



MAPEO

# ECOSISTEMAS REGIONALES DEL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
SEDE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y ECONÓMICAS  
VICEDECANATURA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN



## MAPEO E INFOGRAFÍA

### ECOSISTEMAS REGIONALES DEL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA



## Contenido

<b>Presentación</b> .....	13
<b>Antecedentes generales</b> .....	16
<b>1. Ecosistema Regional de Emprendimiento de Bogotá</b> .....	24
1.1. Plataforma regional.....	28
1.1.1. Cámara de Comercio de Bogotá.....	28
1.1.2. Secretaría de Desarrollo Económico.....	28
1.1.3. Invest in Bogotá.....	33
1.2. Instituciones de apoyo académico.....	34
1.3. Instituciones de apoyo financiero.....	35
1.3.1. Red de Ángeles Inversionistas Bavaria.....	35
1.3.2. Corporación Ventures.....	36
1.3.3. Fundación Bolívar Davivienda.....	36
1.4. Sector económico y productivo.....	37
1.5. Otras organizaciones.....	38
1.5.1. ANDI del futuro.....	38
1.5.2. Endeavor.....	38
1.5.3. Reúne.....	39
<b>2. Ecosistemas Regionales de Emprendimiento Región Norte</b> .....	40
2.1. Nodo 1: Ecosistemas Regionales de Emprendimiento de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena.....	42
2.1.1. Barranquilla, líder del emprendimiento regional.....	46
2.1.2. Cartagena.....	56
2.1.3. Santa Marta.....	71
2.2. Nodo 2: Ecosistemas Regionales de Emprendimiento de Riohacha, Sincelejo, Montería y Valledupar.....	83
2.2.1. Riohacha.....	86
2.2.2. Sincelejo.....	90
2.2.3. Montería.....	91
2.2.4. Valledupar.....	91
2.3. Nodo 3: Ecosistemas Regionales de Emprendimiento de San Andrés.....	96



<b>3. Ecosistemas Regionales de Emprendimiento Región Centro-Oriente</b> .....	110
3.1. Nodo 1: Ecosistemas Regionales de Emprendimiento del Área Metropolitana de Bucaramanga y Cúcuta .....	112
3.1.1. Área Metropolitana de Bucaramanga .....	118
3.1.2. Cúcuta .....	123
3.2. Nodo 2: Ecosistema Regional de Emprendimiento de Tunja .....	130
3.3. Nodo 3: Ecosistemas Regionales de Emprendimiento del Área Metropolitana de Ibagué y Neiva.....	139
3.3.1. Ibagué.....	139
3.3.2. Neiva.....	146
Plataforma regional.....	151
Instituciones de apoyo académico .....	157
Otras instituciones.....	160
Sector económico y productivo .....	160
Instituciones de apoyo financiero .....	162
<b>4. Ecosistemas Regionales de Emprendimiento Región Centro-Occidente</b> .....	164
4.1. Nodo 1: Ecosistema Regional de Emprendimiento del Área Metropolitana del Valle de Aburrá .....	166
4.1.1. Medellín, ciudad capital.....	170
4.1.2. Municipio de Bello .....	180
4.1.3. Zona Sur del Valle de Aburrá (Envigado, Sabaneta e Itagüí).....	181
4.2. Nodo 2: Ecosistema Regional de Emprendimiento de Quibdó .....	185
4.3. Nodo 3: Ecosistemas Regionales de Emprendimiento de Armenia, Manizales y Pereira.....	195
4.3.1. Manizales .....	198
4.3.2. Pereira .....	202
4.3.3. Armenia.....	210
<b>5. Ecosistemas Regionales de Emprendimiento Región Sur-Occidente</b> .....	215
5.1. Nodo 1: Ecosistemas Regionales de Emprendimiento del Valle del Cauca y Popayán ..	217
5.2. Nodo 2: Ecosistema Regional de Emprendimiento de Cali, Palmira, Yumbo y Jamundí.....	220
5.2.1. Cali, ciudad capital.....	220
5.2.2. Municipios de Palmira, Jamundí y Yumbo.....	230
5.2.3. Popayán.....	232
5.3. Nodo 3: Ecosistema Regional de Emprendimiento de Pasto.....	235



