de evaluación según se trate de empresas ya establecidas o emprendimientos en fases iniciales. Para las empresas establecidas, los criterios incluyen la constitución legal de la empresa, la generación de ventas sostenibles durante un periodo de tiempo previo a la solicitud y la experiencia en procesos de exportación. En cuanto a los emprendimientos o *startups*, los criterios incluyen contar con un equipo directivo sólido y aliados estratégicos, así como ofrecer un producto o servicio innovador.

Figura 3.2. Enfoque de capacitaciones para la internacionalización

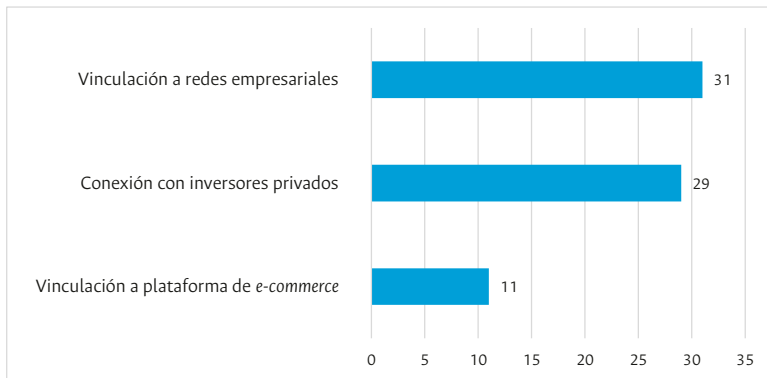


Fuente: elaboración propia a partir del estudio de *benchmarking*.

El cuarto y quinto grupo de variables analizadas se enfocó en las metodologías usadas para identificar oportunidades en los mercados internacionales, así como en la creación de un plan personalizado o una hoja de ruta para la entrada a dichos mercados. En esta variable se identificaron estudios de mercado personalizados, validación del producto, *benchmarking* de competitividad, estudios de prospectiva e identificación de la competencia y aliados estratégicos como principales metodologías para la identificación de oportunidades en mercados internacionales. En cuanto a la creación de un plan de exportación, solo veinticuatro de las entidades analizadas ofrecen este servicio; para las demás, esta variable fue negativa o no evidenciable.

El sexto grupo de variables analizó la vinculación a redes empresariales y procesos de *networking*, encontrando que 31 de las entidades brindan la oportunidad de vinculación a redes empresariales (figura 3.3). El alcance de estas redes incluye el relacionamiento con posibles aliados estratégicos, el acceso y la divulgación de información de interés para los empresarios y emprendedores, así como la promoción, divulgación y cooperación entre aliados. En cuanto a la vinculación a plataformas de *e-commerce*, once entidades cuentan con este servicio, y veintinueve generan conexiones con inversores privados y/o extranjeros para facilitar el financiamiento de procesos de internacionalización.

Figura 3.3. Vinculación a redes empresariales y procesos de *networking*



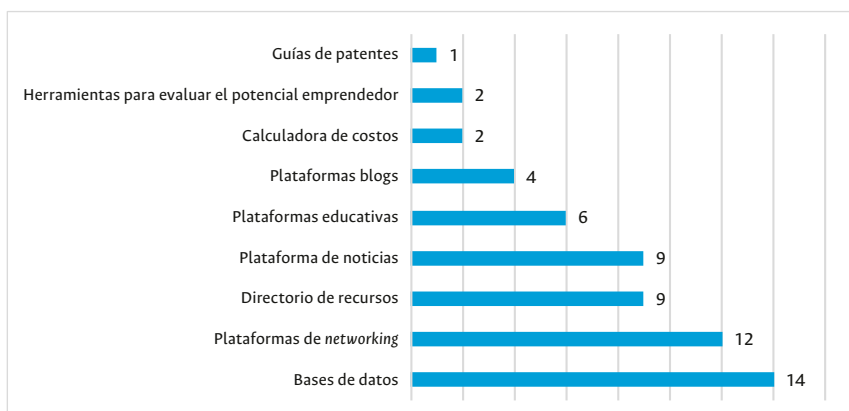
Fuente: elaboración propia a partir del estudio de *benchmarking*.

En relación con la última fase de la ruta de internacionalización, que incluye el seguimiento proactivo a la implementación, se encontró que solo siete de las entidades realizan un seguimiento posterior a la prestación del servicio. Las entidades que implementan esta iniciativa se enfocan en indicadores tales como el número de empleados, el total de ingresos por ventas o de contratos internacionales. En este aspecto, destacan los apoyos posinversión identificados en la organización Enterprise Ireland, cuyo enfoque se centra en la exploración de nuevas oportunidades en mercados internacionales y en la formación continua del equipo directivo de las empresas beneficiarias.

Por otro lado, en lo referente a la evaluación del impacto y el éxito de los programas de internacionalización, se encontró que solo trece de las 53

entidades realizan dichas evaluaciones basadas en los criterios descritos para el seguimiento de los beneficiarios. Además, se observó que las herramientas usadas durante la evaluación se limitan a entrevistas y preguntas orientadoras. La última variable analizada durante la primera fase del *benchmarking* identificó las herramientas y plataformas de apoyo al emprendedor. De las 53 entidades analizadas, la mayoría cuenta con herramientas de apoyo, tales como bases de datos de acceso libre con información detallada de estudios e informes de mercados internacionales, así como de prospectivas económicas a nivel global. También se hallaron plataformas que funcionan como directorios de recursos y plataformas de *networking* con potenciales aliados, proveedores, empresas de logística y agencias de aduanas. Asimismo, se identificó la implementación de plataformas de noticias y blogs que cuentan con información pertinente y actualizada sobre los mercados internacionales (figura 3.4).

Figura 3.4. Herramientas y plataformas de apoyo al emprendedor/empresario



Fuente: elaboración propia a partir del estudio de *benchmarking*.

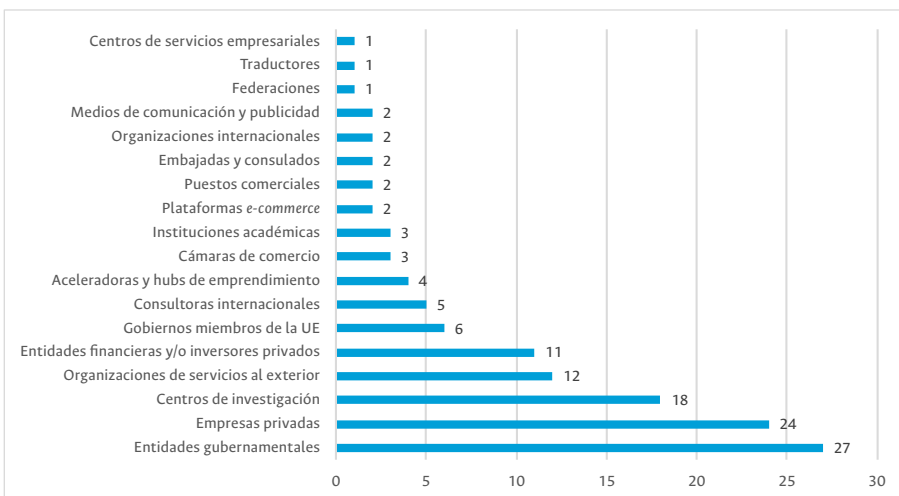
El análisis comparativo de los programas permitió identificar buenas prácticas relacionadas con el entrenamiento con miras a promover una cultura exportadora y vinculación a redes globales. Esto condujo hacia propuestas en las que se incluyen: iniciativas para la evaluación interna de los programas, procesos de formación en capacidad para la entrada en mercado internacionales, y la implementación de herramientas tecnológicas, de conocimiento y acceso abierto.

Internacionalización de los programas de apoyo al emprendimiento

En relación con los procesos de internacionalización de las entidades, se analizaron desde cuatro perspectivas: aliados estratégicos internacionales, tipos de aliados y enfoques de las alianzas, procesos de financiación y crecimiento, así como iniciativas de promoción y posicionamiento, incluyendo la implementación de programas de bilingüismo e idiomas extranjeros como parte del proceso de fortalecimiento de la entidad.

En primer lugar, la mayoría de las entidades estudiadas reportaron alianzas con entidades internacionales (cuarenta en total, véase figura 3.5), destacando centros de investigación, instituciones académicas, entidades gubernamentales y entidades financieras e inversores privados. En cuanto al tipo de alianzas, estas se centran en el relacionamiento internacional y la transferencia de conocimiento. Es notable el énfasis en alianzas con medios de comunicación con el objetivo de posicionar la marca de la entidad mediante la creación de contenido, publicidad, patrocinios en *webinars* y presencia en redes sociales. Además, se observa la colaboración con empresas de logística y transporte en el extranjero para facilitar la exportación de los beneficiarios de los programas.

Figura 3.5. Tipo de aliados internacionales



Fuente: elaboración propia a partir del estudio de *benchmarking*.

Las ventajas derivadas de estas alianzas no solo benefician a los empresarios y emprendedores, sino que también se extienden al personal institucional, incluyendo a los asesores y mentores de las entidades. La amplitud de estas colaboraciones se evalúa en términos de cooperación en proyectos de investigación, divulgación de resultados, coinversión en iniciativas de internacionalización, provisión de servicios de consultoría y acceso a capacitaciones y formación internacional para el personal de la entidad. Estas alianzas no solo posibilitan la expansión de las entidades, sino que también contribuyen a su reconocimiento a nivel global mediante la movilidad, las delegaciones y las comisiones en el extranjero.

En cuanto a los procesos de financiamiento y crecimiento económico, se encontraron aportes por medio de financiación privada para proyectos de investigación y programas de internacionalización, aportes estatales de los gobiernos de los países de origen, así como donaciones de grandes empresas y empresarios interesados en las actividades desarrolladas por las entidades.

En relación con la promoción y el posicionamiento, 35 entidades reportaron la organización y participación en eventos internacionales como ferias internacionales, misiones comerciales y viajes de delegaciones al extranjero, conferencias, seminarios de expertos y *webinars*, foros y eventos virtuales. Estos eventos no solo promocionan y posicionan la marca, sino que afianzan los lazos de cooperación con las entidades internacionales aliadas.

Adicionalmente, respecto a los programas de bilingüismo y formación en idiomas como proceso de fortalecimiento en las entidades, solo tres reportaron contar con tales programas, los cuales se enfocan en idiomas como hindi, inglés y lengua de señas. Esto evidencia que la formación en idiomas no es una prioridad dentro de las entidades de fomento a la internacionalización de las empresas y los emprendimientos.

Como se puede evidenciar, la base de todos los programas de internacionalización ofrecidos por diversas entidades alrededor del mundo reside en las relaciones estratégicas de cooperación y relacionamiento con gobiernos, empresas, empresarios, expertos en el área y entidades pares, así como en la investigación y transferencia tecnológica. Esto mejora las condiciones industriales de los territorios y ecosistemas empresariales donde se encuentran los emprendedores y sus negocios.



Estas estrategias facilitan la creación de espacios de encuentro y colaboración, potenciando las oportunidades de relacionamiento y construcción de redes sólidas, lo cual beneficia estratégicamente a los negocios. Además, el libre acceso a herramientas de información y capacitación, como, por ejemplo, bases de datos o plataformas de evaluación y relacionamiento, fortalecen el conocimiento de los beneficiarios y miembros de las entidades, contribuyendo a escenarios más propicios para una internacionalización exitosa y el crecimiento en los nuevos mercados.

Estudios de caso: emprendimientos globales

La internacionalización es un proceso complejo que no solo requiere un sustancial respaldo financiero, sino también de la reconfiguración de los recursos y las capacidades de la empresa en torno a la estrategia y los objetivos particulares establecidos. En este contexto, el capital humano y social son cruciales para lograr el impacto positivo deseado. Por un lado, son los equipos, con su conocimiento, experiencia y proactividad los que determinan la eficacia de las transformaciones requeridas, y, por otro, el capital social es determinante en el establecimiento de redes y contactos a nivel global.

Con esta perspectiva, a continuación se presentan algunos casos de internacionalización de empresas y emprendimientos cuyas bases se manifiestan dentro de los conceptos vinculantes y humanos del emprendimiento, describiendo los casos de la Sociedad Cooperativa Ciudad de Jaén, la asociación Kallari en Ecuador y la empresa de alimentos Vidfruit en Colombia.

Sociedad Cooperativa Ciudad de Jaén, España

La Sociedad Cooperativa Ciudad de Jaén, ubicada en España, es una entidad oleícola enfocada en la elaboración de aceite de oliva. Esta cooperativa cuenta con una importante tradición olivarera que data de 1947 y se configura como una de las más importantes almazaras del mundo. Conformada por más de 1150 socios oleicultores, dispone de un sistema de producción integrado, compatible con la protección y mejora del medio ambiente y la conservación de suelo y paisaje, haciendo uso racional de los recursos naturales y minimizando el uso de agroquímicos. Ciudad de Jaén le ha apostado a la

expansión en los mercados internacionales, de modo que tiene presencia en Francia, Alemania, Hungría, Reino Unido, China y Colombia, entre otros (Ciudad de Jaén: sociedad cooperativa andaluza, 2024).

Antonio Nágera Jurado, en su monografía publicada en el 2022, describe cómo la Sociedad Cooperativa Ciudad de Jaén, con el propósito de aumentar las ventas mediante la expansión en mercados internacionales, minimizar el riesgo de la cartera de negocios y obtener prestigio de marca a nivel global, emprende un proceso de internacionalización. En una fase inicial, la expansión se orientó hacia los países geográficamente más cercanos, con la intención de mitigar posibles riesgos derivados de incertidumbres en los costos. Posteriormente, y a través de un proceso gradual, la asociación se propuso extender su presencia hacia países más distantes, tales como China, Reino Unido y Colombia.

Es importante resaltar que la cooperativa contaba con una ventaja significativa, ya que la junta directiva estaba integrada por miembros con experiencia y conocimientos en procesos de exportación y expansión, especialmente en áreas cruciales como *marketing*, relaciones internacionales y dominio de idiomas extranjeros. Además, en el marco de este proceso de internacionalización, se destacó la búsqueda estratégica de socios locales en los países objetivo para la distribución de los productos. El gerente, en una entrevista con Nágera, subrayó la importancia del conocimiento de estos socios para el éxito de la expansión. Además, se mencionan diversas ventajas competitivas que resultaron determinantes en el proceso de expansión, como, por ejemplo, la alta calidad del producto y su presentación en botellas atractivas, la presencia de un equipo humano altamente cualificado en el sector agrícola, instalaciones de producción modernas, la posesión de certificados medioambientales y de gestión de calidad, la realización de estudios de mercado y la implementación de una estrategia de localización efectiva.

De esta manera, se identifican elementos clave en el proceso de internacionalización de la Sociedad Cooperativa Ciudad de Jaén: en primer lugar, se destaca el componente humano, resaltando la importancia de la experiencia, el conocimiento y las habilidades tanto relacionales como técnicas del personal involucrado. Por otro lado, se subraya la relevancia de la formación de redes, siendo esenciales las conexiones sociales locales



para ingresar con éxito a nuevos mercados, dado que estas personas poseen un conocimiento profundo de sus respectivos entornos comerciales. Estos elementos se fundamentan en cuatro pilares: la excelencia del producto, la modernización de sus operaciones, la implementación de sistemas de gestión de calidad y el enfoque sostenible que atraviesa de manera transversal toda la Sociedad Cooperativa.

Asociación Kallari, Ecuador

Kallari, que significa *renacer* o *comienzo*, es el nombre de la asociación agropecuaria indígena de la provincia de Napo, en el Ecuador, orientada al cultivo de cacao, la producción de chocolate de alta calidad y la creación artesanal de joyas hechas con semillas autóctonas. Kallari se describe a sí misma como la “historia de hombres, mujeres artesanos agricultores y emprendedores [...] pioneros y líderes en el cultivo sistema chakra, e iniciadores de la ruta del cacao” (Kallari, 2024). Esta asociación ha logrado impulsar su desarrollo a través de la recuperación de prácticas ancestrales de producción, apoyándose en valores sociales, económicos, culturales y ambientales (Kallari, 2024). Con la participación de 850 familias y un impacto positivo que se extiende a 2500 personas en la región de Napo, Kallari también es reconocida por ser la primera asociación agropecuaria indígena exportadora del Ecuador (Martínez, 2021).

El trabajo colaborativo, la búsqueda del bienestar para las comunidades que hacen parte de la asociación, el enraizamiento en las tradiciones ancestrales y el desarrollo sustentable son las características que permean la producción e internacionalización de sus productos terminados, es decir, las barras de chocolate orgánico de altísima calidad y las artesanías autóctonas realizadas por mujeres de la comunidad (Martínez, 2021). El sistema implementado por Kallari se fundamentó en la reducción de intermediarios y en el enfoque en el producto terminado, evitando comercializar materias primas, ya que estas últimas se vendían a un valor que no alcanzaba a cubrir los costos de producción. El impulso financiero vino de la mano del Fondo Ecuatoriano Canadiense, de modo que se dio viabilidad al proyecto en el 2001.

Centrándose en la diferenciación de marca y la asociatividad, así como al combinar las prácticas aborígenes con apoyo técnico de expertos, hacia

el 2006 inicia la exportación de las barras de chocolate marca Sacha producidas por Kallari, en asociación con la empresa Confites El Salinerito. En el proceso de internacionalización de la asociación se destaca la importancia atribuida a la alta calidad del producto, respaldada por reconocimientos obtenidos en ferias extranjeras y eventos internacionales. Además, la visibilidad del proyecto emprendedor ha sido resaltada en informes de la prensa nacional e internacional, llegando incluso a ser promocionado por el prestigioso *New York Times*.

En la perspectiva planteada por Martínez, (2021) se subraya que la internacionalización va más allá de posicionarse en un mercado externo; implica un cambio profundo en la mentalidad y la estrategia empresarial. En el caso específico de Kallari, el proceso de internacionalización se sustenta en la consideración de los posibles beneficios para las comunidades y las familias involucradas. Además, se destaca la búsqueda de un equilibrio económico que se apoye en la preservación de los hábitats naturales, evitando la sobreexplotación de los recursos, especialmente en lo que respecta a sus plantaciones.

Vidfruit, Colombia

Vidfruit, una empresa colombiana del sector alimentario con más de dos décadas de experiencia en el procesamiento y la comercialización de productos derivados de frutas y vegetales, tales como mermeladas, aceite de coco, chocolates, mieles y edulcorantes naturales, emprendió su trayectoria hacia la internacionalización en el 2014. Este paso estratégico se materializó gracias al respaldo de los programas de exportación impulsados por ProColombia y la Cámara de Comercio de Bogotá.

La empresa recibió una capacitación integral en áreas clave tales como negocios y comercio exterior, beneficiándose también de programas para la creación de nuevos productos, diseño de envases y obtención de certificaciones de calidad y participación en ferias internacionales, donde se fortaleció la relación con potenciales compradores, se llevaron a cabo rondas de negocios para consolidar la búsqueda de financiamiento y se difundieron los beneficios de los acuerdos comerciales vigentes en el país.

Con un enfoque altamente diferenciador, Vidfruit ha logrado exportar a destinos como Alemania y Canadá productos considerados “exóticos y diferentes”, basados en frutas como la uchuva, el tamarindo, la feijoa y la pitahaya. Las líneas de productos naturales y orgánicos de la empresa destacan por su excepcional calidad, lo que ha sido reconocido y valorado en los mercados internacionales. La combinación de la excelencia en la calidad de los productos y el respaldo brindado por los programas de ProColombia y la Cámara de Comercio de Bogotá han facilitado con éxito los procesos de exportación, centrándose en la comercialización de productos innovadores.

Estrategias para la internacionalización desde una perspectiva vinculante y humana

A partir de los elementos expuestos y los hallazgos obtenidos de los análisis conceptuales, las buenas prácticas internacionales y los estudios de caso, se presenta a continuación una propuesta para fortalecer los procesos de fomento a la internacionalización de programas de apoyo al emprendimiento. Esta propuesta se estructura en tres dimensiones clave: preparación, herramientas y redes. Cada dimensión define actividades específicas, indicadores potenciales y riesgos asociados. Vale la pena resaltar que la inclusión de indicadores busca monitorear el impacto real de los programas de apoyo, como base para el fortalecimiento de la sostenibilidad de los proyectos emprendedores.

Dimensión uno: preparación

La dimensión de *preparación* se establece para fortalecer las capacidades y conocimientos previos a la expansión internacional de los emprendimientos. A través de programas de formación y la creación de espacios que reduzcan las barreras de entrada a mercados extranjeros, los programas de apoyo pueden incrementar la internacionalización de los emprendimientos. Se proponen tres estrategias, para las cuales se definen indicadores de medición y control, así como potenciales riesgos en su implementación. La propuesta de indicadores se plantea bajo la perspectiva de que los programas de apoyo al emprendimiento deben contemplar herramientas de control

y seguimiento para evaluar el impacto de sus mecanismos de apoyo. De manera similar, se deben considerar los riesgos asociados a este tipo de estrategias, por cuanto su implementación supone la adición de recursos financieros, humanos y operativos, entre otros.

La primera estrategia se enfoca en la participación en eventos internacionales y capacitaciones virtuales ofrecidas en el extranjero, reconociendo su potencial para establecer redes y conexiones con clientes, proveedores y distribuidores, actores clave en los procesos de expansión. Los indicadores que facilitarían el seguimiento del desempeño de la estrategia propuesta son: la tasa de crecimiento de participación anual en eventos, junto con el impacto del programa, medido a partir del cociente entre el número de emprendedores que asisten a eventos y capacitaciones, y el número total de emprendedores beneficiados. Por último, la tasa de crecimiento de participación anual en las capacitaciones.

Los riesgos asociados incluyen la baja participación en los eventos y capacitaciones ofertadas, la falta de información acerca de los eventos y la falta de recursos económicos para asegurar la asistencia de estos. También se consideran riesgos como la falta de adecuación de herramientas virtuales a las necesidades del público objetivo y las fallas en la identificación precisa de las necesidades del emprendedor.

La segunda estrategia busca incentivar procesos de innovación empresarial por medio de acciones como la creación de un programa de formación en idiomas para emprendedores y la oferta de una oficina en el extranjero que ofrezca servicios de capacitación y consultoría. Con esto en cuenta, los indicadores establecidos se enfocan en medir el número de emprendedores certificados y la tasa de deserción con respecto al programa. De igual manera, los riesgos contemplados son los siguientes: un bajo número de inscritos en los programas y deserción de estos, pérdida de recursos económicos y diferencias en el nivel inicial de los beneficiarios en torno a su grado de conocimiento del idioma. Adicionalmente, baja asistencia por parte de los emprendedores que viven en otros países, elección de contenidos y estrategias pedagógicas que no sean acordes a las necesidades del emprendedor y riesgos normativos y/o legales.

La tercera estrategia se centra en fomentar la cultura exportadora mediante la oferta de programas de formación y la capacitación de benefi-



ciarios. Estos procesos de formación se centrarían en identificar y conocer las temáticas de cultura y sociedad de los países objetivo. El indicador propuesto es la tasa de éxito de los programas de formación, medida por el número de beneficiarios que completan el programa frente a los inscritos. Esta propuesta acarrea una serie de riesgos de la siguiente manera: baja participación y deserción en los programas, así como una posible saturación de la oferta de programas con poca demanda. Esto puede significar una pérdida de recursos por parte de la entidad, al igual que la pérdida de interés por parte de los beneficiarios antiguos.

Dimensión dos: herramientas

En esta dimensión, el objetivo es desarrollar herramientas que faciliten la implementación y evaluación de acciones que conduzcan a una exitosa internacionalización de los emprendedores beneficiarios. Las estrategias se centran en democratizar el acceso al conocimiento y la información sobre aspectos tales como la normativa, la cultura y las barreras de entrada en mercados extranjeros. Se busca, además, expandir la cobertura de los programas de apoyo, de manera que puedan llegar a un mayor número de emprendedores, brindándoles las herramientas y los recursos necesarios para adentrarse en los mercados internacionales.

La primera estrategia establece un mecanismo de monitoreo y evaluación para analizar las fases de atención al emprendedor y generar herramientas que favorezcan su internacionalización. El indicador de medición, el puntaje por ítem evaluado, busca evaluar cada fase del modelo de internacionalización propuesto por los programas. Entre los riesgos se contempla una evaluación interna que no dé cuenta de un análisis objetivo de los ítems, dificultad en el establecimiento de planes de mejora a partir de los ítems evaluados y la inclusión de ítems no relevantes para el modelo propuesto.

La segunda estrategia propone la implementación de un aula virtual para facilitar el acceso de los beneficiarios a herramientas de internacionalización. Los indicadores de seguimiento incluyen el número de usuarios activos y la satisfacción percibida por los usuarios con la utilidad del aula virtual. Por otro lado, se identifica una serie de riesgos asociados con la accesibilidad limitada al aula virtual, fallos en la identificación de las necesidades del

emprendedor, desinterés por parte de los participantes y falta de recursos educativos suficientes.

La tercera estrategia se centra en desarrollar e implementar un repositorio de información clave sobre los mercados internacionales para reducir las barreras de conocimiento. Se propone medir el número de usuarios del repositorio y la satisfacción percibida por utilidad. Entre los riesgos se incluye la poca difusión del repositorio, información desactualizada y brechas de alfabetización digital que podrían limitar su enfoque efectivo.

Dimensión tres: redes

La dimensión de *redes* busca facilitar la cooperación nacional e internacional para los emprendimientos por medio de acuerdos estratégicos con grupos de interés potenciales. Con el fin de lograr lo anterior se determinaron las estrategias descritas a continuación.

La primera estrategia incluye la creación de alianzas con entidades estatales y privadas para simplificar trámites, buscar financiamiento y articular procesos formativos. Los indicadores establecidos son el número de alianzas concretadas y la tasa de crecimiento anual de alianzas respecto al año anterior. Los riesgos analizados para cumplir el objetivo son: el desinterés de las entidades estatales por promover las alianzas con los nuevos emprendimientos, dificultad para crear alianzas debido a intereses distintos de las partes implicadas y el desconocimiento por parte de los emprendedores acerca de las normativas legales y los trámites de la Cámara de Comercio para crear alianzas.

La segunda estrategia promueve la vinculación a redes empresariales y de emprendedores globales para facilitar la generación de alianzas internacionales y la articulación con redes de emprendimiento globales. Tal es el caso del Center for Global Development de la Universidad de San Antonio en Texas o la International Entrepreneurs and Investors Network, adscrita a la Fundación de Innovación y Desarrollo (Findban). Los riesgos identificados son: déficit en la balanza comercial, guerras o interrupciones políticas y factores externos incontrolables que alteren la economía general. También se contemplaron las dificultades en las vinculaciones debido a las barreras culturales, idiomáticas, regulatorias, y la falta de inversionistas en el sector.



Por último, se consideró también la falta de capacitación e infraestructura tecnológica en las mipymes, lo cual crea una barrera de acceso a la tecnología y a la generación de relaciones públicas.

La tercera estrategia consiste en implementar programas que faciliten la interacción entre emprendedores e inversores, promoviendo la vinculación con posibles inversores y empresarios para compartir experiencias. Los riesgos incluyen altos costos de implementación, falta de interés de inversores, baja difusión de programas, limitaciones en infraestructura tecnológica para mipymes y relaciones positivas que ocurren en el momento pero que no trascienden al ámbito de los negocios. Los indicadores propuestos son el número de emprendimientos con inversiones alcanzadas y el número de programas implementados que facilitan la vinculación entre emprendedores e inversores.

La [tabla 3.1](#) resume las estrategias propuestas en este capítulo, incluyendo sus objetivos, indicadores y posibles riesgos para el fortalecimiento de las rutas de internacionalización de programas de apoyo al emprendimiento.

Tabla 3.1. Propuesta de ruta para la internacionalización de programas de apoyo al emprendimiento

Dimensión uno: preparación		
Objetivo	Indicador	Posibles riesgos
	Tasa de crecimiento de participación anual en eventos: eventos internacionales del sector en los que hubo participación en el año/la cantidad de eventos en los que se participó en el año anterior.	<ul style="list-style-type: none"> - Baja participación en los eventos y capacitaciones ofertadas. - Escasa información e investigación acerca de los eventos importantes a los cuales pueden asistir los participantes. - Falta de recursos para que los emprendedores asistan a los eventos. - Falta en la identificación de las necesidades del emprendedor. - Herramientas virtuales poco adecuadas para el público objetivo.
Participar en eventos internacionales o capacitaciones virtuales ofrecidas en el exterior.	Tasa de crecimiento de participación anual en capacitación: capacitaciones virtuales en las que hubo participación en el año/la cantidad de capacitaciones en las que participaron los emprendedores en el año anterior.	
	Impacto del programa: número de emprendedores que finalizan exitosamente el programa/número total de emprendedores beneficiados del programa.	<ul style="list-style-type: none"> - Pocos inscritos en los programas. - Deserción de los participantes y posible pérdida de recursos. - Diferencias en el nivel inicial de los beneficiarios en torno a su grado de conocimiento del idioma. - Falta de recursos para construir la sucursal. - Baja asistencia de parte de los emprendedores que viven en otros países. - Riesgos normativos/legales. - Elección de contenidos y estrategias pedagógicas que no sean acorde a las necesidades del emprendedor.
Incentivar procesos de innovación empresarial por medio de estrategias como la creación de un programa de formación en idiomas para emprendedores y la oferta de una sucursal en el extranjero que ofrezca servicios de capacitación y consultoría.	Tasa de deserción del programa: número de personas certificadas en los programas de capacitación y consultoría en el año/número de personas inscritas en el año. Número de emprendedores certificados en cada programa: cantidad de emprendedores certificados.	

Dimensión uno: preparación		Posibles riesgos
Objetivo	Indicador	
Fomentar la cultura exportadora mediante la oferta de programas de formación y capacitación para antiguos beneficiarios del programa con enfoque en temáticas de cultura y sociedad de los países objetivo.	<p>Tasa de éxito: número de beneficiarios que aprueban los programas de formación/número de beneficiarios inscritos.</p> <p>Impacto/alcance: emprendedores asistentes a los programas de formación/emprendedores totales beneficiarios del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Baja participación en el programa. - Deserción de los participantes y posible pérdida de recursos. - Pérdida de interés por parte de los beneficiarios antiguos para participar en las capacitaciones. - Exceso de oferta en programas junto con una baja demanda de participantes, generando pérdidas representativas y altos costos. - Identificación errónea de los países objetivo que interesan a los participantes.
Dimensión dos: herramientas		Posibles riesgos
Objetivos	Indicador	
<p>Evaluar en la atención al emprendedor los procesos de Internacionalización para generar herramientas que favorezcan la internacionalización de los emprendimientos.</p>	<p>Puntaje por ítem evaluado* = puntaje obtenido/puntaje máximo posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación interna que no dé cuenta de un análisis objetivo de los ítems. - Dificultad en el establecimiento de un plan de mejora a partir de los ítems evaluados. - Medición de ítems que no son relevantes para el modelo.

Dimensión dos: herramientas		Posibles riesgos
Objetivos	Indicador	
<p>Implementar un aula virtual que permita a los emprendedores contar con herramientas para la internacionalización de sus emprendimientos.</p>	<p>Percepción de la satisfacción y utilidad de las herramientas por parte de los usuarios.</p> <p>Número de usuarios en la vigencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendedores poco interesados en los servicios ofrecidos. - Aula virtual que no tiene los suficientes recursos educativos para lograr un impacto en los emprendedores. - Poca accesibilidad del aula virtual. - Falta en la identificación de las necesidades del emprendedor.
<p>Desarrollar e implementar bases de datos de los mercados internacionales para reducir las barreras de conocimiento.</p>	<p>Número de usuarios que acceden a bases de datos.</p> <p>Percepción de la satisfacción: medida obtenida/medida máxima posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Información desactualizada. - Poca difusión de la base de datos. - Brechas de alfabetización digital que impidan a los usuarios utilizar las bases de datos para sus propósitos.
Dimensión tres: redes		Posibles riesgos
Objetivos	Indicador	
<p>Creación de alianzas entre emprendimientos y entidades tanto estatales como privadas.</p>	<p>Número de alianzas concretadas.</p> <p>Tasa de crecimiento de las alianzas: número de alianzas año actual/número de alianzas del año anterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desinterés de las entidades estatales por promover las alianzas con los nuevos emprendimientos - Dificultad para crear alianzas debido a intereses distinto de las partes implicadas. - Desconocimiento por parte de los emprendedores acerca de las normativas legales y trámites de la Cámara de Comercio para crear alianzas.

Dimensión tres: redes		
Objetivos	Indicador	Posibles riesgos
<p>Vinculación a redes empresariales globales y <i>networking</i> para potenciar la generación de alianzas de emprendedores con grupos de interés internacionales.</p>	<p>Número de emprendimientos vinculados a redes. Tasa de crecimiento de vinculaciones a redes: (vinculaciones antiguas + nuevas vinculaciones-deserciones) /vinculaciones antiguas. Deserciones/vinculaciones antiguas. Cantidad de alianzas que se suscribieron después de la puesta en marcha del plan de acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit en la balanza comercial, guerras o interrupciones políticas, factores externos. - Incontornables que alteren la economía general. - Dificultades en las vinculaciones debido a las barreras culturales, idiomáticas, normativas y regulatorias. - Falta de inversionistas en el sector. Desconfianza por el desconocimiento de las empresas y su experiencia en el sector, debido a que su ciclo de vida se encuentra en etapa de introducción. - Falta de capacitación e infraestructura tecnológica en las <i>mipymes</i>, creando una barrera de acceso a la tecnología y a la generación de relaciones públicas.
<p>Implementar programas en los que los emprendedores se relacionen con posibles inversores u otros empresarios que compartan su experiencia.</p>	<p>Número de emprendimientos con inversiones alcanzadas. Número de programas implementados que facilitan las relaciones entre emprendedor-inversor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones sociales que ocurren en el momento, pero no trascienden al ámbito de los negocios. - Alto costo monetario al momento de implementar los programas y motivar las interacciones. - Poca difusión de los programas. - Pocos inversores interesados en el programa. - Falta de recursos monetarios para que los emprendedores accedan a eventos presenciales. - Bajo conocimiento normativo y regulatorio sobre exportaciones por parte de los emprendedores.

* Los ítems deben ser generados teniendo en cuenta los procesos del modelo de internacionalización.

Rutas globales en las perspectivas a futuro del emprendimiento

El crecimiento y la constante evolución de las políticas y los programas de apoyo al emprendimiento no solo implican transformaciones en sus servicios de apoyo y operaciones internas, sino también cambios y ampliaciones de perspectivas en sus visiones a futuro. La internacionalización de los emprendimientos y de las entidades de apoyo surge del reconocimiento de las dinámicas vinculantes e interconectadas de las sociedades actuales, así como de la necesidad imperante de fomentar la presencia nacional en el escenario global.

Las rutas globales del emprendimiento se plantean en este capítulo desde tres aristas: el fomento de la cultura exportadora, la generación de mecanismos para la internacionalización y el fortalecimiento de redes internacionales de cooperación. Estas estrategias tienen como objetivo abordar un fenómeno nacional: la escasa presencia de empresas innovadoras y conectadas con el mercado internacional (DNP, 2020). Es importante destacar que se reconoce plenamente la trascendencia de estas medidas en la transformación de la economía del país, buscando la diversificación y la competitividad necesarias para posicionarse en el contexto global, tal y como lo establece el *Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026: Colombia, Potencia Mundial de la Vida*. Este enfoque impulsa la inserción de los emprendimientos nacionales en la economía global y la apertura de nuevas oportunidades, permitiendo un mayor crecimiento, desarrollo y reconocimiento a nivel internacional.

Las propuestas de internacionalización aquí planteadas están en consonancia con la política de Internacionalización Inclusiva y Sostenible establecida en el PND 2022-2026, así como con el objetivo de fortalecer alianzas público-privadas en el marco de la transformación productiva propuesta por el gobierno. En este sentido, el enfoque de la internacionalización estará dirigido hacia América Latina y el Caribe, con la intención de potenciar las relaciones bilaterales en los ámbitos del comercio, la inversión y la sostenibilidad.

El gobierno tiene como meta primordial construir corredores económicos que faciliten la integración física y económica de la región, especialmente



enfocándose en las zonas fronterizas. Estos corredores no solo impulsarán el comercio y la inversión entre los países de la región, sino que también permitirán una mayor fluidez en el transporte multimodal, fomentando así la conectividad y la movilidad de personas y bienes. Las alianzas estratégicas internacionales juegan un rol fundamental en el éxito de la internacionalización. Colaboraciones con centros de investigación, instituciones académicas, entidades gubernamentales y financieras facilitan la transferencia de conocimiento y el acceso a mercados internacionales. Estas alianzas también potencian el desarrollo de capacidades internas y la sostenibilidad del emprendimiento, asegurando que las empresas estén mejor preparadas para competir en el mercado global.

Con estas acciones, se busca promover una internacionalización equitativa y sostenible que genere oportunidades de desarrollo para diversos sectores y actores del ecosistema empresarial. En este sentido, los vectores dispuestos desde el PND pueden direccionar de manera más eficaz las propuestas aquí consignadas hacia el fomento de la cultura exportadora, la generación de mecanismos para la internacionalización y el fortalecimiento de redes internacionales de cooperación, así como los enfoques a futuro de las entidades de apoyo al emprendimiento.

En resumen, la internacionalización se presenta como una necesidad y una oportunidad clave, en el contexto de la globalización, para los emprendimientos que buscan expandirse y acceder a nuevos mercados; esta estrategia no solo permite aumentar los ingresos, sino también adquirir conocimientos y prácticas globales que enriquecen el emprendimiento local.

Una perspectiva humana y vinculante en la internacionalización es crucial. Esta estrategia debe ser vista no solo desde un punto de vista económico, sino también como una herramienta para el desarrollo humano y social. Fomentar redes internacionales y colaboraciones transnacionales permite a los emprendimientos adquirir y compartir conocimientos, prácticas y valores que benefician tanto a los emprendedores como a las comunidades con las que interactúan. La internacionalización con enfoque humano contribuye al bienestar colectivo y al desarrollo sostenible.

El análisis comparativo de programas de internacionalización a nivel global destaca la importancia de implementar buenas prácticas, como, por ejemplo, el entrenamiento para una cultura exportadora y la vinculación

a redes globales. Estas iniciativas preparan a los emprendedores para enfrentar los desafíos de la internacionalización y los orientan a aprovechar las oportunidades que ofrece los mercados internacionales. Es fundamental aprender de experiencias internacionales exitosas y adaptar esas estrategias a contextos locales.

El capital humano y social es un factor determinante en el éxito de la internacionalización. Equipos con conocimientos, experiencia y proactividad son cruciales para implementar las transformaciones necesarias. Además, el capital social, a través de redes y contactos globales, facilita el acceso a recursos y oportunidades clave con miras a la expansión internacional. La inversión en el desarrollo del capital humano y en la construcción de redes sólidas es una estrategia esencial para el crecimiento global.

Los estudios de caso presentados en el capítulo, como la cooperativa Ciudad de Jaén en España, la asociación Kallari en Ecuador y la empresa Vidfruit en Colombia, demuestran cómo un enfoque vinculante y humano en la internacionalización puede generar resultados positivos tanto a nivel empresarial como comunitario. Estos ejemplos subrayan la importancia de integrar valores sociales y humanos en las estrategias de expansión global, mostrando que es posible lograr un equilibrio entre crecimiento económico y desarrollo social.

En este sentido, es fundamental que los programas de apoyo a la internacionalización sean evaluados y mejorados constantemente para asegurar su efectividad. La implementación de herramientas tecnológicas y plataformas de conocimiento abierto es esencial para proporcionar a los emprendedores recursos accesibles y actualizados que faciliten su proceso de internacionalización. El apoyo institucional debe ser dinámico y adaptarse a las necesidades cambiantes de los emprendedores en las diferentes regiones del país.

Capítulo 4.

El impacto transformador del conocimiento en el ecosistema emprendedor

La investigación y generación de conocimiento en el ámbito del emprendimiento constituyen elementos transformadores del ecosistema, ya que buscan comprender el emprendimiento como fenómeno económico, social y cultural, proporcionando insumos para su fortalecimiento. Dentro del ecosistema de investigación en emprendimiento en Colombia se reconocen numerosas entidades tanto públicas como privadas dedicadas al estudio, el monitoreo y la promoción del desarrollo emprendedor. Estas entidades, a su vez, contribuyen a la consolidación de ideas de negocio que impulsan el avance y el crecimiento económico del país. Entre estas entidades se destacan organismos como Tecnova, INNpulsa y Fedesarrollo, así como los diferentes centros de investigación y las unidades de emprendimiento de universidades, como, por ejemplo, la Unidad de Emprendimiento de la Universidad Nacional de Colombia y la Oficina de Transferencia Tecnológica de la Pontificia Universidad Javeriana. Estas instituciones ofrecen servicios de consultoría, generan investigaciones y facilitan procesos de transferencia de conocimiento. Además, actúan como puentes de comunicación entre el Estado, la academia y la sociedad, por medio del desarrollo y la implementación de programas de fomento y apoyo al emprendimiento.

Sin embargo, la desarticulación de estas entidades dificulta la toma de decisiones de manera integral dentro del ecosistema emprendedor. Esta situación se debe a la ausencia de un organismo centralizado que facilite el acceso abierto a datos estadísticos que caractericen al ecosistema emprendedor nacional. Si bien entidades como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística [Dane] y la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [Confecámaras] recopilan información a través de registros y

encuestas, sus reportes no abarcan la actividad informal ni capturan datos específicos sobre el emprendimiento. Además, en algunos casos, como el de Confecámaras, la información disponible es de carácter exclusivo y privado.

En este contexto, el presente capítulo tiene como objetivo comprender la naturaleza de la operación de las diversas entidades dedicadas al estudio y monitoreo del ecosistema emprendedor, a partir de un ejercicio de *benchmarking*. Esto permite determinar las tendencias alrededor de las entidades enfocadas en la investigación en emprendimiento. Asimismo, con base en ello, plantear la conceptualización de una agencia de emprendimiento que funcione como articulador entre el Estado, la academia y la sociedad, orientada a la solución de problemáticas y la identificación de retos y oportunidades propias del ecosistema emprendedor.

Entidades generadoras de conocimiento en el ecosistema emprendedor

Para desarrollar una propuesta de entidad centrada en la investigación en emprendimiento, cuyas actividades académicas y monitoreo estadístico produzcan soluciones que impacten directamente en la creación de programas, políticas públicas y soluciones concretas a las problemáticas del ecosistema emprendedor, es necesario analizar los distintos tipos de entidades que generan investigación en emprendimiento, teniendo en cuenta sus enfoques estratégicos y funcionalidades. A continuación, se definen y caracterizan las agencias de innovación y emprendimiento, los observatorios, centros de pensamiento, y *do tanks*, entidades dedicadas al monitoreo y estudio del emprendimiento.

Agencias de innovación y emprendimiento (agencias IΕ)

Las agencias de innovación y emprendimiento (agencias IΕ) son organizaciones especializadas en la promoción o el fomento de la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) en las empresas (Angelelli *et al.*, 2017). Las agencias IΕ se describen como entidades intermediarias entre los actores responsables del desarrollo de estrategias y políticas públicas, y aquellos



que ejecutan las actividades de innovación y emprendimiento. Funcionan como agentes facilitadores que traducen la información entre los actores, fomentando la coordinación y la gestión del conocimiento.

Las agencias IE también cumplen funciones de financiamiento directo a empresarios y emprendedores, además de prestar servicios de soporte para propuestas de negocio e innovación. Además, conectan incubadoras y aceleradoras de emprendimiento y desarrollan programas de transferencia de conocimiento y tecnología (Glennie y Bound, 2016). Estas agencias también se dedican a la generación de conocimiento científico y tecnológico, desarrollando capacidades investigativas sofisticadas que permiten a los entes gubernamentales guiar el desarrollo tecnológico de los países (Breznitz *et al.*, 2018). De esta manera, las agencias de IE se presentan no solo como implementadoras de políticas públicas, sino también como entidades de fomento y generación de conocimiento. A nivel internacional, diversas agencias impulsan el desarrollo y fortalecimiento del ecosistema emprendedor a través de mecanismos de soporte y la generación y transferencia de conocimiento. Entre estas agencias se destacan: el Programa para la Asistencia de Investigación Industrial (IRAP), que proporciona asesoramiento, conexiones y financiación para ayudar a las mipymes canadienses a desarrollar su capacidad de innovación y llevar sus ideas al mercado. De igual forma, la Agencia de Investigación e Innovación (ANII), en Uruguay, cuenta con fondos para el desarrollo de programas de apoyo y fomento a la innovación, el emprendimiento y la generación de empresas. Esta agencia también promueve la investigación, la aplicación de nuevos conocimientos y la formación académica. Otro ejemplo importante es Ruta N, ubicada en Medellín, cuya oferta de servicios incluye programas y laboratorios de innovación, acompañamiento, asesoramiento y financiamiento de emprendimientos y espacios de formación. En común, estas agencias ejemplifican la diversidad de enfoques y estrategias que se implementan en el ámbito internacional para fomentar la innovación, la investigación y el emprendimiento.

Observatorio de emprendimiento

Los observatorios son unidades de trabajo que se dedican a observar, comprender y analizar el comportamiento de diversos fenómenos que se presentan en la sociedad. Se describen como sistemas de información que incorporan diferentes metodologías e instrumentos, aplicados de manera sistemática, periódica y objetiva a un grupo de instituciones o actividades afines, con el propósito de estudiar la evolución en el tiempo de determinadas estructuras, variables y procesos (Vallejo *et al.*, 2009). Los observatorios enfocados en el fenómeno emprendedor proporcionan información relevante y actualizada sobre las tendencias e innovaciones en el ámbito del emprendimiento (Sanabria y Cubillos, 2014).

Asimismo, se conciben como espacios de divulgación de conocimiento, cuyos resultados en investigación apoyan el fortalecimiento de actividades, programas y proyectos basados en evidencia científica, contribuyendo así al desarrollo local y regional. Según González *et al.* (2012), los observatorios de emprendimiento se enfocan en el monitoreo de las distintas etapas del proceso emprendedor, desde la ideación hasta la consolidación de las empresas. Además, monitorean las actividades de fomento que buscan estimular el emprendimiento, las tasas de creación de empresas, las aptitudes y actitudes que caracterizan a los emprendedores exitosos, así como sus contexto social, económico y educativo (Alcaldía Municipal de Soacha, 2024). Para complementar esta visión, se toman como referencia las actividades del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), centradas en analizar las condiciones del entorno empresarial, incluyendo la creación de programas gubernamentales y políticas públicas, la transferencia de investigación y desarrollo y la estructura de impuestos, tasas y trabas burocráticas que afectan directamente el desarrollo emprendedor.

Ejemplos clave de los observatorios de emprendimiento se tienen: el Observatorio de la Actividad Emprendedora, perteneciente a la Fundación Pública Andalucía Emprende, el cual genera informes mensuales sobre la actividad emprendedora, mostrando de forma gráfica y sintetizada la evolución. Igualmente, el GEM publica reportes anuales que describen el ecosistema emprendedor global, a partir de un modelo conceptual basado en indicadores de desarrollo y la identificación de factores sociales, económicos y educativos determinantes de la actividad emprendedora.



Además del análisis global, el GEM genera reportes específicos por países, proporcionando información valiosa que permite comprender las dinámicas emprendedoras en cada contexto. En el caso de Colombia, estos reportes no solo exponen indicadores del ecosistema empresarial, sino que también presentan recomendaciones concretas para abordar las fallas identificadas a través del monitoreo.

Es importante destacar que, si bien los observatorios cumplen un rol fundamental en el análisis y el diagnóstico del ecosistema emprendedor, no se involucran directamente en la implementación de programas o políticas públicas. Su función principal es proporcionar información y conocimiento a los actores relevantes, sobre quienes recae la responsabilidad de tomar las medidas necesarias para fortalecer el ecosistema emprendedor.

Centro de pensamiento

Los centros de pensamiento, también conocidos como *think tanks*, son organizaciones dedicadas al análisis y la asesoría orientados hacia la definición de políticas públicas sobre asuntos estratégicos nacionales e internacionales. Estas instituciones pueden ser afiliadas, partidistas o independientes y se estructuran como órganos permanentes que actúan como un puente entre el conocimiento y las políticas públicas y empresariales. Los centros de pensamiento fortalecen la articulación entre la academia y los formuladores estatales de políticas, la sociedad civil y los medios de comunicación (Fenwarth, 2021; Qi, 2018). De esta manera, sirven al interés público con una voz objetiva, promoviendo el debate, facilitando la cooperación entre los actores relevantes y ayudando a cerrar la brecha entre el conocimiento y el Estado. Los centros de pensamiento traducen la investigación aplicada a un lenguaje comprensible, confiable y accesible para los tomadores de decisiones a nivel gubernamental y el público en general.

Los centros de pensamiento se caracterizan por enfocarse en la investigación de problemas específicos, la generación de soluciones a problemáticas del mundo real y la facilitación de la interacción entre científicos y académicos, la sociedad civil, el Estado y el sector privado. Estas entidades se posicionan como actores sociales, aliados estratégicos de entes gubernamentales y generadores de políticas públicas (Requejo, 1999). Si bien la función principal de estas entidades es generar informes y análisis basados

en evidencia científica con miras a influir en la formulación de programas y estrategias gubernamentales, los *think tanks* no se encargan de la implementación de dichas acciones.

Un ejemplo de centro de pensamiento en el ámbito internacional es el Think Tank de Emprendimiento Cooperativo Internacional (ICETT), creado en el 2018, que busca fortalecer el desempeño empresarial de las cooperativas mediante la innovación, la investigación, la formación y la cooperación para abordar los desafíos a los que se enfrentan este tipo de empresas. El ICETT, a través de sus cuatro ejes temáticos, debate e intercambio de ideas, cooperación empresarial, impulso al emprendimiento cooperativo y emprendimiento en jóvenes, trabaja para generar estudios y soluciones a problemáticas tales como el trabajo informal, derechos humanos en el trabajo informal y la democratización del lugar de trabajo.

En esta misma línea, el Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga busca, a través de sus actividades, incidir en la formulación de políticas públicas relacionadas con las condiciones de emprendimiento, la función empresarial y la libre iniciativa. Este centro de pensamiento no solo genera y divulga conocimiento por medio de boletines, informes, revistas y libros, sino que también presenta programas de formación orientados a potenciar habilidades de debate y acción política. Estos casos ejemplifican cómo los centros de pensamiento abordan problemáticas específicas del entorno con el objetivo de impactar positivamente en el desarrollo de mejores programas y políticas gubernamentales.

Do tank

Los *do tanks*, también conocidos como *think and do tanks*, se distinguen de los *think tanks* tradicionales por su enfoque en la implementación de soluciones concretas a problemas específicos. Si bien ambos tipos de entidades realizan investigaciones y análisis rigurosos, los *do tanks* van un paso más allá al comprometerse directamente con la puesta en marcha de las soluciones que proponen, formando conexiones y alianzas con organismos gubernamentales, actores privados y de la sociedad civil. Estas entidades no se enfocan exclusivamente en la investigación y el análisis de políticas públicas, sino que también pueden cumplir funciones de promoción, asistencia técnica y capacitación, según su área de enfoque (Stone, 2001). Los *do tanks* enfocados en



emprendimiento generan soluciones prácticas a los problemas del ecosistema emprendedor y trabajan por la implementación de dichas soluciones por medio de la generación de políticas y programas de emprendimiento e innovación.

Además de su enfoque en la investigación y la implementación de soluciones, también juegan un papel fundamental en la promoción del desarrollo de las poblaciones vulnerables. A través de acciones colectivas, coaliciones y activismo, estas entidades colaboran con comunidades y organizaciones no gubernamentales para defender los intereses de los más marginados y construir un futuro más equitativo e inclusivo. Un ejemplo es el Center of Democracy, en Estados Unidos, que realiza eventos de recaudación de fondos y materiales para ayudar a grupos específicos de la población (Xifra, 2005), o El Instituto Católico de Relaciones Internacionales, en Londres, cuyos recursos se destinan a la investigación en justicia económica internacional, derechos humanos y democracia, así como al trabajo conjunto con organizaciones alrededor del mundo, apoyando iniciativas locales para el desarrollo de las comunidades (Stone, 2001).

A partir de esta contextualización y teniendo en cuenta los distintos enfoques de cada una de las entidades estudiadas, se desarrolló la [tabla 4.1](#), en la que se comparan y dividen los objetivos estratégicos de estas entidades, según su línea de desarrollo: investigación e innovación, promoción de actividades de emprendimiento o en el desarrollo y fomento de políticas públicas.

La primera categoría se enfoca en las actividades de investigación e innovación, las cuales comprenden el desarrollo de proyectos investigativos, el monitoreo y análisis estadístico del ecosistema emprendedor, el fomento del conocimiento científico, incluyendo estructura física y aportes de capital a investigadores y universidades. También involucra la generación, el desarrollo y la implementación de programas de transferencia de tecnología y conocimiento. La segunda categoría está enfocada en la promoción de actividades de emprendimiento, considerando el desarrollo, la gestión y la implementación de programas de apoyo financiero, formación, capacitación y asesoramiento al emprendedor, así como el apoyo a incubadoras y aceleradoras. La tercera categoría se centra en el desarrollo e implementación de políticas públicas, considerando el alcance de cada entidad en la influencia, el desarrollo y la implementación de programas y estrategias gubernamentales de apoyo al emprendimiento.

Tabla 4.1. Comparación de entidades que generan investigación en emprendimiento

Categoría	Objetivos estratégicos	Entidad / institución			
		Agencia (AIE)	Think tank	Observatorio de emprendimiento	Do tank
Actividades de investigación e innovación	Desarrollo de proyectos de investigación	x	x	x	x
	Monitoreo y análisis estadístico		x	x	x
	Fomento del conocimiento científico y tecnológico	x			
	Transferencia de tecnología y conocimiento	x			
Promoción de actividades de emprendimiento	Fomento y apoyo de actividades de emprendimiento	x			
	Formación y capacitación	x			
	Asesoría y orientación empresarial	x			
Desarrollo e implementación de políticas públicas	Implementación de políticas públicas	x			
	Influencia en el desarrollo de políticas públicas		x	x	x
	Trabaja directamente en la implementación de soluciones a través de políticas públicas				x

Fuente: adaptado de Angelelli *et al.* (2017).

A partir del análisis teórico y considerando los distintos enfoques de las entidades estudiadas, se propone la conceptualización de una entidad mixta



entre una agencia de innovación y emprendimiento y un *do tank*, cuyos enfoques estratégicos se centrarían en la investigación, el apoyo al emprendimiento y la innovación. Su función, desde el área investigativa, estaría enfocada en realizar aportes políticos y académicos en materia de emprendimiento, con el objetivo de solucionar problemáticas regionales, de carácter social y económico, además de proporcionar insumos para la creación y mejora de convocatorias de fomento y apoyo al emprendedor. Con esto en consideración, el siguiente apartado tiene por objetivo identificar los enfoques estructurales y misionales de los centros de investigación y monitoreo al emprendimiento en el contexto internacional, para así fortalecer la propuesta de agencia *do tank*.

Panorama internacional en la generación de conocimiento para el emprendimiento

En el desarrollo de este apartado se realizó un análisis de *benchmarking* sobre 36 entidades, categorizadas como centros de pensamiento, observatorios, *do tanks* o agencias u organizaciones con programas de promoción y fomento de la investigación en emprendimiento¹. La apropiación de los aprendizajes derivados del *benchmarking* permitió generar un diagnóstico sobre los enfoques de investigación y las estructuras organizativas de este tipo de entidades. En consecuencia, se identificaron tendencias en la estructuración de las entidades, los mecanismos de divulgación y promoción, la conformación de redes y los programas de acción para el desarrollo de políticas públicas. En este apartado se detallan cada una de las tendencias, además, se hace especial mención de los campus de la Ciudad del Saber en Panamá y el Instituto para el Desarrollo Emprendedor en la India, por su labor en la creación de espacios abiertos de integración y fomento del conocimiento.

Construcción de redes: academia-Estado-sociedad

La construcción de redes hace referencia a los programas y las acciones desarrollados por las entidades con el objetivo de generar alianzas y cooperaciones en distintos niveles con actores del ecosistema emprendedor.

1 La lista de entidades analizadas durante el desarrollo del *benchmarking* del presente capítulo se referencian en la [tabla A3](#) del apéndice.

En primer lugar, se resaltan los programas de enlace entre emprendedores e investigadores que funcionan como centros de creación y transferencia de conocimiento, así como el desarrollo de productos y servicios innovadores para su posterior comercialización. Estos programas ofrecen financiamiento para la realización de los proyectos, así como profesionales altamente capacitados, potenciando el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, al igual que promoviendo la investigación científica de los países. Programas como el consorcio Magnet en Israel, los centros de interfaz de la ANI, las acciones impulsadas desde la Agencia Austriaca de Promoción de la Investigación, Tekes, en Europa, y el Instituto Coreano de Administración Pública se inscriben dentro de estas iniciativas.