<b>6. Ecosistemas Regionales de Emprendimiento Región Sur-Oriente</b> .....	239
6.1. Leticia .....	241
6.2. San José del Guaviare .....	244
6.2.1. Subprograma: Formación para el trabajo.....	245
6.2.2. Subprograma: Emprendimiento, innovación y generación de empleo .....	245
6.2.3. Subprograma: Actividades económicas alternativas .....	246
6.2.4. Subprograma: Impulso a los esquemas asociativos y de economía solidaria .....	246
6.2.5 Subprograma: Dinamización de la comercialización .....	246
6.3. Mitú.....	248
6.4. Florencia .....	248
<b>7. Ecosistemas Regionales de Emprendimiento Región Oriente</b> .....	253
7.1. Vichada y Guainía.....	269
7.2. Arauca, Casanare y Meta .....	270



## Lista de tablas

Tabla 1. Marco normativo del emprendimiento en Colombia.....	20
Tabla 2. Programas y proyectos SEED, 2014-2016 - Bogotá.....	29
Tabla 3. Nodos y ciudades Ecosistema de Emprendimiento Región Norte .....	40
Tabla 4. Miembros y aliados de CEDETEC - Cartagena .....	59
Tabla 5. Entidades asociadas al CEU de la UTB.....	68
Tabla 6. Instituciones de la red PROMOVAMOS.....	78
Tabla 7. Nodos y ciudades Ecosistema de Emprendimiento Región Centro-Oriente .....	110
Tabla 8. Convenios de Fenalco.....	136
Tabla 9. Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015 y 2016-2019 .....	145
Tabla 10. Nodos y ciudades Ecosistema de Emprendimiento Región Centro-Occidente .....	164
Tabla 11. Unidades de Emprendimiento de la MUE de Parque E.....	172
Tabla 12. Servicios de gestión internacional Ecosistema Regional de Pereira.....	209
Tabla 13. Nodos y Ciudades Ecosistema de Emprendimiento Región Sur-Occidente.....	215
Tabla 14. Iniciativas de clúster del Ecosistema Regional de Emprendimiento de Cali y municipios cercanos.....	224
Tabla 15. Universidades referentes del Ecosistema Regional de Emprendimiento de Cali y municipios cercanos con sus respectivos programas y alianzas .....	228
Tabla 16. Nodos y ciudades Ecosistema de Emprendimiento Sur-Oriente .....	239
Tabla 17. Nodos y ciudades Ecosistema de Emprendimiento Oriente .....	253



## Lista de gráficas

Gráfica 1. Ecosistema Regional de Emprendimiento de Bogotá (I).....	25
Gráfica 2. Ecosistema Regional De Emprendimiento de Bogotá (II).....	27
Gráfica 3. Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Norte.....	41
Gráfica 4. Ecosistema Regional de Emprendimiento de Barraquilla, Santa Marta y Cartagena..	43
Gráfica 5. Actores Comisión Regional de Competitividad - Atlántico .....	47
Gráfica 6. Ecosistema de emprendimiento de la UTB.....	70
Gráfica 7. Ecosistema Regional de Emprendimiento .....	85
Gráfica 8. Ecosistema Regional de Emprendimiento de San Andrés .....	97
Gráfica 9. Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Centro-Oriente .....	111
Gráfica 10. Ecosistema Regional de Emprendimiento Área Metropolitana de Bucaramanga y Cúcuta .....	118
Gráfica 11. Ecosistema Regional de Emprendimiento de Tunja .....	132
Gráfica 12. Ecosistema Regional de Emprendimiento de Ibagué y Neiva .....	150
Gráfica 13. Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Centro-Occidente .....	165
Gráfica 14. Ecosistema Regional de Emprendimiento Área Metropolitana del Valle de Aburrá .....	167
Gráfica 15. Ecosistema Regional de Emprendimiento de Quibdó .....	186
Gráfica 16. Ecosistema Regional de Emprendimiento de Armenia, Manizales y Pereira.....	197
Gráfica 17. Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Sur-Occidente.....	216
Gráfica 18. Ecosistema Regional de Emprendimiento Valle del Cauca y Popayán.....	219
Gráfica 19. Ecosistema Regional de Emprendimiento de Pasto.....	235
Gráfica 20. Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Sur-Oriente (I).....	240
Gráfica 21. Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Sur-Oriente (II) .....	241
Gráfica 22. Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Oriente (I).....	254
Gráfica 23. Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Oriente (II) .....	267