Por otro lado, cabe resaltar las alianzas entre entes y agencias gubernamentales con el sector privado para el desarrollo de proyectos de investigación, como, por ejemplo, las realizadas por la Asociación Coreana para la Promoción de la Innovación (KIPA) en Corea, así como las redes de flujo de conocimiento entre empresas consolidadas, impulsadas por agencias como The European Network of Innovation Agencies (TAFTIE). Estas estructuras permiten el estudio y análisis entre empresas, así como la capacitación a partir de los resultados obtenidos.

Mecanismos de fomento a la investigación y divulgación de conocimiento

Los centros de investigación, *do tanks*, observatorios y centros de pensamiento analizados en este estudio ponen a disposición del público bases de datos de acceso abierto. Estas bases de datos contienen información relevante para diversos actores del ecosistema emprendedor, incluyendo datos macro y microeconómicos, así como informes de investigación sobre el estado actual y las tendencias del emprendimiento a nivel local, nacional e internacional.

Entidades como el Instituto Coreano de Economía y Comercio Industrial (KIET) e INnpulsa en Colombia publican periódicamente los resultados de sus investigaciones de manera gratuita, incluyendo informes de mercado y reportes de investigación sobre ecosistemas emprendedores internacionales. Centros investigativos como el GEM, el Banco de Desarrollo Económico de



Puerto Rico y el National Institute for Micro, Small and Medium Enterprises en la India también ofrecen datos abiertos al público con la publicación de indicadores mensuales o anuales del ecosistema emprendedor y de la economía global y nacional.

Los resultados de investigación y monitoreo estadístico del ecosistema emprendedor constituyen la base para el análisis de la situación de las pequeñas y medianas empresas a nivel local y global. La información verídica y argumentada en estudios científicos rigurosos es fundamental para el desarrollo de mejores programas de apoyo al emprendimiento. Este acceso libre a la información permite a las entidades gubernamentales diseñar y ejecutar iniciativas efectivas, así como fortalecer los procesos de apoyo llevados a cabo por las comunidades, *hubs* de emprendimiento, incubadoras y centros académicos. La eliminación de barreras de conocimiento no solo aporta al desarrollo de programas de apoyo, sino también al conocimiento del panorama nacional e internacional por parte de los emprendedores y empresarios del país.

Por otro lado, la visibilización del trabajo científico y la promoción de una cultura de gestión del conocimiento se enmarcan en programas como Born From Knowledge, de la Agencia Nacional de Innovación de Portugal, cuyas acciones promueven el interés científico y las prácticas de innovación abierta. Asimismo, los talleres de integración entre académicos, empresarios e investigadores realizados por el Fideicomiso de Ciencia, Tecnología e Investigación de Puerto Rico, fomentan el conocimiento científico entre los empresarios asistentes a dichas sesiones.

Mecanismos de acción *do tank*

Las entidades *do tank* generan soluciones prácticas a problemáticas específicas a través de procesos de investigación y trabajan por la adopción de dichas soluciones en programas y políticas públicas. En este apartado se incluyen los mecanismos de acción utilizados por los *do tanks*, identificados durante el análisis de buenas prácticas.

Algunas entidades, como, por ejemplo, el Consejo Alemán de Relaciones Exteriores, el programa Nacie de la Oficina de Innovación y Emprendimiento en Estados Unidos, la Comunidad de Acción para el Emprendimiento (ACE)

y el Instituto de Investigaciones Económicas de Múnich (IFO) operan como consultores políticos, trabajando directamente con entes gubernamentales y partidos políticos. Estas entidades aportan desde sus investigaciones al debate y la generación de políticas públicas basadas en el conocimiento científico y el diálogo con las comunidades de empresarios y académicos.

Por otro lado, las entidades europeas analizadas trabajan en conjunto con programas de la Unión Europea para el desarrollo de programas de emprendimiento a nivel regional. Por ejemplo, la organización de Jóvenes Emprendedores y la Agencia de Negocios de Eslovaquia armonizan y canalizan los intereses, las opiniones y las necesidades de los emprendedores y operan como conexiones entre la Comisión Europea y los desarrolladores de políticas públicas, garantizando que se implementen medidas adecuadas y eficientes, y que las políticas nacionales y de la Unión Europea (UE) sean más favorable a las pyme.

Asimismo, en Asia, se tienen entidades como Singapore Business Federation (SBF), el Instituto Indio para el Emprendimiento (IIE) y el Instituto para el Desarrollo Emprendedor (EDII) que impulsan iniciativas de diálogo y vinculación entre los emprendedores y los entes gubernamentales. La SBF cuenta con el programa Position Paper for a Vibrant Singapore y el Comité para la Pequeña y Mediana Empresa (SMEC), desde los cuales se recogen las necesidades, opiniones y problemáticas de los emprendedores por medio de encuestas nacionales y el monitoreo de índices empresariales. Los resultados de dichas investigaciones son un insumo para los diálogos con los distintos entes gubernamentales en el desarrollo de mejores programas y políticas públicas. Por su parte, la EDII genera modelos de emprendimiento y programas piloto que son implementados por el Gobierno nacional de la India, impactando en mayor medida a instituciones educativas.

Los mecanismos *do tank* estudiados recogen las necesidades, opiniones y problemáticas del ecosistema emprendedor por medio de encuestas, mediciones de índices económicos y empresariales y el diálogo con los actores del ecosistema. Algunas de las funciones de los *do tank* incluyen: el desarrollo de investigaciones, la generación de modelos y programas de emprendimiento, la creación de alianzas con entes gubernamentales, la conformación de comités y mesas de diálogo con estos y las consultorías políticas.

El centro de investigación visto como un campus de conocimiento

La Ciudad del Saber, ubicada en Panamá, y el Instituto para el Desarrollo Emprendedor (EDII) de la India son centros investigativos que cuentan con extensos campus para el desarrollo de sus actividades. Si bien estos centros comparten el mismo objetivo de las demás entidades analizadas en cuanto al monitoreo y la generación de conocimiento, se diferencian en que sus instalaciones también se utilizan como espacios para la promoción del diálogo, el flujo y la transferencia del conocimiento, así como para actividades de *coworking* y recreación.

La Ciudad del Saber está abierta al público y ofrece una variada programación de actividades, pensadas para compartir conocimiento por medio de congresos, conferencias y talleres sobre temas científicos, empresariales, creativos y humanísticos. También dispone de una oferta de actividades culturales y comunitarias que enriquece la experiencia de vida en el campus. Por su parte, el EDII ofrece en sus doce instalaciones espacios de formación para investigadores y empresarios con seminarios y talleres sobre espíritu empresarial y emprendimiento. Estos espacios pueden verse no solo como centros investigativos, sino como centros de enlace entre la sociedad, la empresa, el Estado y la academia, apoyando el fomento y la curiosidad investigativa, así como el desarrollo científico y empresarial.

Los hallazgos presentados en este apartado constituyen el sólido fundamento necesario para la conceptualización de una agencia *do tank*. Esta propuesta se nutre tanto de la base teórica como de la conceptualización obtenida a través de una exhaustiva revisión de la literatura. Además, el análisis de prácticas ejemplares y tendencias predominantes en el campo complementa esta base, proporcionando una guía sólida y actualizada para estructurar una propuesta robusta y efectiva.

Agencia Emprender: modelo de articulación del conocimiento en programas de apoyo al emprendimiento

Los programas de apoyo al emprendimiento, debido a la amplitud de sus actividades, tienden a adquirir características propias de una agencia. En este contexto, al integrar actividades de investigación en sus estructuras

operativas pueden perfilarse como agencias *do tank*. Estas entidades no solo se dedicarían al respaldo de emprendimientos, sino que también desempeñarían un papel activo en la formulación de propuestas, con el propósito de abordar problemáticas de índole regional, social y económica. Asimismo, buscarían proveer la información necesaria para la creación y mejora continua de sus propias actividades de apoyo.

Una agencia *do tank* de estas características se basaría en insumos derivados de la investigación académica y el monitoreo estadístico en el ámbito del emprendimiento. Su labor no se limitaría únicamente al apoyo a los emprendedores, sino que abogaría por el fortalecimiento de las redes y el ecosistema emprendedor. Además, buscaría establecer alianzas estratégicas clave que potenciaran el desarrollo de los sectores económicos y las nuevas empresas, logrando una articulación efectiva entre la academia, el Estado y la sociedad (figura 4.1). Para el desglose de esta propuesta y teniendo en cuenta el escenario colombiano, se propone la ideación de una agencia *do tank* denominada Agencia Emprender; a continuación, se describen sus principales elementos.

Figura 4.1. Articulación emprendedor-Estado-instituciones de educación



Fuente: adaptado de Ponce y Güemes (2017).



Con esta perspectiva, la Agencia Emprender establecería un programa de investigación en emprendimiento cuyo objetivo central sería la recopilación, el análisis y el estudio activo del ecosistema emprendedor a nivel nacional. El esfuerzo investigativo de la agencia se enfocaría en examinar las problemáticas inherentes al emprendimiento, abordando aspectos tales como las dinámicas del mercado a nivel regional y nacional, la educación empresarial, la identificación de la población objetivo para programas de emprendimiento, así como los aspectos sociales y culturales relacionados. El propósito fundamental de este programa sería la transferencia de investigación y conocimiento, con la finalidad de contribuir a la generación de programas y políticas públicas más efectivas y pertinentes.

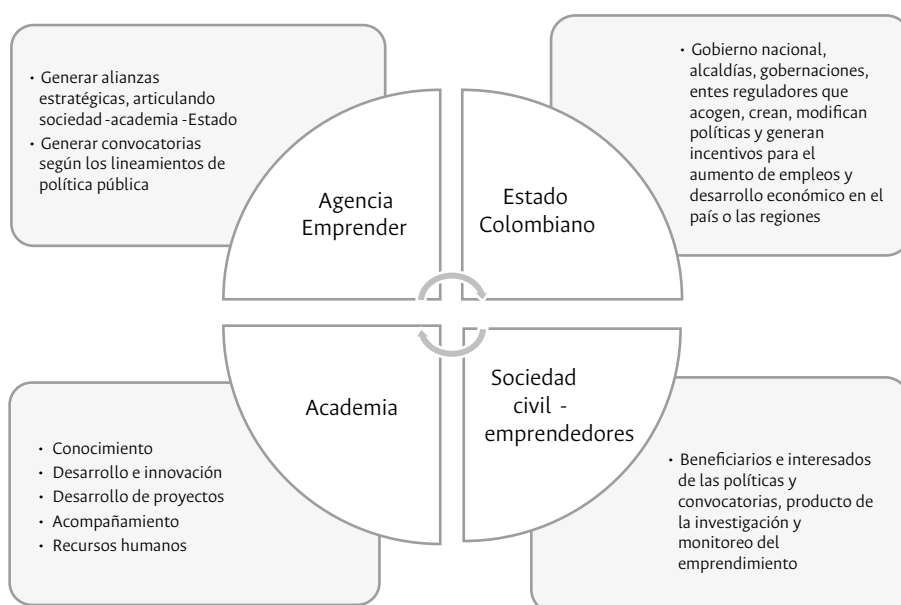
Dentro del desarrollo de la propuesta de la Agencia Emprender se tiene en cuenta las personas, comunidades e instituciones que se verían beneficiadas o afectadas por ella (figura 4.2). Asimismo, se consideran los actores intermediarios y aliados estratégicos para la entidad. Los principales actores identificados son la agencia misma, como el principal articulador entre la academia y la sociedad, que genera las conexiones con los actores del Estado de Colombia, el Gobierno nacional, los ministerios, las alcaldías, las gobernaciones y demás entes reguladores, a fin de trabajar en conjunto en el desarrollo de políticas públicas en emprendimiento.

Por otro lado, la academia se configura como el actor principal en la generación de conocimiento, desarrollo e innovación. En consecuencia, sus potenciales aportes se verían reflejados en el acompañamiento de los programas y las políticas, además de proveer el recurso humano especializado necesario para el desarrollo investigativo de la agencia; esto, sin obviar la posibilidad de que se estructuren alianzas de investigación con los grupos y centros de investigación de las diferentes universidades. Finalmente, la sociedad civil, y en particular la comunidad de emprendedores, serían los beneficiarios directos del desarrollo y la implementación de mejores políticas públicas, programas y convocatorias, resultado del monitoreo y la investigación activa dentro de la Agencia Emprender.

Igualmente, algunos actores intermediarios se consideran aliados estratégicos. Entre estos se incluyen entidades que provean información en la fuente, como, por ejemplo, el Dane, GEM Colombia, el Banco Mundial (BM), el Instituto de Emprendimiento y Desarrollo Global (GEDi), el Business

Innovation Observatory [UE] y el Observatorio Doing Business. De igual manera, se consideran aliados a todas aquellas entidades que trabajan por el desarrollo empresarial o el mejoramiento de la competitividad, los cuales entregan información estadística como bases de datos del ecosistema emprendedor, o los que trabajan por la sostenibilidad y la investigación en las regiones y en los distintos sectores económicos. Estas podrían ser alcaldías, gobernaciones, gremios empresariales y organizaciones internacionales.

Figura 4.2. Actores y aliados de la Agencia Emprender



La Agencia Emprender es a la vez un *do tank* que basa su funcionalidad operativa en un cuerpo colegiado. El programa de investigación propuesto estaría enfocado en la investigación, de manera que sus resultados se apliquen directamente en la generación de convocatorias de fomento y acompañamiento a emprendedores, así como en el fortalecimiento del ecosistema emprendedor influenciando la creación de políticas públicas.

El objetivo principal del programa de investigación es garantizar el liderazgo de las entidades de apoyo al emprendimiento en la política pública de



emprendimiento en Colombia. A su vez, se plantean los objetivos específicos que se enlistan a continuación, formulados a partir de los criterios que establece la Universidad de Pensilvania en el informe *Global Go Think Tank Index Report* del año 2020.

- Garantizar el liderazgo de la agencia en la política pública de emprendimiento en Colombia.
- Contar con personal que tenga altos niveles de reputación en los sectores académicos y gubernamentales.
- Producir resultados de investigación que cuenten con criterios de calidad, impacto académico e incidencia en políticas públicas.
- Lograr sostenibilidad financiera por medio de la administración eficaz de recursos para la investigación.
- Alcanzar altos estándares de reputación entre los formuladores de políticas públicas.
- Ser un referente para medios y en la sociedad civil por medio de la divulgación y consulta de los resultados de investigación.

La interconexión de los procesos y las alianzas estratégicas de la Agencia Emprender se presenta detalladamente en la [figura 4.3](#). De este modo, las políticas públicas condicionan el desarrollo de los programas de apoyo e investigación en torno al emprendimiento, al establecer directrices y líneas de acción para el país. Con esta base y con el respaldo de instituciones académicas, así como de la información derivada de datos históricos de la misma agencia y fuentes como el Dane y el GEM, se planifica la ejecución de dos actividades principales en el programa.

En primer lugar, se contempla la oferta de servicios de consultoría con el fin de contar con recursos propios para el mantenimiento del programa. En segundo lugar, se proyectan actividades de investigación orientadas a fortalecer tanto a la Agencia como a tener un impacto influyente a nivel estatal en la formulación de políticas públicas. En este sentido, los productos generados funcionan en doble vía: fortalecen la Agencia, sus programas y operaciones, y sirven como base para el desarrollo de más y mejores lineamientos gubernamentales.

Figura 4.3. Operaciones y relacionamiento Agencia Emprender



El conocimiento como vector de transformación del emprendimiento nacional

La creación de una agencia que involucre procesos de creación y gestión del conocimiento en función del emprendimiento, y que a su vez fortalezca la relación entre las universidades y los programas de apoyo al emprendimiento tanto públicos como privados no se aleja de los vectores ya presentados tanto en el Conpes 4011 de 2020 como en el PND 2022-2026: *Colombia, Potencia Mundial de la Vida*. Es esencial generar procesos eficientes de transferencia de conocimiento entre las universidades y los potenciales emprendimientos. Sin embargo, la propuesta aquí presentada no solo incorpora las actividades investigativas de las universidades, sino que reconoce las capacidades investigativas y la información de las entidades y los programas de apoyo al emprendimiento del ecosistema nacional.

En este sentido, la propuesta se inscribe al imperativo de transformar los programas de apoyo al emprendimiento a partir del reconocimiento de las diferencias y particularidades del ecosistema emprendedor en las diferentes regiones de Colombia, dado que las dinámicas de los mercados y las economías locales impactan directamente en la forma en que se constituyen



nuevas empresas (Pierre-André, 2005). Por esta razón, los programas de apoyo al emprendimiento deben, en un principio, reconocer y comprender estas dinámicas tanto a nivel económico como productivo, social y cultural, a fin de orientar sus servicios de manera exitosa.

Los objetivos planteados inicialmente para la Agencia Emprender se enfocan en mejorar las convocatorias de los programas de apoyo, de manera que estas se alineen con las necesidades locales y regionales de los emprendimientos. No obstante, en la puesta en marcha de una idea de negocio confluyen diferentes elementos que pueden verse fortalecidos a través de procesos de investigación y gestión del conocimiento. Por ejemplo, la investigación en emprendimiento tiene el potencial de impactar en la calidad y la competitividad de los negocios mediante el uso de la información valiosa y buenas prácticas aplicables a los procesos de la ruta de atención de los diferentes programas.

En este aspecto, el conocimiento puede relacionarse desde dos perspectivas complementarias en el desarrollo de las operaciones de dichas entidades. Por un lado, en el fortalecimiento de sus gestiones y servicios de apoyo, con el objetivo de impactar más eficientemente en los emprendimientos locales y regionales. Por otro, en la promoción de emprendimientos de alto impacto, los cuales se fundamentan en procesos de innovación y el uso de la tecnología y el conocimiento (Marín y Hurtado, 2022). En todo caso, el conocimiento es el resultado de un proceso de vinculación entre los actores del ecosistema, con el objetivo de continuar fortaleciendo los proyectos emprendedores.

Vale la pena mencionar agencias y entidades internacionales como la ANII en Uruguay, o Senacyt en Paraguay (Angelelli *et al.*, 2017), las cuales se centran en la investigación y la aplicación de nuevos conocimientos al servicio del desarrollo económico y productivo de sus países. Estas entidades promueven el emprendimiento al proporcionar apoyo financiero y de acompañamiento a las empresas emergentes. También promueven la investigación en emprendimiento al financiar estudios y proyectos que buscan identificar oportunidades de negocio y desarrollar nuevas tecnologías.

En términos generales, es crucial destacar la importancia de integrar procesos de investigación y aplicación del conocimiento en las actividades y los servicios de los programas de apoyo al emprendimiento en Colom-

bia, al mismo tiempo que se fomenta una estrecha colaboración entre las universidades, las entidades de apoyo y el Estado. Esta sinergia se traduce en una serie de beneficios fundamentales para el desarrollo emprendedor tanto a nivel regional como local, además de potenciar aquellos emprendimientos de alto impacto.

Capítulo 5.

Nuevas visiones de país: implicaciones y oportunidades para el emprendimiento

Como se ha evidenciado a lo largo de este libro, los programas de apoyo al emprendimiento, sin descuidar el aspecto financiero, reconocen la importancia de fomentar el emprendimiento desde una perspectiva holística. Esto implica coordinar esfuerzos para promover la cultura emprendedora, desarrollar habilidades empresariales, facilitar la ideación, implementación y consolidación de planes de negocios, así como fomentar conexiones de valor. Dada su relevancia en la economía nacional, estos programas deben alinearse con las diversas propuestas de desarrollo impulsadas desde cada gobierno, además de articularse con las nuevas visiones y los enfoques estratégicos que pueden redefinir el panorama del emprendimiento en Colombia.

Siguiendo esta línea, el Gobierno nacional, en cabeza del presidente Gustavo Petro, ha establecido el *Plan Nacional de Desarrollo [PND] 2022-2026: Colombia, Potencia Mundial de la Vida*, con el fin de que esta sea la hoja de ruta para la protección de la vida, la superación de las injusticias y la transformación productiva, todo apuntalado en el conocimiento y la sostenibilidad social y ambiental en el territorio nacional. En concordancia con esta directriz, este capítulo busca generar un análisis alrededor de los vectores más relevantes para el emprendimiento, presentados en el PND 2022-2026, así como su significancia y posible implementación en programas de apoyo al emprendimiento.

El análisis presentado en este capítulo permitió definir diez pilares para el fortalecimiento de las economías campesinas, familiares, populares y comunitarias, a través de programas y acciones de apoyo al emprendimiento. Bajo el marco de apoyo a la economía campesina, familiar y comunitaria, se reconoce que la apuesta del Gobierno nacional es, en esencia, una apuesta

por un enfoque vinculante y humano en el abordaje de las necesidades de los territorios. Esta estrategia no solo transforma las prácticas actuales, sino que también sienta las bases para un futuro en el que el emprendimiento colombiano se ubica en un entorno cada vez más interconectado y dinámico.

Transformando el emprendimiento en Colombia: propuestas para una potencia mundial de la vida

Las transformaciones radicales y los cambios de paradigmas políticos forman parte de las expectativas generadas por la llegada de nuevas administraciones gubernamentales. Las visiones de país que se consolidan alrededor de un proyecto político se materializan a través de reformas, programas y políticas públicas, y en su núcleo, en el PND. Este último constituye el fundamento de las políticas gubernamentales que definen los mandatos presidenciales durante cada gobierno. En esencia, representa la planeación rigurosa de la gestión del ejecutivo de cara a las necesidades y los retos de la nación.

El PND 2022-2026: *Colombia, Potencia Mundial de la Vida* constituye la concreción de las ideas y visiones de nación lideradas por el presidente Gustavo Petro, y construidas a partir de un proceso colaborativo, desde los diálogos regionales vinculantes hasta su aprobación por el Congreso de la República. A partir de sus tres énfasis, se reconoce el ordenamiento del territorio como el eje transversal para la implementación de acciones en torno al uso y aprovechamiento del agua, la transformación de las estructuras productivas con base en la transición energética y la sostenibilidad inclusiva y equitativa.

Estas tres dimensiones derivan en la definición de los cinco ejes del PND: el ordenamiento del territorio alrededor del agua y la justicia ambiental; seguridad humana y justicia social; derecho humano a la alimentación; transformación productiva, internacionalización y acción climática; y convergencia regional. En este sentido, la proyección del emprendimiento en el marco del PND 2022-2026 debe entenderse a partir de la interacción de los ejes mencionados. De igual forma, las acciones que se construyan desde los programas e instituciones estatales de apoyo al emprendimiento deben partir de la visión integral del territorio (sus dinámicas económicas, sociales, culturales y ambientales, las relaciones de comunidad y su identidad territorial) impulsada por el Gobierno nacional.



A este respecto, se distinguen tres elementos clave para direccionar el emprendimiento nacional: el fortalecimiento de formas organizativas de producción, en las que se incluyen la economía popular, campesina, familiar y comunitaria; el impulso de los sectores líderes en el crecimiento productivo; y la priorización de los actores diferenciales para el cambio, es decir, la articulación de las mujeres, el campesinado, los pueblos y las comunidades étnicas, los jóvenes, la población LGTBQ+ y las víctimas del conflicto armado.

Formas organizativas de producción

De manera transversal, el PND 2022-2026 identifica la necesidad de fortalecer las formas asociativas de producción, centrándose en el impulso de la economía popular y la economía campesina, familiar y comunitaria.

En primera instancia, se presenta el fortalecimiento de la economía campesina, familiar y comunitaria como parte de la implementación de la Reforma Rural Integral. En este sentido, se traza la implementación de los lineamientos de política pública para el trabajo digno y decente en el campo. En términos generales, la consolidación de esta forma organizativa de producción está enfocada en la transición hacia “una economía productiva con un enfoque ecosistémico, social, y de aprovechamiento sostenible de los recursos” (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023).

Es imperativo mencionar que la economía campesina, familiar y comunitaria se define, según lo establecido por la Reforma Integral del acuerdo de paz y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MinAgricultura], como el “sistema de producción y organización gestionado y operado por mujeres, hombres, familias y comunidades campesinas, indígenas, afrodescendientes, raizales, y palenqueras que conviven en los territorios rurales del país” (MinAgricultura, 2020). “Este sistema incluye las distintas formas organizativas y los diferentes medios de vida que emplean las familias y comunidades rurales para satisfacer sus necesidades, generar ingresos y construir territorios; e involucra actividades sociales, culturales, ambientales, políticas y económicas” (MinAgricultura y Unión Europea, 2017).

Se reconoce entonces que en este tipo de sistemas se desarrollan actividades de producción, transformación y comercialización de bienes y servicios agrícolas, pecuarios, pesqueros, acuícolas y silvícolas que suelen

complementarse con actividades no agropecuarias tales como el turismo rural, las artesanías, la minería artesanal y otras actividades de comercio (MinAgricultura, 2020; MinAgricultura y Unión Europea, 2017).

Retomando el PND 2022-2026, el énfasis dado a la economía campesina, familiar, popular y comunitaria se fundamenta en el reconocimiento de la población campesina y la dignificación de sus saberes y vocaciones, así como en el entendimiento de la importancia de las formas organizativas en el desarrollo del campo, la erradicación del hambre y la generación de empleo. Es a partir de este reconocimiento que se busca cerrar las brechas existentes entre el campo y la ciudad, propiciando las condiciones necesarias que aseguren el bienestar de la población rural.

La apuesta del Gobierno nacional para la economía campesina, familiar, popular y comunitaria abarca iniciativas para la formalización y protección del trabajo rural, la certificación de los conocimientos y aprendizajes adquiridos a lo largo de la vida campesina, y el acceso a factores productivos que potencien el desarrollo del agro, a saber: financiamiento, tecnología, extensismo agropecuario, procesos de asociatividad, logística, comercialización e inclusión productiva. Asimismo, dentro de estos factores se distingue el fortalecimiento de los emprendimientos productivos, con el objetivo de generar ingresos y empleos a partir de las particularidades y capacidades de cada territorio.

El emprendimiento también es presentado como un elemento de fortalecimiento y reconocimiento de la economía popular y comunitaria. En este contexto, el PND 2022-2026 conceptualiza la economía popular como “los oficios y ocupaciones mercantiles (producción, distribución y comercialización de bienes y servicios) y no mercantiles (domésticas o comunitarias) desarrolladas por unidades económicas de baja escala (personales, familiares, micronegocios o microempresas), en cualquier sector económico” (DNP, 2023).

Si bien los actores de la economía popular pueden llevar a cabo sus actividades de forma individual o asociativa, el Gobierno nacional mantiene su interés en impulsar el crecimiento de unidades económicas y el fortalecimiento de las capacidades asociativas y organizativas. Por consiguiente, se busca promover la asistencia integral, el uso y aprovechamiento de herramientas digitales y el mejoramiento de los marcos regulatorios que rigen este tipo de actividades productivas.



En esta línea, el emprendimiento está estrechamente relacionado con la economía popular, ya que desempeña un papel fundamental en estas dinámicas. El emprendimiento contribuye a la generación de oportunidades económicas, al fortalecimiento de la actividad empresarial en diversos contextos locales y al cierre de brechas socioeconómicas. Al impulsar la creación de nuevos negocios y la innovación, el emprendimiento fomenta la participación de actores diversos en la economía, promoviendo la inclusión y dinamizando el entorno económico en el que opera. Además, la flexibilidad y adaptabilidad del emprendimiento permiten una respuesta ágil a las demandas cambiantes, lo que influye positivamente en la evolución y el desarrollo sostenible de la economía popular.

Sectores líderes en el crecimiento productivo

El Gobierno nacional prevé un crecimiento económico positivo del 2.8 % y 3.6 % para el 2024 y el 2025, respectivamente. En este escenario, se han establecido metas ambiciosas, que incluyen la generación de 1.7 millones de empleos y el aumento de la productividad entre 0.1 y 0.6 puntos porcentuales. A partir de estos pronósticos, el gobierno estima incrementos en la tasa de inversión y disminución en las cifras de desempleo e informalidad.

En este aspecto, el Gobierno nacional ubica los sectores de agricultura, industria y servicios de turismo, como, por ejemplo, los impulsores del crecimiento de la economía colombiana; de la mano de la reindustrialización, la generación de encadenamientos productivos, la adaptación de nuevas tecnologías y la inversión en investigación y desarrollo, se espera fortalecer las actividades y vocaciones productivas en las regiones, elevando los niveles de vida y bienestar de dichas poblaciones.