### Lista de abreviaturas\*

<b>AAP</b>	Alianzas Público-Privadas
<b>ACI</b>	Agencia de Cooperación e Inversión
<b>Acodres</b>	Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica
<b>ACOPI</b>	Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
<b>ACTI</b>	Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación
<b>ADEL</b>	Agencias de Desarrollo Económico Local
<b>ADELI</b>	Agencia de Desarrollo Local de Itagüí
<b>ADELS</b>	Agencias de Desarrollo Económico Local
<b>ANDI</b>	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
<b>ASCUN</b>	Asociación Colombiana de Universidades
<b>ASOGANORTE</b>	Asociación de Ganaderos de la Costa Atlántica
<b>Bancóldex</b>	Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CAE</b>	Centro de Atención Empresarial
<b>CAF</b>	Banco de Desarrollo de América Latina
<b>CAMACOL</b>	Cámara Colombiana de la Construcción
<b>CBN</b>	Corporación Bolivariana del Norte
<b>CCA</b>	Cámara de Comercio del Amazonas
<b>CCB</b>	Cámara de Comercio de Barranquilla
<b>CCB</b>	Cámara de Comercio de Bogotá
<b>CCB</b>	Cámara de Comercio de Bucaramanga
<b>CCC</b>	Cámara de Comercio de Cartagena
<b>CCC</b>	Cámara de Comercio del Chocó
<b>CCMpC</b>	Cámara de Comercio de Manizales para Caldas
<b>CCP</b>	Cámara de Comercio de Pereira
<b>CCSM</b>	Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena

\* Las siglas homónimas se encuentran en el texto en su respectiva región, por lo tanto, no se dificulta su comprensión.



<b>CCV</b>	Cámara de Comercio de Villavicencio
<b>CEDEC</b>	Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad
<b>CEDES</b>	Centros de Educación en Salud
<b>CEDETEC</b>	Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Caribe
<b>CEDEZO</b>	Centros de Desarrollo Zonal
<b>CEEI</b>	Centro Europeo de Empresa e Innovación de Asturias
<b>CEI</b>	Centro de Investigaciones
<b>CEMPRENDE</b>	Red de Centros de Empleo y Emprendimiento
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>CESS</b>	Centro de Emprendimiento Social y Solidario
<b>CEU</b>	Centro de Emprendimiento Universitario
<b>CID</b>	Centro de Investigaciones para el Desarrollo
<b>CNC</b>	Comisión Nacional de Competitividad
<b>CODECYT</b>	Comisión Departamental de Ciencia y Tecnología
<b>CODECYT+i</b>	Consejo Departamental de Ciencia Tecnología e Innovación
<b>CODESMAG</b>	Corporación para el Desarrollo Social del Magdalena
<b>COEE</b>	Centro de Orientación para el Empleo y el Emprendimiento
<b>COMERCIACOOOP</b>	Cooperativa de Comerciantes
<b>COMFAMA</b>	Caja de Compensación Familiar de Antioquia
<b>COMFASUCRE</b>	Compensación Familiar del Sucre
<b>COMFIAR</b>	Caja de Compensación Familiar de Arauca
<b>CONPES</b>	Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior
<b>CORALINA</b>	Corporación para el Desarrollo Sostenible del Departamento Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina
<b>CORFAS</b>	Corporación Fondo de Apoyo de Empresas Asociativas
<b>CORPONOR</b>	Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental
<b>CRC</b>	Comisiones Regionales de Competitividad
<b>CREo</b>	Concierto Regional de Emprendimiento
<b>CT+i</b>	Ciencia, Tecnología e Innovación