El PND 2022-2026 hace énfasis en los sectores de agricultura, industria y servicios. Sin embargo, y de manera transversal, se relacionan actividades en el marco de la bioeconomía, la economía circular, los emprendimientos y negocios verdes y la economía azul. Estos enfoques se interrelacionan con los ejes uno y tres del PND 2022-2026, en cuanto estas actividades se fundamentan en el conocimiento y los uso adecuados de los recursos, con el objetivo de promover desarrollos económicos resilientes, sostenibles y diferenciales en el territorio.

En esta misma línea, se menciona la necesidad de fomentar las culturas, las artes y los saberes, a través de convocatorias públicas y programas nacionales para la cofinanciación de proyectos e iniciativas artísticas y culturales. Desde estos espacios se prevé estimular el trabajo asociativo de colectivos de base y agrupaciones artísticas. De igual manera, se busca impulsar la industria digital a través de estrategias como el financiamiento y el emprendimiento, con el fin de responder a las demandas tecnológicas que implica la transformación productiva y la transición energética en el país.

La transformación productiva, propuesta desde el PND 2022-2026, se fundamenta en la articulación del desarrollo económico y la sostenibilidad social y ambiental como elementos complementarios y recíprocos. Se busca priorizar la diversificación de las actividades productivas y el aprovechamiento de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, sustentados en los saberes, el conocimiento y la innovación.

Es fundamental precisar que la consolidación de los sectores priorizados desde el PND 2022-2026 va de la mano con una visión integral y sostenible del uso de los recursos disponibles en cada región. Esto supone transformaciones sustantivas en el emprendimiento nacional, no solo en la manera en que se crean ideas de negocio y proyectos emprendedores, sino desde el relacionamiento entre los actores del ecosistema y su vínculo con el territorio.

Actores diferenciales para el cambio

El PND 2022-2026 identifica los actores diferenciales para impulsar el cambio en Colombia, con el objetivo de transformar el país en una potencia mundial de la vida. En este sentido, busca articular a las mujeres, el campesinado, la población LGTBIQ+, las víctimas del conflicto armado, los pueblos y comunidades étnicas, los niños, jóvenes y adolescentes y las personas en condición de discapacidad alrededor de un proyecto de país que reconozca las desigualdades y discriminaciones históricas que han relegado a estos actores, a fin de construir sobre sus particularidades las transformaciones que requiere el país.

En lo que concierne al emprendimiento, el Gobierno nacional busca impulsar mecanismos de inclusión financiera y productiva que den cuenta



de las contribuciones de las mujeres al desarrollo rural, la transformación productiva y a la economía del cuidado. Paralelamente, la promoción de la asociatividad con enfoque de género, el empoderamiento económico y el cierre de brechas de género se plantean como los pilares a profundizar por medio de programas como Mujer Libre y Productiva y el Fondo para las Mujeres Rurales (Fommur).

Igualmente, el emprendimiento se considera un mecanismo esencial en la búsqueda de participación financiera y productiva de personas LGBTQ+, personas en condición de discapacidad, jóvenes rurales, comunidades y pueblos étnicos, y adultos mayores. En este sentido, las acciones a desarrollar desde los programas y agencias de apoyo al emprendimiento deben facilitar el acceso a los recursos financieros, técnicos y tecnológicos para la población priorizada en el desarrollo de sus proyectos emprendedores. De este modo, se busca impactar la seguridad económica de dichas poblaciones, contribuyendo a eliminación de la discriminación, así como a la generación y protección del empleo formal.

Ejes de análisis estratégico para el fortalecimiento del campesinado y los ámbitos rurales

El análisis transversal del PND 2022-2026 brinda una visión clara de las directrices y prioridades que se plantean en relación con el fomento del emprendimiento en el territorio colombiano. Estas directrices se convierten en una guía para que las entidades públicas tracen sus estrategias y acciones específicas, alineándose con los objetivos y metas del gobierno. De su correcta ejecución depende tanto el logro de las metas del ejecutivo en materia de emprendimiento como el fortalecimiento y la promoción de un ecosistema emprendedor sólido, inclusivo y dinámico en Colombia.

Sobre este particular se hace explícito el foco en el impulso de la economía campesina, popular, familiar y comunitaria, a partir de mecanismos diferenciales e integrales que reconozcan los conocimientos y capacidades de la población campesina y popular, y promuevan emprendimientos productivos basados en la sostenibilidad económica, ambiental y social.

Por consiguiente, esta sección tiene por objetivo definir los pilares de desarrollo para la conceptualización de las políticas y los programas públicos orientados al fortalecimiento de la economía campesina, popular, familiar y comunitaria. Estos pilares se fundamentan en cinco referentes estratégicos: las tendencias globales para el desarrollo del campo y la agricultura, identificadas por organizaciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal]; los principales factores para el desarrollo del agro en América Latina; casos de estudio a nivel internacional de programas y políticas públicas orientadas a impulsar el campesinado y los ámbitos rurales; y una valoración de las principales directrices expuestas por entidades nacionales tanto públicas como privadas para el desarrollo del agro y la ruralidad en Colombia.

Economía campesina, familiar, popular y comunitaria

Previo a la identificación de los pilares de desarrollo, es menester consolidar un marco conceptual que sienta las bases para los análisis posteriores en relación con la economía campesina, familiar, popular y comunitaria. En este aspecto, la Resolución 464 de 2017 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo define la economía campesina, familiar y comunitaria [ECFC] como un “sistema de producción, transformación, distribución, comercialización y consumo de bienes y servicios, organizado y gestionado por los hombres, mujeres, familias y comunidades que conviven en los territorios rurales del país” (MinAgricultura, 2017).

En este tipo de sistemas se destacan las relaciones basadas en la reciprocidad, la cooperación y la solidaridad, y se basan en el esfuerzo conjunto de trabajo y mano de obra de carácter familiar y comunitario. Su propósito principal es crear condiciones favorables para el bienestar y la mejora de la calidad de vida de las personas y las comunidades que residen en áreas rurales (MinAgricultura, 2020).

Complementando esta definición, los Lineamientos Estratégicos de Política Pública, establecidos por el MinAgricultura, mencionan las actividades y estrategias productivas que se desarrollan en el marco de la ECFC, siendo



estas la agricultura, la ganadería, la pesca y acuicultura, y la silvicultura. Aunque se reconoce que predominan las actividades agropecuarias, esto no excluye estrategias como el turismo rural, las artesanías, la minería artesanal y otras actividades de comercio y servicios.

La agricultura familiar está estrechamente relacionada con la ECFC, en cuanto se reconoce la predominancia de las actividades agropecuarias dentro de su enfoque. Cabe mencionar que la agricultura familiar refiere a la administración y ejecución de actividades agropecuarias, realizadas en mayor medida por el núcleo familiar, con una alta dependencia de los bienes y servicios que provee el entorno natural (Acevedo y Martínez, 2016; FAO, 2014).

Por lo que se refiere al tamaño y la escala de producción, el agricultor familiar es cercano al concepto de *pequeño productor*. Sin embargo, el tamaño de la tierra no es un factor determinante en la categorización de la agricultura familiar; es el uso de la fuerza laboral familiar, la propiedad colectiva de los resultados de la producción y la transferencia del patrimonio familiar a través de la herencia lo que la caracteriza (Acevedo y Schneider, 2020).

Por su parte, la economía campesina se relaciona con actividades productivas estrechamente vinculadas con el territorio y el medioambiente local, ejecutadas por las familias campesinas o las unidades productivas de pequeña escala. Diversos autores hacen énfasis en que las dinámicas de la economía campesina involucran lógicas diferenciales de la tradición capitalista, ya que su fin no se basa en la búsqueda de una ganancia, sino en el equilibrio entre la producción y el consumo para la subsistencia de la unidad familiar (Forero, 2013; Santacoloma-Varón, 2015). No obstante, esta visión puede ser reduccionista y alejarse de la realidad, puesto que afirma que los campesinos son sujetos pasivos y resistentes al cambio, y no reconoce las complejas relaciones del campesinado con su geografía, los servicios ecosistémicos de sus regiones y su cultura.

La economía comunitaria se presenta como un enfoque económico basado en la participación colaborativa de una comunidad en la gestión de sus recursos, en las actividades productivas y en la toma de decisiones económicas. Las comunidades que conforman este tipo de sistemas se articulan a través de las “relaciones y prácticas sociales económicas, políticas y culturales” características de su medio local o regional (Chiroque y

Mutuberría, 2013). Por esta razón, la economía comunitaria se caracteriza por un fuerte sentido de pertenencia hacia la organización y los recursos naturales en los cuales se desarrolla. Esta conexión profunda con la comunidad y el entorno se refleja en la forma en la que se gestionan las actividades económicas y se toman decisiones, priorizando el beneficio colectivo y la sostenibilidad a largo plazo.

La economía popular engloba un conjunto de actividades y prácticas desarrolladas por los sectores populares con el propósito de asegurar la satisfacción de necesidades básicas a través de sus propios esfuerzos y recursos. Esta noción se vincula con dos aspectos fundamentales. En primer lugar, va más allá de la obtención de ganancias, abarcando la reproducción ampliada de la vida a través de relaciones sociales basadas en valores de cooperación y reciprocidad. En segundo lugar, la economía popular se manifiesta de diversas formas a lo largo de la historia, adaptándose a diferentes contextos socioeconómicos y políticos. Este concepto, según Sarria y Tiribia (2003), se construye en respuesta a la globalización del neoliberalismo como proyecto político e ideológico.

La integración de estos enfoques económicos en un único concepto puede parecer ambicioso, no obstante, se reconoce la interrelación existente entre ellos. Estos enfoques se basan en formas organizativas que abarcan la producción, transformación, distribución, comercialización y consumo de bienes y servicios en las zonas rurales. Además, se centran en el uso y la gestión sostenible de los recursos naturales y priorizan el bienestar colectivo sobre el beneficio individual. Estas características desempeñan un papel fundamental en la integración y promoción de los mercados locales y regionales, así como en el bienestar de las comunidades rurales.

Tendencias globales para el desarrollo del campo y la agricultura

El establecimiento de estrategias de apoyo a emprendimientos originados en el marco de la economía campesina, familiar, popular y comunitaria requiere de la identificación y el entendimiento de los principales retos y oportunidades para el desarrollo del agro y los ámbitos rurales a nivel global. El estudio de las dinámicas globales permite contar con una visión más amplia en la



generación de programas y políticas públicas. Además, ofrece la posibilidad de identificar potenciales ventajas competitivas, aprovechar oportunidades emergentes y adaptarse a los cambios globales; esto se traduce en la creación y el fortalecimiento de programas de apoyo al emprendimiento modernizados, con la capacidad de ofrecer servicios más efectivos a los emprendedores.

En esta línea, se identifican tres tendencias principales que de manera simultánea están impulsando transformaciones con impactos sustantivos en los ámbitos rurales. En primera instancia, el cambio climático y sus efectos en la producción agrícola; seguido por los avances tecnológicos, materializados a través de la agricultura digital (Agricultura 4.0), y, finalmente, las transformaciones en la dieta y la alimentación de la población mundial. Estos tres motores de cambio están modificando las relaciones sociales, los sistemas productivos, la economía y la cultura. El desafío radica en comprender las implicaciones de estas tendencias en la producción agropecuaria y el desarrollo rural, de manera que funcionen como vectores para el desarrollo de programas y políticas públicas para el apoyo del emprendimiento en el marco de la economía campesina, familiar o comunitaria.

Cambio climático

El aumento de las temperaturas globales, el incremento en la frecuencia de eventos climáticos extremos y el cambio en los patrones climáticos suponen efectos directos en la producción agrícola y pecuaria tanto en el corto plazo como en el mediano y largo plazo (OCDE y FAO, 2022). A pesar de que las consecuencias previsibles difieren regionalmente, se espera que impacten negativamente en el rendimiento y la producción de cultivos y ganado en todo el mundo, además de afectar la salud, la permanencia y los medios de vida de las poblaciones que habitan las zonas rurales y urbanas.

En la región latinoamericana, el panorama apunta hacia el surgimiento y crecimiento de riesgos hídricos, principalmente relacionados con sequías e inundaciones. Igualmente, se prevé una reducción sustancial del rendimiento de cultivos como la caña de azúcar y el maíz (Cepal *et al.*, 2021). En este aspecto, la supervivencia de poblaciones vulnerables en el campo y las zonas rurales se ve amenazada y es menester desarrollar e implementar mecanismos de resiliencia ante el cambio climático, para que, por un lado, se aúnen esfuerzos hacia la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero y, por otro, se planifiquen estrategias de mitigación y adaptación al cambio climático.

Avances tecnológicos

La rápida evolución de la tecnología digital, al igual que el crecimiento acelerado de las capacidades computacionales, tecnológicas y electrónicas han transformado la forma en que se llevan a cabo las actividades agrícolas, y han brindado nuevas oportunidades para el desarrollo en las áreas rurales. La incorporación de tecnologías digitales en el ámbito agrícola ha dado lugar a lo que se conoce como “Agricultura digital o Agricultura 4.0”. Esta nueva era en la agricultura se caracteriza por la utilización de herramientas y sistemas inteligentes que permiten una gestión más eficiente de los recursos, una producción agrícola sostenible y una mayor calidad de los productos (Cepal *et al.*, 2021).

En este aspecto, existen oportunidades latentes para incentivar la innovación en el sector agrícola. El Banco Interamericano de Desarrollo [BID] define nueve áreas con alto potencial de desarrollo innovador sostenible: nuevos sistemas de producción; mecanización y automatización de labores; genética y protección de cultivos y animales; *big data* y agricultura de precisión; *software* de gestión y servicios de información para la toma de decisiones; plataformas innovadoras de compra-venta, servicios tercerizados y financiamiento; tecnologías en la cadena logística y de distribución de alimentos; productos y servicios alimentarios innovadores; y bioenergías y biomateriales (BID, 2017).

El impulso de la innovación tecnológica en América Latina puede direccionarse a través de estas áreas e impactar los países de la región de manera contundente a partir de procesos de disrupción tecnológica. No obstante, sus connotaciones son más amplias, en cuanto pueden significar transformaciones de fondo en los ámbitos rurales, los modos de vida de la población campesina y rural, y la sostenibilidad ambiental y social.

Es relevante destacar que, en las áreas rurales, la desigualdad se manifiesta también en la falta de conectividad y el acceso a internet, información y servicios de telecomunicaciones. Por lo tanto, el fomento y el desarrollo de la agricultura digital como una estrategia para fortalecer el campo debe ir de la mano con una comprensión profunda de las dinámicas y necesidades de las comunidades, adaptando los procesos de capacitación y transferencia de tecnología a sus particularidades.



Cambios en la dieta y la alimentación

Según la FAO (2019), diversos factores confluyen en los cambios de la dieta y la alimentación a nivel global, por un lado, el incremento de la población urbana lleva a cambios en los estilos de vida y mayor dependencia de productos procesados; aunque también se presentan modificaciones en las preferencias de los consumidores, principalmente conducido por una mayor conciencia sobre el impacto de la dieta en la salud. Por otro lado, la globalización ha facilitado el intercambio y la dispersión de diferentes culturas gastronómicas; de igual forma, el crecimiento económico permite que los consumidores cuenten con mayor disponibilidad de recursos para diversificar su alimentación y consumir más y mejores alimentos.

En este sentido, los pronósticos prevén que los consumidores de países de ingreso medio aumenten su consumo de alimentos y diversifiquen sus dietas durante la próxima década. En la misma línea, países de bajos ingresos proyectan un crecimiento del 5 % en el promedio de consumo de alimentos. En este panorama, el sector agro debe aumentar su productividad, alineándose con los cambios en las dietas a nivel mundial y respondiendo al incremento de la demanda de alimentos.

Ahora bien, el crecimiento poblacional y la reducción de la pobreza a nivel mundial implica la necesidad de sistemas agroalimentarios eficientes que cuenten con la capacidad de producir los alimentos requeridos por la población, a la par que ofrecen alternativas saludables y de alto valor nutricional. Diversos actores se interrelacionan para hacer frente a los desafíos de los cambios de la dieta en el mundo; los pequeños y grandes productores, los sistemas de comercialización locales y regionales, así como las cadenas de logísticas y redes de restaurantes y supermercados.

Por consiguiente, la agricultura y los modelos económicos como la economía familiar y comunitaria pueden jugar un rol esencial en la diversificación de las dietas y en el fomento de una mejor nutrición, ya que sus modelos de producción se fundamentan en una amplia variedad de productos agrícolas y pecuarios desde cada unidad productiva (FAO *et al.*, 2019).

Factores para el desarrollo del agro en América Latina

América Latina es una región caracterizada por su diversidad geográfica, cultural y socioeconómica, lo que influye en gran medida en el desarrollo del sector agrícola y la ruralidad. Existen factores regionales que desempeñan un papel fundamental en este proceso, ya que afectan tanto las condiciones de producción agrícola como las oportunidades y los desafíos que enfrentan las comunidades rurales. La tabla 5.1 relaciona ocho factores regionales determinantes para el desarrollo del agro y los ámbitos rurales en América Latina.

Tabla 5.1. Factores determinantes para el desarrollo del agro y la ruralidad en América Latina

Factor	Implicaciones en el desarrollo del agro y la ruralidad
Precios de los insumos agrícolas	Los precios de los insumos agrícolas sufrieron un dramático aumento por cuenta de la pandemia del COVID-19, y más recientemente por la guerra en Ucrania (Glauber y IICA, 2023). Esto se ve reflejado en el aumento de los costos en la producción de alimentos y en el incremento de los precios al consumidor. La situación se agudiza en Latinoamérica, al tratarse de economías vulnerables (Observatorio del Derecho a la Alimentación de España, 2021).
Migración y urbanización	El crecimiento demográfico y la migración de las zonas rurales hacia las ciudades están generando una mayor concentración de población urbana. Esta dinámica presenta desafíos para los sistemas alimentarios, ya que deben hacer frente a la creciente demanda de las cada vez más numerosas poblaciones urbanas. Para satisfacer esta demanda, las cadenas de suministro deben llegar a las zonas rurales, generando oportunidades de ingresos para agricultores, empresarios rurales y trabajadores asalariados (Cepal et al., 2021).
Políticas públicas y gobernanza	Los sistemas de gobernanza en los países de la región deben posibilitar el relacionamiento y el trabajo articulado con todos los actores y sectores sociales. La gobernanza local es clave para el desarrollo de las comunidades (Jorquera, 2011). De igual forma, la gobernanza refiere a la gestión y uso responsable de los recursos naturales (MinAgricultura y Unión Europea, 2017).
Pobreza rural	La pobreza en América Latina fue exacerbada por la pandemia del COVID-19. En 2024 la pobreza en la región se ubica en el 30.3 %, por encima de niveles anteriores a la pandemia (Banco Mundial, 2024). Esta se caracteriza por la falta de acceso a servicios básicos, pocas oportunidades económicas y empleo, además por las limitaciones al acceso de la tierra y los recursos naturales.

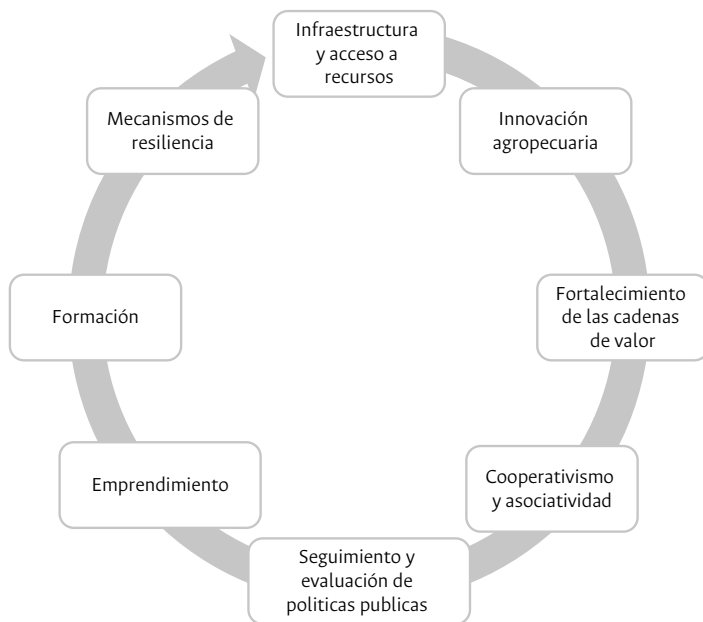
Factor	Implicaciones en el desarrollo del agro y la ruralidad
Estructuras agrícolas diversas	La diversidad de estructuras agrícolas incluye grandes instalaciones productivas orientadas a la exportación (predominan en Brasil y Argentina, así como pequeñas fincas y granjas familiares; estas ascienden a quince millones de unidades productivas de baja escala (OCDE y FAO, 2022).
Inclusión de comunidades marginadas	Es importante garantizar la igualdad de condiciones para las comunidades históricamente marginadas, lo que incluye a los pueblos étnicos e indígenas, mujeres y comunidades habitantes de zonas de difícil acceso. De igual forma, la inclusión en el desarrollo rural implica promover la participación de las comunidades rurales en la toma de decisiones, asegurando que sus voces sean escuchadas y tenidas en cuenta en la planificación y ejecución de políticas y programas (FAO, 2018).
Crecimiento poblacional	El crecimiento poblacional supone un aumento significativo en la demanda de alimentos, así como cambios en las dinámicas geográficas, es decir, se espera que la población de la región envejezca durante la próxima década.
Malnutrición	Los efectos combinados de la desaceleración económica y el debilitamiento de las cadenas de suministro aceleraron, la ya preocupante tendencia de malnutrición en la región (OCDE y FAO, 2022). En este aspecto, se debe reconocer que las políticas públicas demasiado orientadas en la productividad tienden a favorecer “bienes de consumo determinados que tienden a reducir la diversidad en los alimentos disponibles, especialmente en las zonas rurales, lo cual deteriora la situación nutricional de las personas” (FAO, 2018).

La comprensión y el abordaje de estos factores regionales es fundamental para estructurar programas y políticas que brinden apoyo al emprendimiento campesino, familiar, popular y comunitario en Colombia y América Latina. Estas medidas deben basarse en la promoción del desarrollo sostenible y equitativo, con el objetivo de fortalecer la seguridad alimentaria, reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida en las zonas rurales. Al considerar la diversidad geográfica, cultural y socioeconómica de la región, se pueden diseñar estrategias específicas que aborden los desafíos y aprovechen las oportunidades presentes en cada contexto regional.

Ahora bien, las problemáticas asociadas con los factores determinantes para el desarrollo del agro y la ruralidad en América Latina se asocian con

una serie de mecanismos de respuesta que pueden ser impulsados desde las políticas públicas y programas de apoyo al emprendimiento. La figura 5.1 resume estas recomendaciones.

Figura 5.1. Mecanismo de respuesta para el desarrollo de la agricultura y la ruralidad en América Latina



El mejoramiento de la infraestructura en las zonas rurales hace alusión a la necesidad de asegurar el acceso a los servicios básicos, así como la inversión en vías de acceso y el acceso a recursos financieros. Estos elementos son fundamentales para el desarrollo de las actividades agropecuarias y el bienestar de la población, así como para garantizar el cierre de las brechas entre la ciudad y el campo y el mejoramiento de la calidad de vida de estas comunidades.

Incentivar la innovación en el sector involucra la adopción de prácticas y tecnologías modernas que conlleven al fortalecimiento de los pequeños agricultores y las unidades familiares. Los procesos de innovación se asocian con inversiones tanto del sector público como del privado, y con un apalancamiento por medio de la cooperación interinstitucional de las asociaciones y cooperativas locales y regionales. De igual forma, la innovación



implica la promoción de actividades relacionadas con el aprovechamiento de los recursos biológicos, a través de, por ejemplo, modelos de negocios basados en bioeconomía.

En esta misma línea, el fortalecimiento de las cadenas de valor regionales y nacionales conduce a la mejora de la calidad de los productos y servicios ofertados desde el campo y la ruralidad, ya que la interconexión de los diferentes actores en la cadena supone la transformación de productos básicos agrícolas en productos con un mayor valor agregado.

El cooperativismo y la asociatividad cuentan con las herramientas necesarias para impulsar la inclusión y la formalización de la producción familiar en las cadenas productivas. Utilizando elementos como la ayuda mutua, la solidaridad o la cooperación pueden impactar los mercados locales y el desarrollo regional. En general, las acciones de fomento al emprendimiento en las zonas rurales pueden aprovechar las formas asociativas ya conformadas para fortalecer su ideación y ampliar su alcance basándose en las necesidades del territorio.

En cuanto a los procesos de formación, estos deben ser viables y específicos, promoviendo la sostenibilidad en el uso de los recursos naturales y la asociatividad como instrumento para el desarrollo local y regional. Además, el emprendimiento debe abordarse de manera integral, no limitándose únicamente a la provisión de recursos financieros, sino también promoviendo el desarrollo de habilidades y capacidades humanas (FAO, 2018). Asimismo, se debe brindar la oportunidad de establecer vínculos entre la agricultura y las cadenas de industria y servicios, ampliando las opciones y oportunidades para los emprendedores del sector agrícola.

Como se mencionó, el sector agrícola y pecuario, así como las comunidades que dependen de estas actividades, se ven particularmente afectadas por las consecuencias negativas del cambio climático. Por tanto, es fundamental reconocer los servicios ecosistémicos y adoptar tecnologías y mejores prácticas relacionadas con soluciones basadas en la naturaleza para fortalecer la resiliencia frente al cambio climático.

Estas soluciones pueden incluir prácticas agroecológicas, sistemas de gestión sostenible del agua, reforestación y protección de áreas naturales. Al adoptar estas medidas se puede fortalecer la capacidad de adaptación de los sistemas agrícolas y pecuarios, reducir la vulnerabilidad de las co-

comunidades rurales y contribuir a la mitigación de los efectos del cambio climático en la región latinoamericana.

Es crucial que los diversos mecanismos propuestos para abordar los desafíos en el desarrollo del sector agrícola y la ruralidad en Latinoamérica se complementen a través de la construcción sólida de programas y políticas públicas. En este proceso, es imperativo contar con instrumentos de medición y seguimiento para evaluar el impacto de dichas políticas en el territorio y las comunidades. Esto permitirá valorar su efectividad y generar una dinámica de mejora continua basada en los resultados obtenidos. De esta manera, se podrá adaptar y ajustar las políticas para lograr un desarrollo agrícola y rural más efectivo, equitativo y sostenible en la región.

Estudios de caso: programas y políticas públicas

Para complementar el análisis y la definición de los pilares de desarrollo es necesario profundizar en casos puntuales de programas e iniciativas de fomento al emprendimiento en el marco de la economía campesina, familiar, popular y comunitaria. A continuación, se exponen cuatro casos de estudio de programas desarrollados en Brasil, Colombia, Egipto y Uruguay. Esto con el fin de realizar un aprendizaje sobre las acciones ya implementadas y contribuir a la construcción de una estrategia sólida y focalizada.

Programa Nacional de Fortalecimiento a la Agricultura (Brasil)

Durante la modernización de la agricultura brasileña en los años setenta, las políticas públicas para el sector rural privilegiaron a los sectores más capitalizados y la producción de materias primas para el mercado internacional. Esto perjudicó al sector de la producción familiar, excluyéndolo de beneficios como el crédito rural, precios mínimos y seguro de producción. Es a partir de la promulgación de la Constitución de 1988 que se priorizó la descentralización de las acciones estatales y se implementaron nuevos mecanismos de gestión social de políticas públicas para democratizar el acceso a los recursos públicos.

Esto dio paso a un proceso de caracterización y priorización de la agricultura familiar, en colaboración con la FAO y el Gobierno de Brasil. Es importante des-



taçar que la caracterización de la agricultura familiar significó la delimitación del perfil del agricultor familiar y la estimación de su contribución económica (Trentin y Quaresma, 2022). En este sentido, se asocia principalmente con las relaciones sociales de producción, es decir, el tipo de trabajo utilizado, más que con el tamaño de la tierra o los ingresos de la unidad familiar.

La delimitación precisa de la población objetivo posibilitó el establecimiento de los principios para el desarrollo de un programa nacional dirigidos al fortalecimiento de la agricultura familiar. Entre estos principios se resalta la línea de financiamiento diferenciada (según los grupos de interés y la capitalización de sus unidades productivas), orientada a la reestructuración productiva del establecimiento; esta línea suponía la asistencia técnica diferenciada para los grupos de interés definidos. Asimismo, como parte de los principios del programa, se hace hincapié en el reconocimiento del campo como fuente de aprendizaje y la realidad local como base del desarrollo regional. Por otro lado, el programa buscó promover la formación en buenas prácticas, la promoción de la igualdad de género y la diversificación de la producción agrícola y pecuaria como una ventaja competitiva ante los mercados locales y regionales (Guanziroli y Basco, 2010).

A pesar de la sólida construcción de los fundamentos del programa, este no pudo proyectarse como una política efectiva para el desarrollo rural en todas las regiones del Brasil. Esto debido a la distribución de los recursos, los cuales se concentraron en el sur del país, beneficiando mayormente a las unidades familiares más capitalizadas y con mayor poder adquisitivo. Estas circunstancias habían sido previstas, por lo que desde un principio se propusieron dinámicas y modelos de asistencia diferenciados según la clasificación del público objetivo. No obstante, la falta o baja calidad de la asistencia técnica impactó negativamente el desarrollo de la política.

De igual forma, el éxito del programa se vio afectado por factores como: dificultades de los pequeños productores en el momento de gestionar los créditos adquiridos; la falta de cohesión y dinamismo entre los conocimientos técnicos y las experiencias de las unidades familiares; la falta de integración en los mercados locales; y la centralización y mínima responsabilidad de los actores institucionales.

Es así que autores como Guanziroli y Basco (2010) reflexionan sobre la necesidad de solucionar problemáticas intrínsecas de la agricultura familiar,

antes de otorgar créditos o recursos financieros. Es decir, se debe garantizar el fortalecimiento de los establecimientos y de procesos de formación en la ruralidad, además de solucionar las problemáticas alrededor de la tenencia de tierra, el acceso a la salud y la organización microempresarial.

Salasel (Egipto)

El programa Salasel surge como respuesta a la necesidad de brindar mecanismos de fortalecimiento a la población rural de escasos recursos en el Alto Egipto, con el objetivo de mejorar su posición tanto en el mercado interno como en el externo (Sustainable Development Goals [SDG], 2017). Este programa se centró en apoyar específicamente las cadenas de valor hortícolas, fomentando alianzas entre pequeños agricultores e inversiones provenientes del sector privado (Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio [F-ODM], 2023).

La estrategia se centró en tres objetivos claros:

- Mejorar las estructuras y capacidades de tres centros poscosecha y seis asociaciones de agricultores.
- Mejorar la posición de los agricultores en los mercados doméstico y de exportación.
- Apoyar los cambios normativos y de políticas necesarios para promover un crecimiento basado en el sector privado y que favorezca a los pobres.

Asimismo, se estableció un enfoque integral en la asistencia, articulando los diferentes actores de la cadena, tanto proveedores como pequeños agricultores, buscando desarrollar agronegocios sostenibles. La oferta de servicios del programa incluía formación en aspectos normativos y técnicos, la promoción de buenas prácticas productivas y actividades de comercialización, así como procesos de asesoramiento, fomento del emprendimiento y actividades de sensibilización en materia de igualdad de género.

Este último elemento es esencial para entender el impacto del programa. El enfoque de género fue una estrategia transversal, basado en el del Modelo de Igualdad de Género del Banco Mundial, que impulsó la sensibilización en temas de género en el interior de las asociaciones agropecuarias, la movili-



zación de las mujeres y la concientización de sus labores y empoderamiento económico, y el desarrollo de sus capacidades productivas.

En este aspecto, Salasel es un caso de éxito para la promoción de las economías campesinas y rurales, en cuanto su impacto se vio reflejado en el mejoramiento de las conexiones entre los actores de la cadena de valor, el aumento de la productividad en los cultivos (alrededor del 24 % después de la asistencia técnica) y el fortalecimiento de las relaciones entre los sindicatos y las asociaciones de agricultores. En cuanto al enfoque de género, se instalaron seis comisiones de mujeres que propiciaron la formalización de las trabajadoras en los centros poscosecha, y que, eventualmente, influyeron en sus comunidades a través de iniciativas como la instalación de tuberías y la promoción de la educación en niñas y adolescentes.

Las lecciones aprendidas de este caso son significativas, ya que involucra tres elementos esenciales en la generación de políticas y programas públicos de apoyo a la economía campesina, rural y comunitaria: el enfoque de género, el fortalecimiento de los mecanismos de asociación en los medios rurales y la visión integral de la cadena de valor. A este respecto, el éxito del programa se debió, en gran medida, al compromiso de las empresas y las unidades productivas participes, la adaptación de la estrategia según los niveles de escolarización y alfabetización de las comunidades beneficiarias, la utilización de mecanismos didácticos en los procesos de formación, así como la instalación de oficinas del programa y la implementación de las actividades en el terreno, asegurando el acercamiento a las poblaciones y el flujo eficiente de la información y el conocimiento en ambas vías.

Escuelas de campo de agricultores (Colombia)

Las escuelas de campo de agricultores [ECAS] son una metodología llevada a cabo por la FAO, dirigida al impulso de la agricultura familiar, a través del fortalecimiento de las capacidades de los productores para la toma de decisiones, el rescate e intercambio de los saberes ancestrales y la articulación de estos con conocimientos técnicos (FAO, 2017).

En esencia, las ECAS se establecen como un proceso de inclusión social que parte del campo y la experiencia de los campesinos y productores rurales como fuente principal de aprendizaje. De igual forma, el acompañamiento

y la asistencia técnica se sustentan en el diálogo de saberes y se extiende a lo largo del ciclo productivo.

Las cifras del programa hablan por sí solas. Tan solo en Colombia, entre el 2008 y el 2014, se pusieron en marcha 3533 escuelas de campo de agricultores en 619 municipios de 26 departamentos del país. Esto significó una inversión de 625 millones de pesos en créditos para el reforzamiento de las unidades productivas, lo cual fue posible gracias a las alianzas del programa con instituciones y organizaciones público-privadas para la generación de créditos rotativos. Actualmente, las escuelas de campo de agricultores continúan fortaleciendo los ámbitos rurales a nivel nacional, con enfoques agroecológicos en territorios como Ciudad Bolívar y Usme, y la vinculación de grupos de investigación para la capacitación tecnológica en el Huila (FAO, 2023).

Parte de las enseñanzas adquiridas a través de la implementación del programa se relacionan con la importancia dada a los procesos de liderazgo, asignación de funciones y responsabilidades, así como la apropiación de la comunidad en el marco de las ECAS. De igual forma, el apoyo y estímulo continuo y de larga duración, en este caso de más de dos años, influye en la mejora continua y la agregación de valor desde las unidades productivas. Asimismo, no se puede dejar de lado la relevancia de la medición del impacto del programa a través de evaluaciones e indicadores de seguimiento.

Programa nacional de apoyo al pequeño productor agropecuario (Uruguay)

A inicios de la década de 1990, Uruguay se encontraba en un proceso de ajuste y estabilización económica. En este panorama, se establecieron políticas como el Programa Nacional de Apoyo al Pequeño Productor Agropecuario, con el fin de fomentar la elaboración de productos agropecuarios de alto valor agregado y la promoción y creación de actividades no agrícolas. De manera generalizada, estos lineamientos buscaban aumentar el rendimiento económico de los pequeños productores, potenciar las asociaciones y cooperativas, así como beneficiar particularmente a las mujeres, jóvenes y asalariados en los ámbitos rurales.



Con un portafolio de servicios que incorporaba desde el apoyo en la comercialización, hasta la capacitación y promoción de organizaciones de pequeños productores, cursos, eventos y apoyos diferenciados para mujeres y jóvenes rurales, además de procesos de transferencia tecnológica y créditos. El programa logró impactar a más de 11 000 beneficiarios, con un desembolso de créditos que ascendió a 6 500 000 millones de dólares. Además, se llevaron a cabo 165 cursos para brindar asistencia técnica y se involucraron 45 organizaciones privadas en su implementación.

Es relevante mencionar algunas virtudes identificadas en el desarrollo del programa, por un lado, la forma de ejecución descentralizada en colaboración con organizaciones privadas y municipios permitió aterrizar las acciones y evitar procesos extensos y complicados; por otro, se reconoce la asociatividad como un elemento crucial para la superación de las limitantes estructurales presentes en la producción agrícola de pequeña escala. La asociación alrededor de los servicios ofertados por el programa representa una oportunidad para potenciar el crecimiento autónomo de los pequeños agricultores.

En esta misma línea, la evaluación constante y la reformulación del programa se materializó a través del seguimiento de las unidades ejecutoras y el relacionamiento de estas con los técnicos vinculados a la iniciativa. Paralelamente, el ajuste de los servicios a las realidades locales de mano con las comunidades fue clave para responder de manera adecuada a las necesidades de los territorios.

Directrices nacionales y particularidades de la ruralidad colombiana

Además del análisis de las tendencias globales y regionales, los factores para el desarrollo de la ruralidad y los estudios de caso de programas de apoyo es oportuno dirigir la mirada hacia las perspectivas y directrices establecidas desde los marcos regulatorios y organizaciones nacionales público y privadas, con miras al impulso de la economía campesina y el fortalecimiento del sector rural y agropecuario en Colombia. Asimismo, este apartado también presenta una revisión de las particularidades y complejidades del campo en el país, como un ejercicio de reconocimiento previo a la generación de

los pilares de fortalecimiento de las economías campesinas, familiares, populares y comunitarias.

En primer lugar, se hace necesario señalar que el fortalecimiento de las poblaciones y sectores campesinos y rurales, a través del emprendimiento y las asociaciones, ha sido parte de las políticas públicas impulsadas tanto en el gobierno de Iván Duque (2018-2022) como durante el segundo mandato de Juan Manuel Santos (2014-2018).

El *PND 2014-2018: Todos por un Nuevo País* centraba el desarrollo del campo como un eje estructural en la construcción de la paz estable y duradera. Sus enfoques se orientaron en garantizar la formalización y tenencia de la tierra, y el robustecimiento de la institucionalidad en las regiones del país, entre otras cosas. De igual forma, el PND 2014-2018, mencionaba la importancia de promover los emprendimientos asociativos y el desarrollo empresarial en zonas rurales, impulsando su fortalecimiento a través del uso de tecnologías de la información.

Por otro lado, el PND 2018-2022 buscaba impulsar la inclusión social y productiva en los ámbitos rurales, a través de aumentos significativos en la inversión pública, destinada, principalmente, al mejoramiento de los bienes y servicios públicos rurales, así como a emprendimientos y créditos dirigidos a pequeños productores.

En segundo lugar, el marco normativo establece medidas para la reactivación del sector agrícola a través de la Ley 1731 de 2014. Esta ley se enfoca en fortalecer las microfinanzas rurales mediante la promoción de créditos destinados a actividades de transformación en el sector. Además, hace hincapié en la importancia de fomentar la gestión de riesgos en el sector agropecuario, los cuales pueden derivar de situaciones financieras, climáticas y cambios abruptos en los precios internacionales.

En cuarto lugar, las recomendaciones presentadas desde el sector privado; cabe resaltar el Análisis de la Productividad del Sector Agropecuario llevado a cabo por Fedesarrollo (2021). En este informe se establecen algunas pautas determinantes de la productividad en el sector, a saber, el fomento a la investigación, innovación y adopción de tecnologías en el sector; la formación del talento humano; la promoción del emprendimiento agropecuario y los esquemas asociativos; el fortalecimiento de las capacidades de gestión y la calidad de los productos; la ampliación en la cobertura



de los bienes y servicios públicos rurales; y el fomento de la formalización y buen uso de la tierra.

Como quinto punto, la construcción y puesta en marcha de estos programas y estrategias para el fomento del emprendimiento en las áreas rurales y el impulso de la economía campesina, familiar, popular y comunitaria, debe complementarse a través del análisis de las particularidades del sector y de las realidades en las zonas rurales de Colombia (MinAgricultura, 2020). Este es un sector de alta informalidad laboral: más de la mitad (51 %) de los campesinos corresponde a trabajadores por cuenta propia, mientras que el 20.5 % y 13.2 % se denominan empleados particulares y jornaleros, respectivamente.

Además, la asociatividad no termina de consolidarse en las zonas rurales dispersas, donde el 73.7 % de los productores declara no pertenecer a ninguna asociación. Solo el 11.9 % de ellos pertenece a organizaciones comunitarias, seguido por el 6.8 % que se encuentra en asociaciones de productores, el 6.2 % en cooperativas, y el 1.4 % en gremios o centros de investigación (MinAgricultura, 2020).

La inclusión financiera, es decir, el acceso a servicios y productos financieros, continúa representando un desafío en las zonas rurales, ya que solo se ha logrado una adopción del 66 % en dichas áreas. Esta situación es crucial a la hora de implementar programas que brinden acceso a recursos, créditos o fondos de emprendimiento. En este sentido, superar los desafíos de la inclusión financiera en las zonas rurales requerirá un esfuerzo conjunto de los actores públicos y privados, teniendo en cuenta las recomendaciones y las realidades específicas del sector. Solo a través de un enfoque integral y adaptado será posible brindar acceso a recursos, créditos y fondos de emprendimiento que impulsen el desarrollo sostenible de las comunidades rurales en Colombia (MinAgricultura, 2020).

Otro reto importante para este tipo de economías se relaciona con la alta incertidumbre y la inestabilidad del sector rural, así como con los procesos de comercialización y las dinámicas de la economía campesina, en los que se prioriza el autoconsumo e intercambio de los productos generados (MinAgricultura, 2020). En este sentido, se identifica una oportunidad yacente en la diversificación de las actividades no agropecuarias en la ruralidad.

Finalmente, y como sexto elemento para el análisis, el PND 2022-2026 presenta una serie de propuestas institucionales para afrontar los desafíos en el fortalecimiento y la consolidación de las economías campesinas, familiares, populares y comunitarias. Entre estas propuestas se destaca el fortalecimiento de entidades como la Unidad Solidaria y la ejecución de planes establecidos a partir del acuerdo de paz, tales como el Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural y el Plan de Protección a los Trabajadores Rurales. Además, se contempla la creación de nuevas estrategias, como, por ejemplo, la estrategia CampeSena, adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje [Sena]. A continuación, se resumen las entidades, planes y estrategias que se buscan fortalecer a partir del PND 2022-2026.

Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural [Planfes]

Emitido por el Ministerio del Trabajo [MinTrabajo] y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias [UAEOS] (2022), este plan busca responder a los compromisos derivados del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera. En específico, el Planfes tiene como propósito (MinTrabajo y UAEOS, 2022, p. 44):

Estimular diferentes formas asociativas de trabajo de, o entre, pequeños y medianos productores y productoras, basadas en la solidaridad y la cooperación, que promuevan la autonomía económica y la capacidad organizativa en especial de las mujeres rurales, y que fortalezcan la capacidad de acceder a bienes y servicios, la comercialización de sus productos y en general a mejorar sus condiciones de vida, de trabajo y de producción.

El Planfes precisa los mecanismos y estrategias del Estado para articular acciones entre los diferentes actores para el fomento de la economía solidaria y cooperativa rural. Adopta un enfoque de desarrollo territorial diferenciado y participativo, es decir, sobre la base de la diversidad y particularidad de las poblaciones sitúa a la población como principal actor de los cambios que esta requiere. Este plan se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible con un foco especial en la población de mujeres rurales, y grupos minoritarios y étnicos (MinTrabajo y UAEOS, 2022).

Además de definir los principales conceptos de la economía solidaria, el Planfes también realiza una explicación de su marco normativo, diagnóstico



y problemáticas a abordar, así como propuestas de solución. Entre los mecanismos de respuesta busca caracterizar las unidades y las poblaciones de la economía solidaria, implementar procesos de formación para una eficiente y eficaz administración y manejo empresarial, brindar asistencia técnica, asesoría, consultoría y extensionismo, generar procesos de investigación y otorgar estímulos como acceso a capital de trabajo e instrumentos de financiación sobre un marco diferencial de apoyo (MinTrabajo y UAEOS, 2022).

Plan Progresivo de Protección Social y de Garantía de Derechos de los Trabajadores y Trabajadoras Rurales

Tiene como objetivo fortalecer el sistema de protección y seguridad social con un enfoque diferencial y de género. Su alcance incluye la promoción de derechos fundamentales en el trabajo para superar la pobreza y la desigualdad rural, fomentar la integración entre el campo y la ciudad, al igual que mejorar el bienestar de la población rural. Las funciones principales del plan abarcan el trabajo para la erradicación del trabajo infantil, garantizar beneficios económicos para la jubilación y subsidios de riesgos laborales, promover la organización y capacitación de los trabajadores, fortalecer la inspección laboral en áreas rurales y asegurar que los programas sostenibles incluyan la mano de obra local. Además, busca proteger a los adultos mayores rurales en extrema pobreza, considerando las necesidades específicas de las mujeres adultas mayores (MinTrabajo, 2020).

Unidad Solidaria

La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias o Unidad Solidaria tiene por objeto fomentar e impulsar la asociatividad solidaria, popular y comunitaria para el desarrollo social, cultural, ambiental, económico y político de las comunidades y territorios. Sus deberes incluyen diseñar, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar programas y proyectos para la promoción, planeación, protección, el fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones solidarias en Colombia. Entre sus funciones están elaborar planes, programas y proyectos de fomento, desarrollo y protección del Estado en relación con las organizaciones solidarias; coordinar planes y programas para el desarrollo de estas organizaciones entre entidades estatales a nivel nacional, departamental, distrital y municipal; establecer estrategias para el fortalecimiento de la economía solidaria y el trabajo decente en estas organizaciones; y realizar

estudios, investigaciones, así como recopilar estadísticas para comprender la realidad de las organizaciones solidarias y su entorno (Unidad Solidaria, 2024).

CampeSena

Adscrita al Sena, “para la caracterización, reconocimiento y atención diferencial, integral e incluyente para las campesinas y campesinos” (DNP, 2023), CampeSena propone el fortalecimiento de la labor del campesinado colombiano, fortaleciendo su economía y facilitando el acceso de dicha población a la oferta de servicios de la entidad.

El Sena define los objetivos de esta estrategia desde tres puntos fundamentales: la generación de capacidades para la articulación y consolidación de modelos asociativos campesinos; la consolidación de las capacidades, conocimientos y habilidades de la población campesina, y el fomento de nuevas opciones que le permitan incrementar sus ingresos y mejorar su calidad de vida (Sena, 2024).

Así, el Plan de Acción del Sena para 2023 establece a CampeSena como una estrategia transversal, en la cual deben confluir y formar parte todas las áreas misionales de la entidad (Sena, 2022). Los mecanismos de acción incluyen formación profesional integral, certificación de competencias laborales, formación para el emprendimiento rural, creación de unidades productivas de autoconsumo y negocios rurales a pequeña escala a través del programa Sena Emprende Rural [SER], apoyo y financiación al emprendimiento mediante el Fondo Emprender, y la generación de conexiones de valor. Todo esto se basa en tres premisas fundamentales: el reconocimiento del territorio y sus realidades, las relaciones comunitarias y el fortalecimiento de las vocaciones productivas.

En resumen, para fortalecer los programas y las acciones orientadas a las economías campesinas, familiares, populares y comunitarias se deben considerar varios ejes estratégicos. En primer lugar, tres tendencias globales impactan el desarrollo de la agricultura y los ámbitos rurales: el cambio climático, que afecta el medio ambiente y las estructuras productivas; los avances tecnológicos, que ofrecen oportunidades para potenciar el sector agrícola y pecuario; y los cambios en la dieta y la alimentación, impulsados por el crecimiento poblacional y la reducción de la pobreza a nivel mundial. En América Latina, los factores determinantes con miras al fortalecimiento del agro incluyen la pobreza rural, la migración y urbanización, al igual que



la diversidad de estructuras agrícolas. En este sentido, las políticas públicas deben enfocarse en fomentar el emprendimiento, la asociatividad, el fortalecimiento de los mercados locales y las cadenas de valor, y la inversión en investigación y desarrollo.

Por otro lado, el análisis de programas y políticas públicas en este ámbito resalta la necesidad de fortalecer la institucionalidad y la presencia en el territorio, proporcionando asistencia técnica integral y continua. También es crucial implementar un enfoque inclusivo que articule a diversos actores y reconozca los saberes y experiencias del campesinado. A nivel nacional, el marco normativo, como la Ley 1731, promueve la reactivación del sector agrícola mediante financiamiento y microcréditos. Además, los gobiernos han impulsado iniciativas relacionadas con la tenencia de la tierra, la inversión en tecnologías de información y el fortalecimiento de la asociatividad. Estos ejes estratégicos conforman los pilares esenciales para el fortalecimiento de las economías campesinas, familiares, populares y comunitarias en Colombia, los cuales se resumen a continuación.

Pilares para el fortalecimiento de la economía campesina, familiar, popular y comunitaria

El análisis de los ejes estratégicos expuestos en la sección *Ejes de análisis estratégico para el fortalecimiento del campesinado y los ámbitos rurales* permitió la construcción de diez pilares de desarrollo como una propuesta para la conceptualización e implementación de las estrategias impulsadas desde el Gobierno nacional para el fomento del emprendimiento de las economías campesinas, familiares, populares y comunitarias. Estos pilares han sido construidos tras un análisis de las tendencias globales y los factores latinoamericanos para el desarrollo del campo y la agricultura, los resultados del *benchmarking* de programas dirigidos al fomento de las economías campesinas, familiares, populares y comunitarias, y sobre la base de las directrices nacionales y las particularidades de la ruralidad colombiana.

- *Caracterización de la población objetivo*: caracterizar la población objetivo con base en las particularidades de los diferentes tipos de asociaciones existentes, y en el entendido de que existen parámetros que diferencian la economía campesina de la economía rural, popular y comunitaria. Estas

categorizaciones deben fundamentarse en criterios como el tamaño de la unidad productiva, el número de personas que la conforman y la extensión del terreno, así como el porcentaje de mano de obra familiar en cada situación.

- *Formación y fortalecimiento de los saberes locales:* diseñar procesos de formación diferenciados y especializados, con un enfoque en el desarrollo de habilidades para el emprendimiento, la asociatividad y el cooperativismo, la gestión empresarial y financiera, así como la promoción de estrategias de comercialización, acceso a mercados y expansión internacional. En esta línea, las capacitaciones y los programas educativos deben tener como base los conocimientos colectivos locales, agrupando a productores con formas de producción similares y promoviendo un aprendizaje bidireccional.
- *Emprendimiento a través de la asociatividad:* promover e incentivar el emprendimiento asociativo, reconociendo que estas iniciativas deben ir acompañadas de propuestas productivas que generen valor agregado y mejoren la calidad de los productos y servicios ofertados, estableciendo conexiones con redes de comercialización, cadenas de valor y acceso a mercados. Por esta razón, se hace necesario fomentar espacios de encuentro entre pequeños agricultores para impulsar el comercio regional y local.

La construcción de asociaciones sólidas y duraderas requiere líderes comprometidos y capacitados que desempeñen un papel fundamental en su funcionamiento y desarrollo. Además, la inclusión de actividades no agropecuarias en las unidades productivas se presenta como un elemento crucial para diversificar las fuentes de ingresos y promover la resiliencia económica de las zonas rurales.

- *Modelo de seguimiento en la ejecución de los recursos:* la implementación de modelos de seguimiento que faciliten la evaluación de la eficacia e impacto de los programas y las acciones encaminados a fortalecer las economías campesinas, familiares, populares y comunitarias. Estos modelos no solo permiten una valoración precisa de los resultados, sino que también son fundamentales para identificar áreas de mejora y ajuste. Estos instrumentos no solo permiten una valoración precisa de los resultados, sino que también facilitan la identificación de áreas de mejora y ajuste. El objetivo principal es establecer un proceso de mejora continua que, en colaboración



con las comunidades, posibilite la implementación de programas más efectivos y adaptados a las realidades y necesidades locales. Esta sinergia entre las políticas y las comunidades asegura que las intervenciones para la promoción de la economía campesina, familiar, popular y comunitaria sean pertinentes y sostenibles.

- *Fomento del mercado local*: implica la creación de espacios para la comercialización de productos y la construcción de redes locales y regionales, fundamentado en el entendimiento de las capacidades de producción de las asociaciones y unidades productivas. Las ferias y los mercados campesinos, junto con la implementación de estrategias que minimicen los intermediarios y acerquen a los productores directamente a los consumidores, son acciones clave para el fomento de los mercados locales.
- *Enfoque diferenciado y transversal*: establecer un enfoque diferenciado, inclusivo y transversal que logre articular los actores priorizados por el Gobierno nacional, adaptando instrumentos según los niveles de escolaridad y alfabetización presentes en las comunidades.
- *Integración institucional*: garantizar la integración y articulación intra e interinstitucional en torno a las estrategias gubernamentales y los objetivos comunes establecidos. Esta coordinación permite focalizar las acciones del Estado de manera más eficiente, evitando la duplicidad de esfuerzos y recursos.
- *Adaptación ante crisis y cambio climático*: las acciones para el fortalecimiento de las asociaciones y emprendimientos de la economía campesina, familiar, popular y comunitaria han de sustentarse en la construcción de medidas adaptativas para el cambio climático. Esto es esencial para garantizar la permanencia y sostenibilidad de los territorios, en una sinergia alrededor de la sostenibilidad social, económica y ambiental.
- *Asistencia particular en procesos de transferencia tecnológica*: ofrecer asistencia técnica en los procesos de transferencia tecnológica adaptada a las particularidades de los territorios, asegurando conectividad y acceso a servicios públicos y de telecomunicaciones. A pesar de las falencias estructurales significativas en el territorio nacional, la asistencia debe facilitar un diálogo constructivo entre las necesidades y los conocimientos locales de las asociaciones y unidades productivas, así como la experiencia y el conocimiento técnico de los profesionales. Este enfoque bidireccional

es crucial para fortalecer los procesos productivos, promoviendo la colaboración recíproca y la mejora continua en la implementación de tecnologías que beneficien a las comunidades rurales y sus economías.

- *Sostenibilidad económica, social y ambiental*: la sostenibilidad se propone como un pilar transversal, así como un resultado de las acciones que se promuevan desde los programas y las políticas públicas para el fomento de la economía campesina, familiar, popular y comunitaria. Los programas y las políticas públicas deben fomentar los enfoques de sostenibilidad en las bases de las asociaciones y las unidades productivas que se busca fortalecer; esto puede garantizar no solo su permanencia en el mercado, sino también la permanencia en el territorio, asegurando que sus actividades económicas no comprometan la disponibilidad de los recursos naturales y contribuyan al bienestar social de las comunidades locales a largo plazo.

Hacia una visión vinculante y regional de emprendimiento

Entre las diferentes perspectivas para el estudio y entendimiento del emprendimiento, el enfoque regional o geográfico parte de la interacción y los vínculos sociales de la organización con su medio, a fin de entender el éxito o fracaso de estas iniciativas. Es decir, “el emprendedor no se concibe fuera de la sociedad que lo contiene” (Pierre-André, 2005), sino que es un actor que se desarrolla en un entorno que provee el capital financiero, social y humano necesario para el desarrollo de su proyecto. Paralelamente, a través del emprendimiento, se construye y fortalece el medio que lo sustenta.

Bajo esta óptica, se reconoce que el emprendimiento varía según cada región, y que su éxito depende de las dinámicas que ofrezca el medio en relación con la creación, la ejecución y la sostenibilidad de proyectos emprendedores. En este sentido, el medio es un sistema abierto y en constante evolución que se consolida y transforma a partir de las interacciones y los aprendizajes generados entre los actores internos y externos.

La importancia del emprendimiento regional radica en su capacidad de impulsar el desarrollo económico de una región, diversificar su base productiva, generar empleo local y aprovechar los recursos endógenos de manera sostenible. Además, el emprendimiento regional contribuye a fortalecer la



identidad y el tejido social de una comunidad, alentando la participación de sus habitantes en la creación de oportunidades y el progreso de su entorno.

En este sentido, busca alejarse del enfoque meramente económico del emprendimiento, en el que el emprendedor es visto como un agente individual que responde a las necesidades del mercado, y, por el contrario, establece el emprendimiento como una apuesta de vida, desde el individuo, pero también como un vehículo de progreso social y económico de una sociedad. Esto involucra las complejidades propias de los territorios, al concebir el emprendimiento y la empresa como dinamizadores de las relaciones sociales, económicas, culturales y ambientales en la región, atribuyendo su éxito a las condiciones que genera el mismo entorno y su impacto a la capacidad de movilizar los actores de este.

La visión planteada desde el Gobierno nacional y expresada en el PND 2022-2026 para el apoyo del emprendimiento campesino, familiar, popular y comunitario supone desligar el concepto de emprendimiento del individuo emprendedor, y ubicarlo dentro de su medio. Es en esencia, un enfoque regional en cuanto se centra en las vocaciones y las dinámicas de las poblaciones rurales con la naturaleza y los sistemas productores, así como en los procesos asociativos y comunitarios.

En consecuencia, el enfoque regional no se limita al desarrollo exclusivo de emprendimientos locales destinados a fortalecer los mercados regionales, aunque no se menosprecian estos procesos. Más bien, es a partir de las particularidades de la región que se pueden aprovechar a nivel internacional. Esto significa que las ventajas competitivas y las fortalezas específicas de una región pueden ser utilizadas con el fin de incursionar en mercados globales, atrayendo inversiones extranjeras, fomentando la cooperación internacional y generando un crecimiento económico sostenible tanto a nivel local como global.

En el marco del PND 2022-2026, se plantea la Convergencia Regional como un eje estratégico para superar las brechas existentes entre la ciudad y el campo. El objetivo es garantizar de manera equitativa el acceso a las oportunidades, a través de instituciones como el Sena. Sin embargo, más allá de los compromisos establecidos en el PND 2022-2026 y los acercamientos desde los diálogos regionales vinculantes, es necesario fortalecer la institucionalidad sobre la cual se piensan construir dichas estrategias.

De esta manera, la operacionalización de las estrategias para el fortalecimiento del emprendimiento campesino, familiar, popular y comunitario, consignadas en el PND 2022-2026, deben incorporar las tendencias globales para el desarrollo del campo y la agricultura; los factores determinantes para el desarrollo del agro y los ámbitos rurales; las experiencias de programas orientados al fortalecimiento de estos escenarios, así como los lineamientos y las directrices establecidos por entidades públicas y privadas en Colombia.



Capítulo 6. Propuestas para la transformación del emprendimiento colombiano

El emprendimiento ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas, pasando de ser una mera actividad económica para convertirse en un motor clave en el cambio y el desarrollo social y regional. Esta evolución plantea desafíos globales a los gobiernos, que incluyen la superación de barreras regulatorias, la mejora de las condiciones para el financiamiento, el fortalecimiento de las habilidades del talento emprendedor y la promoción de la innovación y la sostenibilidad en el ámbito empresarial en Colombia y Latinoamérica. A lo largo de los últimos veinte años, el país ha implementado diversos programas y políticas destinados a apoyar la creación de empresas, los cuales han alcanzado todas las regiones del país y han tenido un impacto significativo en diversos grupos poblacionales. No obstante, la sostenibilidad de los productos o servicios desarrollados por estos emprendedores en el mercado se ha convertido en un reto institucional del ecosistema frente al desarrollo social de las regiones del país.

La sostenibilidad va más allá de la supervivencia, implica que el emprendedor crezca con el emprendimiento, este se convierta realmente en su proyecto de vida y logre posicionar su modelo de negocio en nuevos mercados, que trascienda los límites de su territorio local y sea atractivo para inversionistas. Asimismo, la sostenibilidad implica un posicionamiento de su marca, de su región y de su vocación emprendedora, de modo que trascienda su historia de vida, su comunidad y dé la respuesta de su producto o servicio a la demanda de un nuevo cliente o consumidor que valora la riqueza natural de los territorios.

Desde la perspectiva de los programas de apoyo, la sostenibilidad no se limita a un soporte asistencial temporal durante la etapa de desarrollo

del plan de negocios, cuando se reciben recursos de cofinanciación o acompañamiento, sino que implica involucrar a los emprendedores en una ruta de fortalecimiento empresarial con aliados nacionales e internacionales para lograr una sostenibilidad duradera y un éxito empresarial perdurable a partir de su emprendimiento.

La orientación hacia un “emprendimiento vinculante y humano” plantea una reflexión importante con miras al emprendimiento, cuestionándose cómo este puede trascender la mera generación de beneficios económicos y el cumplimiento de indicadores dentro de un programa de apoyo, a fin de centrarse en el establecimiento de relaciones significativas, el impacto social y la promoción de valores humanos.

Con este enfoque, se fortalece la promoción de valores éticos y humanos en todas las etapas del proceso emprendedor. Los emprendedores adoptan prácticas empresariales responsables, como, por ejemplo, la equidad de género, la inclusión social y el respeto por el medio ambiente. Se preocupan por el bienestar de sus colaboradores y se esfuerzan por crear entornos de trabajo saludables y equitativos. Los emprendedores vinculantes y humanos se esfuerzan por comprender las realidades y los desafíos de las personas a las que sirven y de la comunidad a la que pertenecen; diseñan productos y servicios que consideren las perspectivas de los usuarios y la riqueza natural de sus territorios, fomentando la participación de clientes y comunidades en su desarrollo emprendedor.

La transformación actual del ecosistema de emprendimiento se alinea con los postulados del actual Plan Nacional de Desarrollo [PND]. Esta transformación invita a los nuevos equipos institucionales a adoptar el enfoque de “Construir sobre lo construido”. Esto implica reconocer y aprovechar los esfuerzos e inversiones realizados en el pasado, incluyendo el conocimiento acumulado, la infraestructura existente, el empleo generado, los recursos disponibles, los logros y las experiencias adquiridas, con el objetivo de seguir avanzando y mejorando. Al construir sobre lo construido, se busca optimizar los cimientos y aprender de los éxitos y fracasos de los emprendedores, evitando duplicar esfuerzos y capitalizando los resultados obtenidos. Este enfoque promueve la eficiencia, la optimización y el progreso continuo, estableciendo una base sólida y estable para el emprendimiento con impacto social.



El emprendimiento centrado en lo humano que transforma la sociedad y la economía

Según el reporte del Global Entrepreneurship Monitor [GEM] para Colombia, 2022-2023, en el país, en el 2022, el 56.2 % de los colombianos considera que el emprendimiento es una elección de carrera deseable, lo que refleja un cambio en la mentalidad del emprendedor; el 61.6 % considera que quienes tienen éxito al emprender un negocio gozan de un alto nivel de estatus y respeto en el país, lo cual valora su capacidad de generar riqueza y empleo motiva a otros a emprender; y el 62.2 % afirma que, a menudo, en los medios de comunicación públicos o en internet publican noticias sobre nuevos empresarios que han tenido éxito en sus negocios, desmitificando la idea de que emprender es inviable. No obstante, el emprendimiento implica desafíos y riesgos, de modo que se requiere de nuevas competencias para el emprendedor y su gestión emprendedora.

El emprendimiento centrado en lo humano se ha convertido en un poderoso motor de transformación tanto para la sociedad como para la economía. Esta perspectiva reconoce la importancia de colocar a las personas en el centro de los emprendimientos, priorizando su bienestar y generando un impacto positivo en su entorno. Autores como Baron y Markman, (2003) y Dacin *et al.* (2010) resaltan la importancia de las habilidades sociales, la aplicación efectiva de las teorías existentes, la investigación en emprendimiento social, la comprensión de las motivaciones y los desafíos de los emprendedores sociales, así como la construcción de modelos de negocio socialmente responsables.

Al abordar estas ideas y perspectivas se puede fortalecer y fomentar el emprendimiento centrado en lo humano, promoviendo así una sociedad más justa y sostenible. Por ejemplo, Baron y Markman (2003) destacan la importancia de la competencia social de los emprendedores en su éxito financiero. Su investigación resalta de qué forma las habilidades sociales, como, por ejemplo, la capacidad de establecer relaciones sólidas y construir redes de apoyo, son fundamentales para el desarrollo de emprendimientos centrados en lo humano.

Los emprendedores son motivados por diferentes razones, ya sea la identificación de una oportunidad en el mercado, la necesidad de superar desafíos

económicos y laborales, o una profunda vocación que los impulsa a perseguir sus sueños y metas. Algunos emprendedores encuentran inspiración a través de la observación de problemáticas no resueltas en su entorno, lo que los lleva a buscar soluciones innovadoras y a aprovechar las oportunidades existentes. Otros, motivados por la necesidad de autonomía y libertad financiera, deciden emprender para tener control sobre su propio destino y superar las limitaciones del empleo tradicional. Además, se encuentran aquellos que experimentan una vocación innata, sintiendo una profunda pasión y un sentido de propósito al crear algo nuevo y contribuir al bienestar de la sociedad y de la región. En última instancia, independientemente de la razón que los impulse, los emprendedores comparten la valentía y determinación de hacer realidad sus ideas y enfrentar los desafíos que se les presenten en su camino hacia el éxito empresarial.

Además, al fomentar una actitud emprendedora desde temprana edad, se promueve la responsabilidad emprendedora, la perseverancia, el liderazgo, la resiliencia y la capacidad de asumir riesgos de manera responsable. De igual forma, se impulsan competencias emprendedoras personales [CEP], esenciales en el propósito de emprender en un mundo en constante cambio. Al fortalecer la actitud emprendedora desde la niñez se está sentando una base sólida para el crecimiento personal y profesional de los individuos, preparándolos para enfrentar los desafíos del futuro con confianza y visión innovadora. Por otra parte, encontramos a los emprendedores que luchan por sobrevivir en territorios afectados por el conflicto armado, donde las condiciones de seguridad y supervivencia son difíciles.

El enfoque centrado en lo humano del emprendimiento plantea importantes interrogantes. ¿Cómo se puede desarrollar un modelo de acompañamiento que inspire y motive a los emprendedores en la región, reduciendo así los momentos de frustración que enfrentan al buscar acceso a recursos de cofinanciación? ¿Los mecanismos actuales de apoyo al emprendedor son tan complejos y desmotivantes que dificultan la realización de los sueños de los emprendedores?, y, cómo se puede asegurar que mecanismos existentes, ¿realmente reconozcan y valoren las características inherentes y humanas de los emprendedores regionales en nuestro país?



Si bien no se tiene respuesta absoluta a estos interrogantes, se plantean y enlistan a continuación algunas reflexiones como punto de partida de discusión y análisis en el ecosistema emprendedor regional.

- a. En primer lugar, se propone establecer un lenguaje común en el que los emprendedores capitalicen su capital psicológico y relacional. Esto les permitirá enfocar su emprendimiento y llevarlo a un nivel de madurez en su modelo de negocio y posicionamiento en el mercado, sin importar el origen natural de su emprendimiento. Un lenguaje unificado basado en modelos de negocio sostenibles y rentables facilitaría la conexión entre los emprendedores, el intercambio de ideas, experiencias y buenas prácticas, promoviendo la creación de redes sólidas. Esto fortalecería la colaboración, el aprendizaje mutuo y la difusión de información relevante, contribuyendo así al crecimiento y al éxito empresarial.
- b. En segundo lugar, es necesario implementar un plan de comunicaciones que permita a los emprendedores comprender el alcance y las oportunidades que los mecanismos de apoyo brindan en la actualidad. No se trata únicamente de obtener recursos financieros, o de cumplir ciertos indicadores de cumplimiento para alcanzar una condonación, sino de entender la responsabilidad contractual que el proceso conlleva. Esto plantea un desafío en la gestión de la información que implica actualizar manuales, protocolos e instructivos operativos. Además, es necesario flexibilizar su implementación de acuerdo con el contexto regional y las características de la población beneficiaria de las convocatorias nacionales. De esta manera, se garantiza que los emprendedores puedan aprovechar al máximo los recursos y entender las obligaciones contractuales asociadas, promoviendo así una gestión eficiente y efectiva de los apoyos brindados.
- c. En tercer lugar, es fundamental proporcionar un acompañamiento operativo y de seguimiento efectivo al emprendedor, estableciendo vínculos de confianza y relación con los equipos técnicos dispuestos a brindar un apoyo real. Esto implica brindar al emprendedor conocimiento e información sobre cómo mejorar la propuesta de valor de su emprendimiento en el mercado y cómo establecer relaciones sólidas con las entidades del ecosistema regional. Además, es esencial ofrecer un canal de orientación, resolución de dudas y espacios de reflexión que fortalezcan su emprendimiento y respaldo para avanzar en su ca-

- mino emprendedor, sin sentirse desalentados por una carga excesiva de tareas administrativas al acceder a recursos de financiación.
- d. En cuarto lugar, es crucial fortalecer las competencias blandas enfocadas en el ser, centrándose en la capacidad de relacionamiento del emprendedor con sus pertenencias personales (familia, empresa, sociedad, territorio), con su entorno regional, en la gestión de conflictos, en la resolución de problemas, en el trabajo en equipo y en la adaptación de su modelo de negocio y vocación emprendedora. Es fundamental afianzar la responsabilidad que tiene el emprendedor en la triada emprendedor-proyecto-situación, en cuanto agente transformador de realidades. El desafío para las entidades del ecosistema y los facilitadores del emprendimiento radica en cómo potenciar la capacidad de liderazgo de los emprendedores en favor de la propuesta de valor de su negocio. Es fundamental que estén comprometidos con el éxito del emprendedor y enfoquen sus esfuerzos en brindar un respaldo sólido y adecuado para impulsar el desarrollo de sus emprendimientos de manera efectiva.
 - e. En quinto lugar, es de suma importancia establecer una estrecha integración con estrategias que, al recopilar datos, analizar tendencias y generar conocimiento respalde la toma de decisiones de los emprendedores. Como resultado, se puede obtener información valiosa que promueva un ambiente propicio para el desarrollo empresarial y la generación de impacto socioeconómico. Esto permitirá identificar oportunidades, entender las necesidades y los desafíos del entorno emprendedor, y así formular estrategias y políticas adecuadas que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad de los emprendimientos en el país. Además, la retroalimentación constante entre los actores fomentará la generación de conocimiento compartido y la mejora continua del ecosistema emprendedor en beneficio de los emprendedores y la sociedad en general.
 - f. En sexto lugar, en cuanto al perfil del emprendedor, es necesario desarrollar nuevas competencias que les permitan proyectarse en su región y superar el miedo al cambio. Esto implica impulsar la formación y el desarrollo personal de los emprendedores en diferentes grupos etarios y rangos de edad, como, por ejemplo, los jóvenes y los adultos. Asimismo, se debe fomentar el emprendimiento como una vocación natural, fortaleciendo



la interrelación entre la familia, la escuela y la sociedad en la promoción de una mentalidad emprendedora desde temprana edad.

El emprendimiento vinculante

El concepto de *emprendimiento vinculante* se refiere a la creación y el desarrollo de emprendimientos que están estrechamente relacionados con problemáticas y necesidades específicas de la sociedad. Estos emprendimientos buscan generar beneficios económicos y, al mismo tiempo, abordar desafíos sociales, ambientales y culturales, promoviendo la inclusión, la sostenibilidad y el bienestar de la comunidad. Según Kantis *et al.* (2020), el emprendimiento vinculante trasciende el enfoque tradicional centrado únicamente en la rentabilidad económica, incorporando aspectos sociales y ambientales en su propuesta de valor. Por otro lado, Dees (2017), así como Mair y Martí (2006), destacan que el emprendimiento vinculante se caracteriza por tener una misión social o ambientalmente orientada y buscar la maximización de su impacto social, más allá de la maximización de sus beneficios económicos.

En el marco del PND 2022-2026: *Colombia Potencia Mundial de la Vida*, se establecen las bases para un emprendimiento transformador que promueva la inclusión, la circularidad y los encadenamientos productivos de alto valor en diversos sectores de la economía. Estos sectores incluyen el agropecuario, forestal, pesquero, farmacéutico, textil, turístico y otras ramas económicas. Además, se busca consolidar la productividad y sostenibilidad del sector artesanal y fomentar modelos de negocios basados en recursos biológicos, genéticos y bienes derivados de la biodiversidad. El emprendimiento también se enfoca en la salud, el cierre de brechas energéticas y el turismo inteligente, destacando la riqueza multicultural y la biodiversidad del país.

Es decir, el PND ya está planteando elementos del emprendimiento vinculante que permitan mejorar la productividad y sostenibilidad de diversos sectores económicos, así: en la economía popular y comunitaria, se busca fortalecer el sector artesanal mediante modelos de negocios que promuevan su desarrollo y generen oportunidades de crecimiento; en el sector turístico, se promueven modelos de negocios que resalten la riqueza multicultural y la biodiversidad del país, a través de la digitalización en el turismo inteligente,

ofreciendo servicios diferenciados e inclusivos; en los modelos de negocios que estén alineados con las misiones relacionadas con la bioeconomía, los ecosistemas naturales, la seguridad alimentaria, la eficiencia energética, la autonomía sanitaria, el bienestar social, la paz y la ciudadanía. Mediante el emprendimiento vinculante en estas áreas, se busca impulsar el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de la población en Colombia.

En el contexto de estos nuevos modelos de negocios se presentan varios desafíos y retos que deben abordarse para fomentar el emprendimiento sostenible, innovador y vinculante, los cuales se enlistan a continuación.

- a. En primer lugar, es importante proporcionar información estructurada al emprendedor en las etapas tempranas de la formulación de su modelo de negocio. Esto implica orientar al emprendedor sobre las oportunidades específicas que puede encontrar para desarrollar o estructurar su emprendimiento, teniendo en cuenta su contexto social y regional.
- b. Las convocatorias nacionales deben orientarse hacia las líneas estratégicas del PND. Además, es necesario analizar los requisitos y flexibilizar algunas condiciones de participación de acuerdo con el tipo de emprendimiento con enfoque social que esté planteando el emprendedor.
- c. Es fundamental fortalecer las competencias técnicas y de relacionamiento de los facilitadores u orientadores regionales. Estos profesionales deben orientar adecuadamente al emprendedor, considerando el contexto del emprendimiento, la experiencia y vocación del emprendedor.
- d. Se debe establecer una red de emprendedores o una comunidad que facilite el trabajo colaborativo, la transferencia de conocimiento, aprendizaje de pares, lecciones aprendidas, relacionamiento y oportunidades de negocios. Esta red puede ser tanto presencial como virtual, y sirve de plataforma tecnológica para fomentar la colaboración y el intercambio entre emprendedores. Además, se debe promover el *networking* no solo desde una perspectiva comercial, sino también a través de la creación de ecosistemas culturales y creativos que reconozcan la diversidad cultural y el entorno regional como fuente de inspiración y colaboración, y con servicios asociados que agreguen valor.
- e. Se debe poner énfasis en la inclusión de poblaciones históricamente excluidas, promoviendo la equidad y el trabajo con grupos vulnerables. Esto implica diseñar programas y políticas que brinden oportunidades

de emprendimiento a comunidades y grupos etarios que han sido marginadas, así como garantizar que tengan acceso a recursos y apoyo adecuados para el desarrollo de sus emprendimientos.

- f. Se requiere una coordinación efectiva para caracterizar a la población objetivo, entendiendo sus necesidades y particularidades, y así diseñar estrategias de apoyo y acompañamiento pertinentes. Esto implica establecer alianzas y espacios de colaboración entre diferentes actores, tales como la academia, las instituciones gubernamentales, las organizaciones sociales y el sector privado, con el propósito de fomentar la transferencia de conocimiento, la innovación y el desarrollo de soluciones disruptivas.

En resumen, el emprendimiento debe ser impulsado como parte de la identidad del país, fomentando valores como la transparencia, la equidad y la responsabilidad social. Se trata de promover una cultura emprendedora que esté arraigada en la moralidad y los principios del país, utilizando el emprendimiento como una herramienta para el desarrollo económico y social, así como para la construcción de una sociedad más inclusiva y sostenible. Esto implica una promoción del emprendimiento desde la identificación de las necesidades y los retos locales involucrando a la comunidad, los intereses estratégicos gubernamentales e internacionales; lo anterior permitirá la cocreación de soluciones relevantes y adecuadas dirigidas a la comunidad, lo que les permita el empoderamiento y la sostenibilidad económica.

Articulación institucional: una sumatoria de esfuerzos con visión de país

En el contexto del emprendimiento en Colombia, la articulación interinstitucional emerge como una poderosa estrategia para potenciar los esfuerzos y promover el desarrollo del país. Esta sinergia se sustenta en la existencia de capacidades institucionales a nivel nacional y regional que se han consolidado a través de la Política de Productividad y Competitividad que permitió la estructuración del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, el cual dio paso a la conformación de comités y comisiones que han servido como plataformas de trabajo colaborativo en la región y que han forjado

la creación de hojas de ruta en temas como emprendimiento, internacionalización, ciencia, tecnología e innovación, entre otros. Actualmente, son las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación y los Consejos Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación (Codecti) los espacios de convergencia y de construcción de una agenda común que promueve y fortalece la competitividad y productividad en las regiones.

Sobre esta base institucional se plantea armonizar y promover el ecosistema regional de emprendimiento, es decir, no es crear nuevas instancias, sino plantear una hoja de ruta para apoyar a los emprendedores a crecer, acelerar y escalar a mercados nacionales e internacionales, y en la que se abra espacio a los grupos de investigación de las universidades, los centros de formación profesional integral del Servicio Nacional de Aprendizaje [Sena], a los jóvenes y las mujeres emprendedoras. Es forjar una articulación interinstitucional sobre la base de la confianza, de conformar alianzas estratégicas entre los diversos organismos y entidades involucradas en el ecosistema emprendedor, con un objetivo común: promover y fortalecer el emprendimiento a nivel regional, en sintonía con las agendas institucionales y el contexto nacional.

Es construir sobre las capacidades regionales, partiendo desde las apuestas de competitividad regional con diálogos permanentes y colaborativos con el ecosistema local. No es abrir una isla para el emprendimiento que no dialogue con los actores de la región, sino es sumar el vector de desarrollo emprendedor en las agendas regionales ya existentes, y facilitar con las instancias departamentales de promoción y *networking* espacios de encuentro y colaboración, generando sinergias entre emprendedores, instituciones, inversionistas y empresas.

Un punto clave en esta articulación intrainstitucional es la socialización y el fortalecimiento de las acciones realizadas por las TecnoAcademias, los Tecnoparques y Sennova. Estos espacios desempeñan un papel fundamental como plataformas de encuentro y colaboración institucional regional, en los que se establecen alianzas, se fomenta la participación de universidades, empresarios y gremios en las mesas sectoriales y se involucra a expertos del sector. Con estos equipos de trabajo ya establecidos se puede plantear un nuevo esquema de evaluación de los planes de negocios de los emprendedores, invitando a expertos técnicos que validen y retroalimenten a los emprendedores hasta llegar a un plan padrino de acompañamiento. Esto



permitirá una mayor coherencia en las acciones y una maximización de los recursos destinados al apoyo al emprendimiento. Asimismo, se debe invitar a las universidades a contribuir con su experiencia en el ámbito del emprendimiento social y de impacto, generando un valor adicional en la construcción de un ecosistema emprendedor sólido y sostenible.

Además, por otro lado, es fundamental continuar estableciendo lazos de confianza, solidaridad y trabajo en equipo entre las diferentes entidades que promueven convocatorias para los emprendedores. Estas articulaciones permitirán que el emprendedor cuente con un apoyo integral y coordinado, brindándole acceso a servicios de empleo, información laboral actualizada, la capacitación y el asesoramiento necesario para el desarrollo exitoso de su emprendimiento.

Se propone, además, promover un encuentro nacional de emprendimiento como un espacio para fortalecer aún más la articulación y colaboración entre los actores del ecosistema emprendedor en Colombia; tendría asimismo el potencial de reunir a emprendedores, empresarios, expertos, instituciones educativas y gubernamentales de todo el país.

Este encuentro nacional de emprendimiento podría tener varios objetivos. En primer lugar, serviría como un espacio de aprendizaje e intercambio de conocimientos, donde los participantes podrían acceder a conferencias, talleres y paneles de discusión sobre temas relevantes para el emprendimiento. Esto permitiría que todos los actores involucrados compartan experiencias, mejores prácticas e innovaciones en el campo del emprendimiento. En segundo lugar, el encuentro podría ser una plataforma para presentar y promover emprendimientos destacados a nivel nacional. Se podrían realizar exposiciones, ferias o competencias en las que los emprendedores tengan la oportunidad de mostrar sus proyectos y establecer contactos con potenciales inversionistas, clientes y colaboradores. Esto contribuiría a visibilizar el talento emprendedor del país y fomentar la generación de oportunidades de negocio, lo cual podría ser una oportunidad única para promover la colaboración, el intercambio de conocimientos y la generación de oportunidades en el camino del emprendimiento en Colombia. Este evento contribuiría a fortalecer el ecosistema emprendedor y consolidar una visión común en el impulso del emprendimiento en el país.

En resumen, la articulación intra e interinstitucional es esencial para potenciar el emprendimiento en Colombia. A través de la colaboración entre los actores relevantes se podrán aprovechar las capacidades existentes, generar sinergias y promover el desarrollo de un ecosistema emprendedor fuerte y sostenible. La integración de todos los eslabones de la cadena de valor, la participación de expertos sectoriales y la gobernanza adecuada serán clave en este proceso. Solo a través de una articulación interinstitucional efectiva se podrá alcanzar el objetivo de impulsar el emprendimiento en todas las regiones del país, contribuyendo así a su desarrollo económico y social.

Fortaleciendo el aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento del emprendimiento

Los diferentes fondos y sistemas de apoyo al emprendimiento se esfuerzan por convertirse en espacios que tienen en cuenta la experiencia de las versiones anteriores de sus convocatorias, reconociendo y valorando el conocimiento adquirido a lo largo de su trayectoria. Mediante un enfoque de aprendizaje continuo, que mejora a partir de una interacción permanente con el emprendedor y con el ecosistema dispuesto para su operación. Esta capacidad de aprendizaje ha permitido ajustar el modelo de intervención para los emprendedores basándose en dicha experiencia para estar en constante evolución, preparada para enfrentar los desafíos y cambios en el ecosistema emprendedor.

La gestión del conocimiento va más allá de recopilar información: implica procesos y prácticas que permiten capturar, organizar, compartir y aplicar de manera efectiva el conocimiento existente en la organización. En cualquier proceso de cambio, se parte de la premisa de que lo mejor está por venir. Sin embargo, en las instituciones, estos procesos de cambio no solo generan ciertas frustraciones profesionales, sino que también requieren tiempo para armonizar los planes de trabajo con los nuevos equipos técnicos conformados. Lamentablemente, son pocas las entidades que cuentan con un archivo documental que registre su historia de manera efectiva y pueda trascender a través de las nuevas administraciones y equipos de trabajo.

El conocimiento generado a partir de las experiencias del pasado, los casos de éxito y los aprendizajes adquiridos, si estuviera registrado, analizado y compartido de manera sistemática, se convertiría en una base de



conocimiento sólida de referencia y guía para los nuevos equipos de trabajo. Estos equipos estarían en capacidad de aprender de las lecciones aprendidas y las mejores prácticas implementadas, evitando así repetir errores en algunas decisiones que se toman sin análisis y contexto, perder tiempos y acelerar una respuesta al emprendedor. Siendo esta premisa, el primer reto de gestión de conocimiento que promueva la difusión y socialización del conocimiento.

El aprendizaje continuo requiere la utilización de las tecnologías de la información y los sistemas de gestión del conocimiento que faciliten la búsqueda, recuperación y difusión del conocimiento. Esto implica utilizar herramientas tales como bases de datos, plataformas colaborativas y sistemas de gestión documental que permitan a los equipos acceder de manera ágil y eficiente al conocimiento necesario para llevar a cabo sus tareas y proyectos. Lo anterior, acompañado de espacios de intercambio de conocimiento, como, por ejemplo, reuniones, talleres y comunidades de práctica, donde los emprendedores y los equipos de trabajo puedan compartir sus experiencias, ideas y conocimientos, fomentando la colaboración, el aprendizaje colectivo y la generación de nuevas ideas y soluciones ante los diversos cuellos de botella que se presentan en la operación.

De esta forma, una gestión dinámica del conocimiento e información hacia el interior y exterior del ecosistema de emprendimiento es fundamental para promover la competitividad y el éxito de los emprendimientos. Un conocimiento con valor, documentado, compartido y accesible sirve de referencia y guía para los nuevos equipos de trabajo, permitiéndoles aprender de las experiencias pasadas y generar soluciones innovadoras.

En resumen, el emprendimiento va de la mano de los procesos de transformación de las sociedades y la economía. Cuando el emprendimiento se une a la transformación, se produce un potente catalizador de cambio que arranca desde la concepción del individuo, al visualizar el emprendimiento como una opción de vida, como un factor de transformación individual, familiar y comunitaria. Los emprendedores que abrazan la transformación en acción no solo están motivados por la búsqueda de beneficios económicos, sino que también tienen en cuenta el impacto social, ambiental y cultural de sus empresas. Estos emprendedores ven más allá de las ganancias a corto plazo y se centran en construir negocios que sean responsables, éticos y sostenibles. En este sentido, las agencias y los programas de apoyo están

llamadas a considerar no solo los aspectos económicos, sino también los sociales, ambientales y culturales de un emprendimiento y de la región en la que se desarrolla. Esto implica trabajar, dentro de una dinámica de articulación y gestión del conocimiento, en colaboración con actores como: gobiernos, organizaciones sin fines de lucro, instituciones académicas y la sociedad civil, buscando impulsar cambios sistémicos y lograr un impacto duradero.

Conclusiones

La transformación del emprendimiento en Colombia requiere un enfoque integral que combine la mejora continua, la internacionalización, la gestión del conocimiento, el fortalecimiento del emprendimiento rural y la creación de políticas públicas efectivas. Con una visión vinculante y humana, el emprendimiento puede convertirse en un verdadero motor de desarrollo sostenible, generando impactos positivos en todas las dimensiones de la sociedad y contribuyendo significativamente al progreso del país.

El emprendimiento en Colombia ha evolucionado significativamente desde la década de 1980 hasta la actualidad, consolidándose como un motor clave para el desarrollo económico, social y territorial. Sin embargo, a pesar de los avances en políticas públicas y programas de apoyo, persisten desafíos como la informalidad laboral, las altas tasas de interés, la inflación y la limitada infraestructura de apoyo que limitan su pleno potencial. Para superar estos retos y promover un emprendimiento más inclusivo y sostenible, se propone una transformación basada en dos visiones fundamentales: el emprendimiento vinculante y el emprendimiento humano.

El enfoque vinculante reconoce al emprendimiento como un agente activo en la formación y transformación de la cultura y las relaciones sociales, teniendo en cuenta las dinámicas territoriales y comunitarias. Por su parte, el emprendimiento humano enfatiza una visión que trasciende el enfoque meramente económico, promoviendo una gerencia humanista que valora la dignidad y complejidad del ser humano, generando impactos positivos en la sociedad y el medio ambiente. Estas visiones son recíprocas y complementarias, y suponen un cambio de pensamiento que se sustenta en la concepción del emprendimiento como agente de transformación socioeconómica al generar empleo fundamentado en la dignidad humana, promover el desarrollo individual, contribuir al fortalecimiento del entramado social y al enriquecimiento de las sociedades, además de establecer prácticas éticas y sostenibles transversales en sus operaciones.

Sin embargo, para fomentar esta perspectiva vinculante y humana del emprendimiento, resulta imperativo la transformación y fortalecimiento de programas y políticas públicas por parte del Estado, que partan del reconocimiento del emprendimiento como una opción de vida, más allá de una solución económica a corto plazo, y que, además, establezcan estrategias integrales que aborden el ciclo empresarial, desde la ideación del plan de negocios, hasta la sostenibilidad de los empleos generados y de sus negocios.

Primero, la mejora continua, implementando procesos de autoevaluación y medición del impacto basados en indicadores como empleo, permanencia en el mercado y crecimiento de los emprendimientos apoyados, adaptando las convocatorias a las necesidades específicas de los públicos objetivos y consolidando instrumentos de apoyo integral, con un enfoque diferencial e inclusivo.

Segundo, la internacionalización, promoviendo una cultura exportadora y fortaleciendo alianzas y redes empresariales, mediante estrategias graduales, procesos de innovación, gestión del conocimiento y fortalecimiento de capacidades de colaboración para facilitar la incursión en mercados internacionales. En este sentido, se plantea el concepto de *emprendimiento local con visión global*, subrayando la importancia de las relaciones de cooperación para el desarrollo de las economías regionales, el conocimiento profundo de la cultura y la sociedad de los mercados potenciales, y las redes de *networking* para asegurar el éxito en las iniciativas de internacionalización.

Tercero, la gestión del conocimiento, estructurando entidades de investigación y generación de conocimiento sobre el fenómeno emprendedor, vinculando academia, Estado y sociedad para la transferencia de conocimiento y desarrollo de productos y servicios innovadores, y proponiendo la creación de una agencia *do tank*, como la Agencia Emprender, para focalizar recursos y esfuerzos en sectores emergentes y estratégicos, además de la generación de convocatorias focalizadas a sectores particulares, no solo desde lo económico, sino también social y productivo, al igual que en el fortalecimiento del ecosistema emprendedor influenciando en la creación de políticas públicas potentes y transformadoras.

Cuarto, el fortalecimiento de las economías campesinas, familiares, populares y comunitarias se aborda a través de la construcción y fortalecimiento de políticas y programas públicos de apoyo. En este contexto, se proponen los siguientes pilares para su fortalecimiento: la caracterización



detallada de la población objetivo; la formación mediante el fortalecimiento de los saberes locales; el impulso del emprendimiento a través de la asociatividad; el fomento de los mercados locales; la implementación de un modelo efectivo de seguimiento y evaluación del impacto del programa; un enfoque diferenciado y transversal hacia el campesinado; la creación de mecanismos de respuesta ante crisis y cambio climático; la integración institucional eficaz; los procesos de transferencia tecnológica; y la promoción de la sostenibilidad ambiental, social y cultural. Estos pilares fundamentales tienen el potencial guiar la implementación de políticas y programas bajo un enfoque regional y vinculante del emprendimiento.

Finalmente, la transformación integral del emprendimiento, estableciendo nuevos enfoques basados en principios vinculantes y humanos, fomentando un entorno favorable mediante el apoyo gubernamental, colaboración con el sector privado, capacitación y acceso a tecnologías y conocimientos, e incluyendo herramientas digitales, mejora de la infraestructura y formación de capital humano como factores determinantes para un ecosistema emprendedor robusto y dinámico. Con una visión vinculante y humana, el emprendimiento en Colombia puede convertirse en un verdadero motor de desarrollo sostenible, generando impactos positivos en todas las dimensiones de la sociedad y contribuyendo significativamente al progreso del país.

Referencias

- Acevedo, Á. y Martínez, J. (2016). *La agricultura familiar en Colombia: estudios de caso desde la multifuncionalidad y su aporte a la paz*.
- Acevedo, Á. y Schneider, S. (2020). Agricultura campesina, familiar y comunitaria: una perspectiva renovada del campesinado para la construcción de paz en Colombia. *Luna Azul*, 50, 132-155. <https://doi.org/10.17151/luaz.2020.50.7>
- Acevedo, J. P., Robledo, S. y Sepúlveda, M. Z. (2020). Subáreas de internacionalización de emprendimientos: una revisión bibliográfica. *Económicas cuc*, 42(1), 249-268. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.7>
- Alcaldía Municipal de Soacha. (2024). *Observatorio de Emprendimiento*. Observatorio de Emprendimiento.
- Alrefaie, J. (2021). *The Role of The Entrepreneurship Support Programs in Responding to The Challenges Refugee Entrepreneurs face: The Case of Syrian Refugee Entrepreneurs in Turkey*. Universidad del Mármara. <https://acortar.link/uHTc77>
- Asociación Nacional de Comercio Exterior (Analdex). (2024). Número de empresas exportadoras solo aumentó 3.8% en 2023. <https://analdex.org/2024/02/22/numero-de-empresas-exportadoras-solo-aumento-38-en-2023/>
- Angelelli, P., Luna, F. y Suaznábar, C. (2017). *Agencias latinoamericanas de fomento de la innovación y el emprendimiento: características y retos futuros*. <http://www.iadb.org>
- Aparicio, S., Urbano, D. y Gómez, D. (2018). Entrepreneurship and Regional Economic Growth in Antioquia: An Empirical Analysis. *Economics and Business Letters*, 7(2), 84-91.
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D. y Wright, M. (2014). Entrepreneurial Innovation: The Importance of Context. *Research Policy*, 43(7), 1097-1108. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>
- Banco Mundial [BM]. (2024, abril 10). *América Latina y el Caribe: panorama general*. BM.
- Baron, R. A., y Markman, G. D. (2003). Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in Their Financial Success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00069-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00069-0)
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2017). *Agro-Tech: innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe*. BID.

- Bonfanti, A., De Crescenzo, V., Simeoni, F. y Loza Adauí, C. R. (2024). Convergences and Divergences in Sustainable Entrepreneurship and Social Entrepreneurship Research: A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 170, 114336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114336>
- Bosma, N., Acs, Z., Autio, E., Coduras, A. y Levie, J. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor, 2008 Executive Report*.
- Boutaleb, F. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report Adapting to a "New Normal" Design and production: Witchwood Production House GEM Policy Influence: Examples from the UK, Guatemala and the USA 6 Key GEM Definitions and Abbreviations 8*. <http://www.witchwoodhouse.comBBRDesignhttps://bbrdesign.co.uk>
- Breznitz, D., Ornston, D. y Samford, S. (2018). Mission Critical: The Ends, Means and Design of Innovation Agencies. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 883-896. <https://doi.org/10.1093/icc/dty027>
- Buckley, P. y Casson, M. (1999). A Theory of International Operations. *European Research*.
- Camargo Calderón, A. Y., Latorre Carrillo, L. F. y Gómez Contreras, J. L. (2021). Fortalezas y oportunidades del emprendimiento sostenible en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 36(68), 190-203. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i68.9468>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A. y Ramírez, C. A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3). <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>
- Cavusgil, S. (1980). On The Internationalization Process of The Firm. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal], Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO] e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2021). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe*.
- Child, J., Karmowska, J. y Shenkar, O. (2022). The Role of Context in SME Internationalization. A Review. *Journal of World Business*, 57(1). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101267>
- Chiroque, H. y Mutuberría, V. (2013). Economía comunitaria. En *Diccionario de la Otra Economía*. Universidad Nacional General de Sarmiento.
- Ciudad de Jaén: Sociedad Cooperativa Andaluza. (2024). *Aceite Ciudad de Jaén. Nuestra empresa*.
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [Confecámaras]. (2023a). *La supervivencia empresarial en Colombia*.
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio-Confecámaras. (2023b, septiembre 7). En el marco del Congreso de Confecámaras, cuatro jóvenes empresarios compartieron sus experiencias e historias para crear emprendimientos. *Confecámaras*.

- Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1014 de 2006: de fomento a la cultura del emprendimiento.
- Congreso de la República de Colombia. Ley 590 de 2000. Artículo primero, literal d.
- Coraggio, J. (2020). *Economía social y economía popular: Conceptos básicos* (Consejo Consultivo, Documento N.º 1). Inaes/Ministerio de Desarrollo Productivo, Buenos Aires.
- Corporación de Fomento de la Producción [Corfo]. (2024a). Corfo. Programas y convocatorias. <https://www.corfo.cl/sites/cpp/programasyconvocatorias>
- Corporación de Fomento de la Producción [Corfo]. (2024b). *Sobre Corfo*. <https://www.corfo.cl/sites/cpp/sobrecorfo>
- Dacin, P. A., Dacin, M. T. y Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward from Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57. <https://doi.org/10.5465/amp.24.3.37>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [Dane]. (2023). *Boletín Técnico: ocupación informal trimestre móvil agosto-octubre 2023*.
- De Hoyos, M., Romaguera, J., Carlsson, B. y Lyytinen, K. (2013). Networking: A Critical Success Factor for Entrepreneurship. *American Journal of Management*, 13(2).
- Dees, J. (2017). The Meaning of Social Entrepreneurship. En *Encyclopedia of Business Ethics and Society* (1-8). Sage Publications.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2020). *Documentos 4011p política nacional de emprendimiento*.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2022). *Documentos 4085. política de internacionalización para el desarrollo productivo Regional*.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2003a). *Hacia un Estado comunitario (2002-2006)*. DNP.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2023b). *Colombia, Potencia Mundial de la Vida, Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026*. DNP.
- Dunning, J. H. (1988). The Theory of International Production. *The International Trade Journal*, 3(1), 21-66. <https://doi.org/10.1080/08853908808523656>
- Duque, P., Meza, O. E., Giraldo, D. y Barreto, K. (2021). Economía social y economía solidaria: un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *Revesco: Revista de Estudios Cooperativos*, 138, e75566. <https://doi.org/10.5209/reve.75566>
- Elfring, T., Klyver, K. y Burg, E. van. (2021). *Entrepreneurship as Networking*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190076887.001.0001>
- Fenwarth, A. E. (s. f.). Centros de pensamiento de excelencia global. *Portafolio.co*. <https://www.portafolio.co/opinion/andres-espinoza-fenwarth/centros-de-pensamiento-de-excelencia-global-548977>

- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2014). *Agricultura familiar en América Latina y el Caribe: recomendaciones de política*. FAO.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2017). *Emprendimientos de agricultura familiar para la paz: metodologías para la innovación social y tecnológica para el desarrollo rural*. FAO.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2018). *Transformar la alimentación y la agricultura para alcanzar los ODS 20 acciones interconectadas para guiar a los encargados de adoptar decisiones*. FAO.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2023, marzo 2). *Comienzan escuelas de campo con enfoque agroecológico para campesinos de la zona rural de Ciudad Bolívar y Usme*. FAO en Colombia.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], Economic Research Institute for Asean and East Asia, International Food Policy Research Institute, Internationaler Fonds für Landwirtschaftsentwicklung, y World Trade Organization. (2019). *Background Notes on Sustainable, Productive and Resilient Agro-food Systems Value Chains, Human Capital, and the 2030 agenda: A Report Prepared for the G20 Presidency of Japan and the G20 Agriculture Deputies*.
- Fondo Argentino Sectorial. (2024). Fondo Argentino Sectorial (Fonarsec). <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia/fondo-argentino-sectorial-fonarsec>
- Fondo Emprender. (2024). *Nuestro impacto: cifras históricas*. Fondo Emprender.
- Fondo para el logro de los ODM (MDFG). (2023, agosto 3). *Egipto: cadenas de valor hortícolas en beneficio de los pobres en el Alto Egipto*. MDFG.
- Forero, J. (2013). Economía campesina y ciudad. *Revista Semillas*.
- Fundación Emprender Futuro. (2024). *Fundación Emprender Futuro*. Fundación Emprender Futuro.
- Gamba, C., Forero, K. y Castellanos, O. (2024). Modelos de emprendimiento. En O. Castellanos (ed.), *Fundamentos y perspectivas del emprendimiento* (pp. 23-45). Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- García, A. y García, M. (2010). Entrepreneurial Ecosystem for the TBFS: a Resource-Based View. *Tec Empresarial*, 4(1).
- García, A. M. y García, M. G. (2020). Motivos para la internacionalización y resultados de la empresa de base tecnológica: construyendo una agenda de apoyo institucional. *Tec Empresarial*, 14(1), 38-53. <https://doi.org/10.18845/te.v14i1.4954>
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM] Colombia. (2022). *Nuestro reto: impactar la dinámica emprendedora colombiana*. GEM.
- Gessler, J. C. (2021). Collaborative Practices of SMEs for the Purpose of Internationalization: A Review of the Literature. En *Open Internationalization Strategy* (131-158). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85117047384&partnerID=40&md5=68715a8f09f1ae816ec9016706eef0fd>

- Glauber, J. e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2023, marzo 3). *Ucrania un año después: repercusiones en la seguridad alimentaria mundial*. Sembrando hoy la agricultura del futuro.
- Glennie A. y Bound K. (2016). *How Innovation Agencies Work*. Nesta.
- González, S. C., Toca, J. M. A. y Renedo, A. S. (2012). *100 buenas prácticas en emprendimiento universitario*. NETbibLO.
- Guanziroli, C. y Basco, C. (2010). Construcción de políticas agrarias en Brasil: el caso del Programa de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (Pronaf). *Comuniica*.
- Guimarães, L. G. A., Blanchet, P. y Cimon, Y. (2021). Collaboration Among Small and Medium-Sized Enterprises as Part of Internationalization: A Systematic Review. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040153>
- Hoang, H. y Yi, A. (2015). Network-based Research in Entrepreneurship: A Decade in Review. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 11(1), 1-54. <https://doi.org/10.1561/03000000052>
- Hymers, S. (1960). *The International Operations of National Firms. A Study of Direct Foreign Investment*. Massachusetts Institute of Technology.
- INNPulsa Colombia. (2023). *Colombia Tech Report 2022-2023: más allá de la data*.
- INNPulsa Colombia. (2023a). *INNPulsa Colombia. Informe de programas*. INNPulsa Colombia.
- INNPulsa Colombia. (2023b). *INNPulsa Colombia. Aldea*.
- Institute for Economic Development University of Texas in San Antonio [UTSA IED]. (2023, agosto 3). *¿Qué es un SBDC?* <https://www.sbdcglobal.com/es/mo-delosbdc>
- Invest in Bogotá. (2022). *Ruta del emprendedor en Bogotá Región*. Invest in Bogotá.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm? Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Jorquera, D. (2011). *Gobernanza para el desarrollo local*. www.rimisp.org/cambio-pobrezarural
- Kallari Chocolates. (2024). *Quiénes somos*. <https://kallari.com.ec/quienes-somos/>
- Kantis, H., Ishida, M. y Komori, N. (2020). *Entrepreneurship and Local Economic Development a Comparative Perspective on Entrepreneurs, Universities and Governments* (vol. 1). Routledge.
- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad*. Yale University Press.
- Kojima, K. (1973). A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 14(1), 1-21.
- Liao, S., Javed, H., Sun, L. y Abbas, M. (2022). Influence of Entrepreneurship Support Programs on Nascent Entrepreneurial Intention Among University

- Students in China. *Frontiers In Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.955591>
- Liu, H., Kulturel-Konak, S. y Konak, A. (2021). Key Elements and Their Roles in Entrepreneurship Education Ecosystem: Comparative Review and Suggestions for Sustainability. *Sustainability*, 13(19), 10648. <https://doi.org/10.3390/su131910648>
- Lopes, J., Oliveira, M., Silveira, P., Farinha, L. y Oliveira, J. (2021). Business Dynamism and Innovation Capacity, an Entrepreneurship Worldwide Perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 94. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010094>
- López, O. y Moncada, V. (2020). La política del emprendimiento naranja en Colombia, nuevas formas de control de la población. *Revista Republicana*, 29, 107-128. <https://doi.org/10.21017/Rev.Repub.2020.v29.a89>
- Madrid Emprende. (2023, agosto 3). *Madrid Emprende*.
- Mair, J. y Martí, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Marín, L. y Hurtado, Á. (2022). *Revisión de literatura: una visión teórica de la relación entre el emprendimiento y el crecimiento económico*. Escuela de Economía y Finanzas. Universidad Eafit. <https://acortar.link/BLtFNZ>
- Martínez, J. (2021). *La internacionalización de los emprendimientos de las comunidades indígenas en Ecuador mediante el comercio justo. Estudio de caso: la asociación Kallari*. Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33-55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit]. (2020, diciembre 31). El presidente Iván Duque sancionó la Ley de Emprendimiento. Mincit.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit]. (2024). Mipymes. Mincit.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MinAgricultura]. (2020). *Plan Nacional para Apoyar y Consolidar la Generación de Ingresos de la Economía Campesina, Familiar y Comunitaria*.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MinAgricultura] y Unión Europea. (2017). *Lineamientos Estratégicos de Política Pública*.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MinAgricultura] (2017, 29 de diciembre). *Por la cual se adoptan los lineamientos estratégicos de política pública para la agricultura campesina, familiar y comunitaria y se dictan otras disposiciones* [Resolución 464 de 2017].
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia-Mintic. (2022, julio 19). *Gobierno de Iván Duque invirtió más de \$1.4 billones para fortalecer la Economía Naranja*. Mintic.

- Minniti, M. (2012). *Economía Industrial. Revista. 383 (Ejemplar dedicado a: Mujer y desafío emprendedor en España)*.
- Ministerio del Trabajo [MinTrabajo]. (2020). *Plan Progresivo de Protección Social y Garantía de los Derechos de los Trabajadores y Trabajadoras Rurales*.
- Ministerio del Trabajo [MinTrabajo] y Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias [UAEOS]. (2022). *Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural*.
- Nágera, A. (2022). *Internacionalización de cooperativas olivíferas: Ciudad de Jaén y Picualia* (trabajo de grado). Universidad de Jaén. <https://acortar.link/z2FcxQ>
- Naudé, W. (2010). Entrepreneurship, Developing Countries, and Development Economics: New Approaches and Insights. *Small Business Economics*, 34(1), 1-12. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9198-2>
- Nelaeva, A. y Nilssen, F. (2022). Contrasting Knowledge Development for Internationalization Among Emerging and Advanced Economy Firms: A Review and Future Research. *Journal of Business Research*, 139, 232-256. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.053>
- Nunez, W. N., Acosta, A. R., Nunez, L. N., Parejo, I. B. y Hernandez Palma, H. G. (2018). Entrepreneurship and The Informal Economy: Characterization of Business in Colombia, an Analysis from The Global Entrepreneurship Monitor. *Contemporary Engineering Sciences*, 11(54), 2651-2659. <https://doi.org/10.12988/ces.2018.86263>
- Observatorio del Derecho a la Alimentación de España. (2021). *El aumento de los precios de los insumos agrega una presión no deseada sobre la ya frágil economía alimentaria mundial*. Observatorio del Derecho a la Alimentación de España.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], y Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2022). *Agricultural Outlook 2022-2031*. OCDE. <https://doi.org/10.1787/f1b0b29c-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2019). *Estudios económicos de la OCDE: Colombia 2019*. OCDE. <https://doi.org/10.1787/805f2a79-es>
- Orrego, C. (2009). La fenomenología y el emprendimiento. *Pensamiento y Gestión*, 27.
- Pardo, C. y Alfonso, W. (2015). *¿Por qué los negocios fracasan en Colombia?: análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia*.
- Parra-Peña, R. I., Puyana, R. y Chica, F. Y. (2021). *Análisis de la productividad del sector agropecuario en Colombia y su impacto en temas como: encadenamientos productivos, sostenibilidad e internacionalización, en el marco del programa Colombia más competitiva*. Fedesarrollo.
- Peralta, J. D. (2019). Regional Development and Entrepreneurship: Evidence for Colombia. *Trimestre Economico*, 86(342), 467-490. <https://doi.org/10.20430/ete.v86i342.656>

- Pierre-André, J. (2005). *Emprendimiento regional y economía del conocimiento*. Sello Editorial Javeriano.
- Pineda, P., Carmona, G. y Planas, A. (2014). Desarrollo del talento emprendedor: estrategias y buenas prácticas. Ponencia presentada en el xxxiii Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación.
- Pirson, M. y Lawrence, P. (2010). Humanism in Business—Towards a Paradigm Shift? *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553-565. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0239-1>
- Pirson, M., Vázquez-Maguirre, M., Corus, C., Steckler, E. y Wicks, A. (2019). Dignity and the Process of Social Innovation: Lessons from Social Entrepreneurship and Transformative Services for Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 4(2), 125-153. <https://doi.org/10.1007/s41463-019-00071-9>
- Ponce, I. E. y Güemes, D. (2017). *Interpretive Structural Modeling of Key Factors for Academy-Industry Linkage Process-The Mexican Case*. Congreso Altec xvii.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.
- Portafolio. (2023, 27 de julio). *Cifra de empresas creadas en el primer semestre de 2023 cayó 3.6 %*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/creacion-de-empresas-en-colombia-en-el-primer-semester-de-2023-586453>
- Qi, D. (2018). The Roles of Government, Businesses, Universities and Media in China's Think Tank Fever: A Comparison with The American Think Tank System. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/326623937_The_roles_of_government_businesses_universities_and_media_in_China's_think_tank_fever_A_comparison_with_the_American_think_tank_system
- Radio Nacional de Colombia. (2023, noviembre 30). *Coopripaz: la apuesta de firmantes por la paz y el desarrollo social en Cali*.
- Redacción El País. (2023a, julio 26). Esta es la oferta del mejoramiento de emprendimientos en Colombia que impulsa el Gobierno Petro. *El País*.
- Redacción El País. (2023, julio 26). Firmantes de Paz del Valle participaron con sus emprendimientos en Colombiamoda 2023. *El País*.
- Requejo, F. (1999). *Els Think Tanks a Catalunya*. Barcelona: Registre Públic d'Enquestes i d'Estudis de la Generalitat de Catalunya.
- Revista Portafolio. (2023, julio 27). *Cifra de empresas creadas en el primer semestre de 2023 cayó 3.6 %*.
- Rodríguez Garay, R., Kobila, T., Morbelli, C., y Parolin, M. (2013). Culturas cooperativas y emprendedoras. Una fusión inteligente. *Invenio*.
- Ruta N Medellín. (2024). *Sobre nosotros*. <https://rutanmedellin.org/rutan/acerca-de-rutan>
- Sanabria Téllez, J. A., y Cubillos Rodríguez, M.C. (2014). Observatorio en Emprendimiento: una postura desde la Facultad de Ciencias Administrativas y

- Contables de la Universidad de La Salle. *Revista de la Universidad de La Salle*, (64), 111-130.
- Santacoloma-Varón, L. E. (2015). Importancia de la economía campesina en los contextos contemporáneos: una mirada al caso colombiano. *Entramado*, 11(2), 38-50. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n2.22210>
- Sarria, A. y Tiribia, L. (2003). *Economía Popular*. Asociación Uruguaya de Historia Económica (Audhe).
- Sustainable Development Goals [SDG]. (2017). *Estudio de caso: lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas*. www.sdgfund.org
- Servicio Nacional de Aprendizaje [Sena]. (2024). *Sena*. CampeSena. <https://www.sena.edu.co/es-co/campesena/Paginas/index.aspx>
- Servicio Nacional de Aprendizaje [Sena]. (2022). *Plan de Acción 2023: Transformando Vidas, Construyendo Tejido Social*. <http://compromiso.sena.edu.co/>
- Spitzack, H., Pirson, M., Amann, W., Khan, S. y Kimakowitz, E. (2009). *Humanism in Business*. Cambridge University Press.
- Teehankee, B. L. (2008). Humanistic Entrepreneurship: An Approach to Virtue-based Enterprise. *Asia-Pacific Social Science Review*, 8(1). <https://doi.org/10.3860/apssr.v8i1.708>
- Trentin, I. C. L. y Quaresma, A. K. (2022). Pronaf: Programa Nacional de Fortalecimiento da Agricultura Familiar fazendo mais do mesmo no Brasil? *Extensão em Foco*, 26. <https://doi.org/10.5380/ef.v0i26.78206>
- Unidad Solidaria. (2024). *Unidad Solidaria*. Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.
- Universidad Icesi. (2024). *Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*. Consultado el 09 de septiembre de 2024. Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial | Servicios CDEE | CDEE | Centros (icesi.edu.co)
- Vallejo, A., Echavarría, M., y Uribe, M. (2009). *Observatorios y redes de cooperación internacional*. *Revista de Negocios Internacionales*, 2(1).
- Varela Villegas, R., Moreno Barragán, J. A., Soler Libreros, J. D., Pereira Laverde, F., Osorio Tinoco, F. F., Gómez Araujo, E., López Lambraño, M., Parra Bernal, L. D., Buelvas Martínez, P., Peñuela L., J. D. y Gómez Núñez, L. (2020). *Dinámica de la actividad empresarial en Colombia*. Universidad Icesi. <https://doi.org/10.18046/EUI/GEM.2020>
- Vásquez-Maguirre, M. (2020). Restoring, Protecting, and Promoting Human Dignity Through Indigenous Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(3).
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190. <https://doi.org/10.2307/1880689>

- Verver, M. y Koning, J. (2023). An Anthropological Perspective on Contextualizing Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 62, 649-665 <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00774-2>
- Vesga, R. (2015). *El caso de INNPulsa Colombia. La evolución de una política pública para el crecimiento empresarial extraordinario. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*. CAF.
- Vrontis, D. y Christofi, M. (2021). R&D Internationalization and Innovation: A Systematic Review, Integrative Framework and Future Research Directions. *Journal of Business Research*, 128, 812-823. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.031>
- Witt, P. (2004). Entrepreneurs' Networks and The Success of Start-ups. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(5), 391-412. <https://doi.org/10.1080/0898562042000188423>
- Xifra, J. (2005). Los think tank y advocacy tank como actores de la comunicación política. *Anàlisi*, 73-91.
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z. y Wood, G. (2020). Collaboration and Internationalization of SMEs: Insights and Recommendations from a Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 427-456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12238>

Literatura de consulta

- Bogotá Escala. (21 de diciembre de 2021). Ruta del emprendimiento. <https://www.bogotaescala.com/emprendedores/ruta-emprendimiento/>
- Carmona, G. y Planas, A. (2014). Desarrollo del talento emprendedor: estrategias y buenas prácticas. En *Seminario InterUniversitario de Teoría de la Educación* (113-128).
- Cobo, C. (2012, enero 24). Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo. Proyecto Avanz@: Competencias para la productividad de las Mipymes centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación. Fundación Omar Dengo-IDRC-OIT/Cinterfor.
- Dini, M. y Stumpo, G. (2019). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).
- Dini, M. (2019). *Centros de desarrollo empresarial en América Latina: lecciones de política de cinco experiencias institucionales* (Documentos de Proyectos LC/TS.2019/21). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).
- Eimterbäumer, M. (2020). *Concepts for Systems Change an Application for a Social Entrepreneurship Think Tank*. Faculty of Business Management and Social Sciences-Hoshscule Osnabruck-University of Applied Sciences.

- Exley, S. (2014). Think Tanks and Policy Networks in English Education. En *Studying Public Policy: An International Approach* (179-190). Policy Press.
- Flick, U. (2014). *La gestión de la calidad en Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata.
- Fundación Acción Contra el Hambre. (2013). *La persona emprendedora y la idea de negocio*. https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/u.d.1_la_persona_emprendedora.pdf
- García, A. (2019). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398.
- Government of Canada. (2021, mayo). *About the NRC Industrial Research Assistance Program*. Support for Technology Innovation: <https://nrc.canada.ca/en/support-technology-innovation/about-nrc-industrial-research-assistance-program>
- Government of United Kingdom. (2021, mayo). About us. *Gov.Uk*. <https://www.gov.uk/government/organisations/innovate-uk/about>
- Herrera Jiménez, A., Cangrejo Castro, N. y Otalora Cubides, L. (2021). *Informe de Análisis de la Ruta de Servicio actual que sigue el emprendedor en su relación con el Fondo Emprender*.
- Herrero, P. P., Carmona, G. y Planas, A. (2014, noviembre 25). Desarrollo del talento emprendedor: estrategias y buenas prácticas.
- INNpulsA. (2021). Nosotros. INNpulsA Colombia: <https://www.innpulsacolombia.com/nosotros>
- Instituto Interamericano de Cooperación [IICA]. (2006). Observatorio-IICA. <https://iica.int/es>
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2020). *La función social de los observatorios. El caso del Observatorio Latinoamericano de la Administración Pública*.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S. y Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: Muchas Empresas y poca innovación*. Banco Mundial.
- López Lambrano, M., Parra Bernal, L., Buelvas Martínez, P., Peñuela Lizcano, J. y Gómez Núñez, L. (2019). *Dinámica de la actividad empresarial en Colombia*. GEM Colombia; Editorial Universidad Icesi.
- Marina, J. A. (2010). La competencia de emprender. *Revista de Educación*, 49-71.
- Martínez, F. M. y Carmona, G. (2009). *Aproximación al concepto de “competencias emprendedoras”: valor social e implicaciones educativas*. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar [Rinace].
- Mazzucato. (2016). From Market Fixing to Market-creating: A New Framework for Innovation Policy. *Industry and Innovation*, 23,02, 140-156.
- McGann, J. (2021). *2020 Global Go to Think Tank Index Report*. TTCSP Global Go to Think Tank Index Report 18
- Medina, K. (2021). Branch. <https://branch.com.co/marketing-digital/que-es-benchmarking-y-para-que-sirve/>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit]. (2020). *Información sobre las Comisiones Regionales de Competitividad*.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit]. (2020). Proyecto Ley de Emprendimiento, P.L. 122-2020. Cámara de Representantes.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit]. (2021). *Mipymes*. Programa de centros de desarrollo empresarial [cDE], Small Business Development Centers [SBDC]. <https://www.mipymes.gov.co/programas/centro-de-desarrollo-empresarial>
- Ministerio de Desarrollo Productivo de Argentina. (2017). *Bases y condiciones de la Convocatoria del Programa "Fondo Semilla"*. Fondo Semilla. <https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2017/09/00.FS-2017-Bases-y-Condiciones.pdf>
- Oosterbeek, H., Praag, M. y Ijsselstein, A. (2010). El impacto de la educación en el espíritu empresarial en las habilidades y la motivación del espíritu empresarial. *Revista Económica Europea*, 442-454.
- Proyecta Uruguay. (2021). *¿Qué ofrecemos? Proyecta Uruguay: Un país para tus ideas*. https://proyectauruguay.uy/?gclid=CjwKCAjwz_WGBhA1EiwAUAXlcc-TJZfAZjTuyF2YK5MaLC_Gc-YHDcGdu2YRaN1ivW438AXHEpPldkRoC-2KgQAvD_BwE
- Quivy, R. y Carnpenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. Limusa.
- Real Academia Española. (2021). *Servicio*. En Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/servicio>
- Ribeiro, A., Uechi, N. y Plonski, G. (2018). Building Builders: Entrepreneurship Education from an Ecosystem Perspective at MIT. *Triple Helix*, 5(3). <https://doi.org/10.1186/s40604-018-0051-y>
- Rodríguez, R. E. (2004). *Efectividad del Curso de Emprendedores, en el desarrollo del perfil emprendedor del alumno*. Research Institute for Environment, Energy and Economics (RIEEE)
- Saunders, M., Lewis, P. y Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7.ª ed.). Pearson Educación Limited.
- Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2021). *Sobre nosotros*. Senacyt. <https://www.senacyt.gob.pa/sobre-nosotros/>
- Segura, M., Barragán, J. y Alarcón, G. (abril de 2018). La ruta del servicio del cliente, una herramienta alternativa para iniciar la mejora en el servicio e innovación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(1), 14-27.
- StartupBlink. (2019). *Informe de Rankings del Ecosistema de Startup 2019 por StartupBlink*. StartupBlink. <https://www.startupblink.com/blog/informe-de-ranking-del-ecosistema-de-startup-2019-por-startupblink>

- Stone, D. (2001). *Think Tanks, Global Lesson-Drawing and Networking Social Policy Ideas*. Department of Politics and International Studies-University of Warwick.
- Voorhees, C. M., Fombell, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R. y Walkowiak, T. (2017). Service Encounters, Experiences, and the Customer Journey: Defining the Field and a Call to Expand Our Lens. *Journal of Business Research*, 269-280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014>

Apéndice

Tabla A1. Listado de entidades análisis en el *benchmarking*—capítulo 2

Entidad	Tipo	País	Continente	Naturaleza
German Accelerator	Agencia	Alemania	Europa	Privado
Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra (UPSA)—Centro de Emprendimiento	Centro de emprendimiento	Bolivia	América	Educativo
Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae)	ONG	Brasil	América	Público
Financiadora de Estudios y Proyectos (FINEP)	Fondo	Brasil	América	Público
Minas Gerais-Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development (Finep)	Fondo	Brasil	América	Público
Inventta	Consultora agencia	Brasil, Colombia, Perú	América	Privado
Futurpreneur Canada	ONG	Canadá	América	Público
Brain Chile	Agencia	Chile	América	Público
Mujeres Empresarias (ME)	Agencia	Chile	América	Público
Quiero Emprender—Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	Hub de Emprendimiento	Chile	América	Público
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (Conapyme)—República de el Salvador	Organización gubernamental	El Salvador	América	Público
Cámara de Comercio de España	Organización gubernamental	España	Europa	Público
Aceleradora de Empresas SeedRocket	Agencia	España	Europa	Privado

Entidad	Tipo	País	Continente	Naturaleza
U.S. Small Business Administration (SBA): Office of Entrepreneurial Development (OED)	Organización gubernamental	Estados Unidos de América	América	Público
Alterna	Centro de Emprendimiento	Guatemala	América	Privado
Agencia Universitaria para la Gestión del Emprendimiento (AUGE)	Agencia	Costa Rica	América	Educativo
Entrepreneurship Development Institute of India (EDII)	ONG	India	Asia	Privado
Enterprise Ireland	Organización gubernamental	Irlanda	Europa	Público
Local Enterprise Office	Hub de emprendimiento	Irlanda	Europa	Público
Social Entrepreneurs Ireland	Agencia	Irlanda	Europa	Privado
Investment and Development Agency of Latvia (LIAA)	Agencia	Letonia	Europa	Público
Go Vilnius	Agencia	Lituania	Europa	Público
House of Entrepreneurship	Organización gubernamental	Luxemburgo	Europa	Público
Luxembourg Business Angel Network (LBAN)	Fondo	Luxemburgo	Europa	Público
Majlis Amanah Rakyat (MARA)	Organización gubernamental	Malasia	Asia	Público
Perbadanan Usahawan Nasional Berhad (PUNB)	Centro de emprendimiento	Malasia	Asia	Público
Startup México	Agencia	México	América	Privado
Comisión Nacional de Economía Creativa–Nicaragua Creativa	Organización gubernamental	Nicaragua	América	Público
Innovation Norway	Organización gubernamental	Noruega	Europa	Público
Startup Norway	Agencia	Noruega	Europa	Privado
International Development Norway (IDN)	Agencia	Noruega	Europa	Mixta

Entidad	Tipo	País	Continente	Naturaleza
Ministry of Business, Innovation and Employment	Organización gubernamental	Nueva Zelanda	Oceanía	Público
Auckland Unlimited	Agencia	Nueva Zelanda	Oceanía	Público
Auckland Unlimited	Agencia	Nueva Zelanda	Oceanía	Público
Business.govt.nz	Organización gubernamental	Nueva Zelanda	Oceanía	Público
New Zealand Growth Capital Partners	Fondo	Nueva Zelanda	Oceanía	Público
Asociación de Emprendedores de Paraguay (Asepy)	Asociación	Paraguay	América	Privado
Centro de Entrenamiento del Emprendedores (CEE)	Centro de Emprendimiento	Paraguay	América	Público
Puerto Rico Science, Technology and Research Trust	Organización gubernamental	Puerto Rico	América	Privado
Colmena66	Fondo	Puerto Rico	América	Privado
Recruitment Entrepreneur	Agencia	Reino Unido	Europa	Privado
National Federation of Self Employed & Small Businesses Limited (FSB)	Agencia	Reino Unido	Europa	Privado
Social Enterprise UK	Agencia	Reino Unido	Europa	Privado
Scottish Enterprise	Agencia	Reino Unido	Europa	Público
Korea Institute of Startup & Entrepreneurship Development (Kised)	Agencia	Corea del Sur	Asia	Público
Slovak Business Agency (SBA)	Agencia	Eslovaquia	Europa	Mixta
Agency for Strategic Initiatives (ASI)	Agencia	Rusia	Europa	Público
Enterprise Singapore	Agencia	Singapur	Asia	Público
Venturelab	Centro de emprendimiento	Suiza	Europa	Privado
Ashoka Suisse	Centro de emprendimiento	Suiza	Europa	Privado

Entidad	Tipo	País	Continente	Naturaleza
International Entrepreneur Initiative Taiwan (IEIT)	Agencia	Taiwán	Asia	Público
Portal Uruguay Emprendedor	Hub de emprendimiento	Uruguay	América	Público
Agencia de Desarrollo Paysandú (ADP)	Agencia	Uruguay	América	Público
Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE)	Agencia	Uruguay	América	Público
Sercotec	Agencia	Chile	América	Público
Madrid Empeude	Agencia	España	Europa	Público
Innovate UK	Agencia	Reino Unido	Europa	Público
INNpulsA	Agencia	Colombia	América	Público
Irap	Agencia	Canadá	América	Público
Fondce	Fondo	Argentina	América	Público
Corfo	Agencia	Chile	América	Mixta
Senacyt	Organización gubernamental	Panamá	América	Público
Startup	Organización gubernamental	Perú	América	Público
Proyecta Uruguay	Agencia	Uruguay	América	Público
Fondo Empeuder	Fondo	Uruguay	América	Público

Tabla A2. Listado de entidades análisis en el *benchmarking*—capítulo 3

Entidad	Tipo	País	Continente	Naturaleza
New Zealand Trade and Enterprise (NZTE)	Agencia	Nueva Zelanda	Oceanía	Público
The Hague Business Agency	Agencia	Países Bajos	Europa	Público
Business in Matopolska Centre (CEBIM)	Agencia	Polonia	Europa	Público
Invest Lisboa	Asociación	Portugal	Europa	Público
Centro de desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	Centro de pensamiento	OCDE—Presencia global	Global	Mixto

Entidad	Tipo	País	Continente	Naturaleza
Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) German Institute for International and Security Affairs	Centro de pensamiento	Alemania	Europa	Mixto
German Accelerator	Agencia	Alemania	Europa	privado
Vienna Business Agency	Agencia	Austria	Europa	Público
ni-msme-National Institute for Micro, Small, and Medium Enterprises	Organización gubernamental	India	Asia	Público
National Institute for Entrepreneurship and Small Business Development (Niesbud)	Organización gubernamental	India	Asia	Público
Enterprise Ireland	Organización gubernamental	Irlanda	Europa	Público
IDA Ireland	Organización gubernamental	Irlanda	Europa	Público
Scottish Enterprise	Agencia	Reino Unido	Europa	Público
CzechInvest	Agencia	Republica Checa	Europa	Público
CzechTrade	Organización gubernamental	Republica Checa	Europa	Público
U.S. Small Business Administration (SBA): Office of Entrepreneurial Development (OED)	Organización gubernamental	Públicos Unidos de América	Norteamérica	Público
Estonian Investment Agency (EIA)	Agencia	Estonia	Europa	Público
e-Residency	Organización gubernamental	Estonia	Europa	Público
United State Agency for International Development Entrepreneurship (Usaid)	Agencia	Públicos Unidos de América	Norteamérica	Público
TE-palvelut tjanster	Agencia	Finlandia	Europa	Público

Entidad	Tipo	País	Continente	Naturaleza
Business France	Organización gubernamental	Francia	Europa	Público
Enterprise Estonia	Agencia	Estonia	Europa	Público
Enterprise Greece	Agencia	Grecia	Europa	Público
Exim Hungary	Agencia	Hungría	Europa	Público
Helpers Hungary	Agencia	Hungría	Europa	privada
National IT Industry Promotion Agency (NIPA)	Agencia	Corea del Sur	Asia	Público
Koisra	Consultora	Corea del Sur	Asia	Privado
The Israel Innovation Authority	Agencia	Israel	Asia	Público
Business Russia	Agencia	Rusia	Europa	Público
EGG Japan	Centro de emprendimiento	Japón	Asia	Privado
The Small and Medium Enterprise Agency	Agencia	Japón	Asia	Público
Enterprise Lithuania	ONG	Lituania	Europa	Público
Agency for Science, Innovation and Technology (MITA)	Organización gubernamental	Lituania	Europa	Público
Austrian Research Promotion Agency (FFG)	Fondo	Austria	Europa	Público
Lowy Institute	Centro de pensamiento	Australia	Oceanía	privado
Singapore Economic Development Board (EDB)	Organización gubernamental	Singapur	Asia	Público
Action Community for Entrepreneurship (ACE)	Hub de emprendimiento	Singapur	Asia	Público
Business Sweden	Agencia	Suecia	Europa	Público
Lithuanian Innovation Centre	Centro de pensamiento	Lituania	Europa	Público
LuxInnovation	Agencia	Luxemburgo	Europa	Público
Luxembourg Trade & Invest	Agencia	Luxemburgo	Europa	Público

Entidad	Tipo	País	Continente	Naturaleza
Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	Entidad financiera	Argentina	Sur América	Bancario
Hungarian Export Promotion Agency (HEPA)	Agencia	Hungría	Europa	Público
EUGO Hungary	Organización gubernamental	Hungría	Europa	Público
Ministerio de Desarrollo Productivo de Argentina	Organización gubernamental	Argentina	Sur América	Público
SME Corporation Malaysia	Hub de Emprendimiento	Malasia	Asia	Público
Switzerland Global Enterprise (S-GE)	Organización gubernamental	Suiza	Europa	Público
Swiss Entrepreneurs Foundation (SwisSEF)	Agencia	Suiza	Europa	Privado
Credit Suisse	Entidad financiera	Suiza	Europa	Bancario
Investigación sobre Fondo Emprender Uruguay	Fondo	Uruguay	Latinoamérica	Público
Be.Brussels	Agencia	Bélgica	Europa	Público
Spirit Slovenia Business Development Agency	Agencia	Eslovenia	Europa	Público
Flanders	Organización gubernamental	Bélgica	Europa	Público

Tabla A3. Listado de entidades análisis en el *benchmarking*—capítulo 4

Entidad	Tipo	País	Continente	Naturaleza
The European Network of Innovation Agencies (TAFTIE)	Agencia	Unión Europea	Europa	Privado
Ciudad del Saber	Centro de pensamiento	Panamá	Centroamérica	Privado
Agência Nacional de Inovação S. A. (ANI)	Agencia	Portugal	Europa	Público
Puerto Rico Science, Technology and Research Trust	Organización gubernamental	Puerto Rico	Latinoamérica	Privado

Entidad	Tipo	País	Continente	Naturaleza
Transparencia Internacional Alemania (TI)	Organización gubernamental	Alemania	Europa	Público
Consejo Alemán de Relaciones Exteriores (DGAP)	Centro de pensamiento	Alemania	Europa	Privado
Information and Forschung Institute	Centro de pensamiento	Alemania	Europa	Privado
National Institute for Micro, Small, and Medium Enterprises (NI-MSME)	Organización gubernamental	India	Asia	Mipyme y Ministerio de Industria y Comercio en Nueva Delhi
Enterprise Ireland	Organización gubernamental	Irlanda	Europa	Público
Instituto Alemán de Investigación Económica (DIW)	Centro de pensamiento	Alemania	Europa	privado
Agenda Austria	Centro de pensamiento	Austria	Europa	privado
United State Agency for International Development Entrepreneurship (Usaid)	Agencia	Estados Unidos de América	América	Público
Center for American Entrepreneurship (CAE)	Organización gubernamental	Estados Unidos de América	América	Público
Office of Innovation and Entrepreneurship (OIE)	Organización gubernamental	Estados Unidos de América	América	Público
TEKES	Agencia de innovación	Finlandia	Europa	Público
The Vienna institute for international economic studies (Wiiw)	Centro de pensamiento	Austria	Europa	privado
Banco de Desarrollo Económico para Puerto Rico	Entidad financiera	Puerto Rico	Latinoamérica y del Caribe	Público
British Business Bank	Entidad financiera	Reino Unido	Europa	Público

Entidad	Tipo	País	Continente	Naturaleza
Korea Institute of Public Administration (Kipa)	Agencia	Corea del Sur	Asia	Público
Global Entrepreneurship Monitor (GEM)	Observatorio	No aplica	Global	Privada
The Israel Innovation Authority	Agencia	Israel	Asia	Público
Slovak Business Agency (SBA)	Organización gubernamental	Eslovaquia	Europa	Público
Young Entrepreneurs Organization of the European Union (Jeune)	Agencia	Presencia Global	Europa	Unión Europea
Austrian Research Promotion Agency (FFG)	Fondo	Austria	Europa	Público
Accounting and Corporate Regulatory Authority (ACRA)	Organización gubernamental	Singapur	Asia	Público
Action Community for Entrepreneurship (ACE)	Hub de emprendimiento	Singapur	Asia	Público
Singapore Business Federation (SBF)	Agencia	Singapur	Asia	Público
Business Sweden	Agencia	Suecia	Europa	Público
Fondo Argentino Sectorial (Fonarsec)	Fondo	Argentina	Latinoamérica y del Caribe	Público
House of Entrepreneurship	Organización gubernamental	Luxemburgo	Europa	Público
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet)	Organización gubernamental	Argentina	Latinoamérica y del Caribe	Público
INNpulsa	Agencia	Colombia	Latinoamérica y del Caribe	Público
Korean Institute for Industrial Economics and Trade (Kiet)	Instituto de investigación	Corea	Asia	privado
BusinessNZ	Agencia	Nueva Zelanda	Oceanía	Privado
Entrepreneurship Development Institute of India (EDII)	ONG	India	Asia	Bancario



Autores

Oscar Fernando Castellanos Domínguez

Ingeniero químico de la Universidad Tecnológica de Moscú, magíster en Ciencias Técnicas y en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, doctor en Química y posdoctor en Biotecnología de la Universidad Estatal de Moscú. Ha sido investigador científico en BioChemMack (Federación Rusa) y BioRad, además de investigador invitado en la Universidad de Leipzig, Alemania. Es autor de más de 250 artículos y ponencias en eventos nacionales e internacionales, así como de treinta libros. Fue presidente de la Asociación Latino Iberoamericana de Gestión Tecnológica e Innovación (Altec). Actualmente es profesor titular de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Colombia, codirector del Grupo de Investigación en Gestión, Productividad y Competitividad (BioGestión), miembro del Comité Editorial de la Revista Colombiana de Biotecnología y gerente del convenio Sena-Unal para la operación del Fondo Emprender, 2020-2025. Correo: ofcastellanosd@unal.edu.co | Orcid ID: 0000-0001-6604-6368

Carlos Arturo Gamba Castillo

Administrador público de la Escuela Superior de Administración Pública, especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de Calidad, y magíster en Administración de Empresas por la Universidad Santo Tomás y la Universidad EAN, respectivamente. Cuenta con más de veinticinco años de experiencia en la coordinación y gestión de programas de apoyo al emprendimiento, entre los que se incluyen el Fondo Emprender, Sena Emprende Rural y el programa de Emprendimiento y Fortalecimiento Empresarial del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena). Fue coautor del Modelo 4K, un modelo integral de emprendimiento del Fondo Emprender-Sena, y líder del proyecto EDEM-Sena, que transfirió la experiencia de Colombia en el Modelo 4K y el Fondo Emprender a países como Honduras, El Salvador, Panamá, Costa Rica y República Dominicana. Actualmente,

se desempeña como coordinador nacional de la estrategia CampeSena.
Correo: cgamba@sena.edu.co | Orcid ID: 0009-0009-3488-2922

Norly Tatiana Barrera Albarracín

Ingeniera industrial de la Universidad Nacional de Colombia. Actualmente se desempeña como profesional en el equipo de la gerencia del convenio Sena-Universidad Nacional de Colombia para la operación del Fondo Empezar 2020-2025. Sus áreas de interés incluyen el emprendimiento, los sistemas de gestión y control de calidad, la gestión del riesgo y los procesos de direccionamiento en entidades públicas.

Correo: ntbarraaa@unal.edu.co | Orcid ID: 0009-0008-0053-3858

Sandra Rojas Berrio

Doctora en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional (México). Profesora asociada de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Investigadora Sénior de Minciencias y directora del Grupo de Investigación Management and Marketing. Sus líneas de investigación incluyen el marketing emprendedor y el comportamiento del consumidor.

Correo: sprojasb@unal.edu.co | Orcid ID: 0000-0002-1148-3779

Nelsy Edith Cely Acevedo

Ingeniera química de la Universidad Nacional de Colombia, especialista en Gerencia de Tecnología de la Universidad EAN y, magíster en Administración de Empresas con énfasis en Dirección de Proyectos de la Universidad Viña del Mar de Chile. Cuenta con estudios en innovación, competitividad, transferencia de tecnología, gerencia y formulación de proyectos. Ha sido articuladora y gestora de proyectos de CTel, además de consultora e investigadora para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y Tecnia Colombia. Ha gestionado, coordinado y dirigido proyectos empresariales orientados a la competitividad y productividad en distintos sectores productivos. Fue directora de Cigraf y líder de proyecto para Bogotá Región en el proyecto Centro de Materiales para la Innovación y Material Transforma. Durante 2020-2024 se desempeñó como coordinadora operativa del convenio Sena-Unal para la operación del Fondo Empezar vigencia 2020.

Correo: ncelya@unal.edu.co | Orcid ID: 0009-0007-1044-478X

Índice analítico

A

academia: 105
acompañamiento: 36-37, 45, 48, 50,
56, 69-70
aliado/s: 111
–internacional/es: 79
asesoría/s: 48, 64

B

benchmarking: 14, 46-48, 50-52, 56,
61, 63, 69-70, 74, 76, 78, 98, 181,
184, 187

C

cambio climático: 127, 147
capital
–semilla: 35-37, 49,
centro/s de pensamiento: 101
competencias: 56, 68
conocimiento: 42, 97-101
–Gestión del: 162

D

do tank: 102, 104, 107-110

E

economía/s
–campesina/s: 117, 119-120, 124-
125, 126-127, 134, 137, 139, 141,
145, 148
–circular: 121
–comunitaria: 125-126
–local/es: 24
–popular/es: 35, 119, 120-121, 126,
157
–rural/es: 20, 145
emprendedor/a: 48, 56, 78, 97-98
Ecosistema
–emprendedor: 97-98
emprendimiento: 17-18, 22, 24, 33,
38, 45, 49, 71, 79, 81, 94, 98-99,
105, 109, 114, 117-118, 148, 151,
153, 162
–campesino: 14, 131, 149
–femenino: 25
–humano: 38, 41, 152
–vinculante: 38, 41, 157, 152
empresa/s: 25
–emergente/s: 71, 115
–mediana/s: 23
–micro: 23
–pequeña/s: 23
enfoque

- de género: 123, 137
- diferenciado: 147

G

- globalización: 71, 95, 126, 129
- género
- Enfoque de: 123, 137
- gerencia
- humanista: 30, 165
- gobierno/s
- nacional: 34, 41, 108, 111-112, 117-121, 145, 147, 149

I

- innovación: 98-100, 104
- internacionalización: 71-73, 76, 79, 85
- investigación
- centro de: 109

M

- marco
- normativo: 140, 142, 145
- mercado/s
- Estudio/s de: 76
- mipyme: 23
- mujer/es: 25

N

- negocio/s: 30, 52
- Idea de: 49, 50-51, 1115
- Plan/es de: 33, 37, 50, 66, 68
- networking: 54, 77-78

O

- observatorio/s: 99-100, 104, 106

P

- plan
- de acción: 144
- de negocio/s: 48, 50
- Plan Nacional de Desarrollo (PND): 12, 19, 20, 94, 117, 152
- plataforma/s: 77-78, 163
- pobreza: 131, 142
- práctica/s
- Buena/s: 56-59,
- política/s
- gubernamentales: 22, 102, 118
- públicas: 22, 27, 33-35, 101-105, 130, 134
- producto/s: 19, 23, 25, 53, 61, 84-85, 112-114, 138-140
- programa/s
- de apoyo: 12-15, 17, 33-34, 41, 43, 57, 59, 61, 79, 90, 109

R

- recurso/s: 50, 54-55, 146
- red/es
- empresarial/es: 77, 88, 93, 166

S

- seguimiento: 50, 53, 56, 146
- Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena): 144
- sociedad



–civil: 101-102, 112
sostenibilidad
–económica: 148, 159
Startups: 40-41, 57, 76

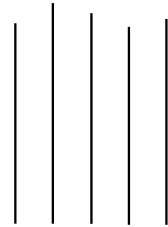
T

territorio/s: 36, 57, 72, 117-118
think tank: 102, 104
transferencia/s: 22, 71, 79, 80, 95, 99-
100, 103-104, 114, 147

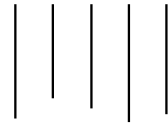
V

visión: 159
–vinculante: 27, 148

techné



Hacia la **transformación**
del **emprendimiento**
vinculante y humano




Este libro forma parte
de la Colección **Techné**.

Se editó y diagramó en la
Editorial Universidad Nacional de Colombia.

En su composición se utilizaron caracteres
Ancízar Sans y Tomorrow,
en formato de 16.5 × 24 centímetros.


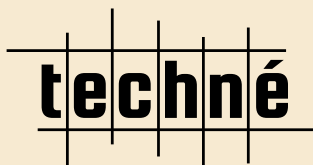
Bogotá, D. C., Colombia.



Techné recoge ensayos que, a partir de nuevos hallazgos, procedimientos o puntos de vista, ofrecen nuevos aportes a temas prácticos de las disciplinas o las profesiones.

El rigor de la selección de cada una de las obras está respaldado por el Sello Editorial Universidad Nacional de Colombia, que garantiza la excelencia de la producción editorial en todas las ramas del saber.

techné





La visión vinculante y humana procura un entendimiento multidimensional del fenómeno emprendedor: la configuración de redes, las relaciones sociales y la búsqueda de sostenibilidad, bienestar y calidad de vida se plantean como pilares para dirigir los esfuerzos de las políticas y los instrumentos de apoyo al emprendimiento.

Esta obra reúne iniciativas orientadas al fortalecimiento de programas y entidades de apoyo. Estas iniciativas son el resultado de un proceso de gestión del conocimiento liderado por la Universidad Nacional de Colombia (Unal), fundamentadas en informes y buenas prácticas de programas y entidades de apoyo al emprendimiento tanto a nivel nacional como internacional, y respaldadas por la literatura académica y la experiencia de la Universidad en el ámbito emprendedor.

Cada capítulo explora distintos aspectos del apoyo al emprendimiento en Colombia, incluyendo su evolución y situación actual, la mejora de los procesos de acompañamiento, las estrategias de internacionalización, el papel transformador del conocimiento y los pilares para el fortalecimiento de economías campesinas, populares, familiares y comunitarias. Además, reflexiona en torno a las perspectivas y el rol de los programas y las entidades de apoyo en el ecosistema emprendedor nacional.