<b>CTA</b>	Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia
<b>CTel</b>	Ciencia, Tecnología e Innovación
<b>CUC</b>	Corporación Universitaria de la Costa
<b>CUEE</b>	Comité Universidad Empresa-Estado
<b>CUN</b>	Corporación Unificada Nacional de Educación Superior
<b>CUNBRE</b>	Dirección Nacional de Emprendimiento y Liderazgo
<b>DIRENA</b>	Desarrollo con Identidad Regional entre España y Nariño
<b>DNP</b>	Departamento Nacional de Planeación
<b>DPS</b>	Departamento para la Prosperidad Social
<b>EAAB</b>	Empresa de Acueducto y Alcantarillado De Bogotá
<b>EAI</b>	Emprendimiento de Alto Impacto
<b>EBT</b>	Empresa de Base Tecnológica
<b>ECACEN</b>	Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
<b>EDI</b>	Emprendimiento Dinámico Innovador
<b>EEB</b>	Empresa de Energía de Bogotá
<b>EPM</b>	Empresas Públicas De Medellín
<b>ERE</b>	Ecosistemas Regionales de Emprendimiento
<b>ESAP</b>	Escuela de Administración Pública
<b>ETB</b>	Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá
<b>FCM</b>	Federación Canadiense de Municipalidades
<b>FENALCO</b>	Federación Nacional de Comerciantes
<b>FINDETER</b>	Financiera del Desarrollo Territorial
<b>FMI</b>	Fondo Monetario Internacional
<b>F-ODM</b>	Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones
<b>FOMIPYME</b>	Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
<b>FONTUR</b>	Fondo Nacional de Turismo
<b>FUNDESAN</b>	Fundación para el Desarrollo de Santander



<b>FUPAD</b>	Fundación Panamericana para el Desarrollo
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor
<b>I+D</b>	Investigación y Desarrollo
<b>I+D+i</b>	Investigación, Desarrollo e Innovación
<b>IDEAR</b>	Instituto de Desarrollo de Arauca
<b>IEBTA</b>	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia
<b>IED</b>	Instituciones Educativas Distritales
<b>IES</b>	Instituciones de Educación Superior
<b>IFEG</b>	Instituto de Fomento y Desarrollo Económico del Guaviare
<b>Infibagué</b>	Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Ibagué
<b>Infihuila</b>	Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila
<b>INFOTEP</b>	Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional
<b>INVIMA</b>	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamento
<b>ITAE</b>	Instituto Técnico de Administración y Economía
<b>KOICA</b>	Agencia de Cooperación Internacional de Corea
<b>LGBTI</b>	Lesbianas, Gays, Bisexuales, Travestis e Intersexuales
<b>MAVDT</b>	Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial
<b>MEN</b>	Ministerio de Educación Nacional
<b>MinCIT</b>	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
<b>MinTIC</b>	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
<b>MUE</b>	Mesa Universitaria de Emprendimiento
<b>MYPES</b>	Micro y Pequeña Empresa
<b>NIRA</b>	National Institute for Research Advancement
<b>ODM</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio
<b>OML</b>	Observatorio del Mercado Laboral
<b>ONG</b>	Organizaciones no Gubernamentales
<b>PD</b>	Plan de Desarrollo
<b>PDD</b>	Plan de desarrollo Departamental
<b>PDE</b>	Plan Departamental de Empleo



<b>PDM</b>	Plan de Desarrollo Municipal
<b>PEDCTI</b>	Plan Estratégico y Prospectivo de Innovación y Desarrollo Científico y Tecnológico
<b>PEER</b>	Plan Estratégico de Emprendimiento Regional
<b>PEI</b>	Proyectos Educativos Institucionales
<b>PERCTI</b>	Plan Estratégico Regional en Ciencia, Tecnología e Innovación
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PRC</b>	Plan Regional de Competitividad
<b>Prodehuila</b>	Programa Promotor de Empleo del Huila
<b>Proempresas</b>	Fondo de Productividad y Competitividad Empresarial
<b>PYMES</b>	Pequeñas y Medianas Empresas
<b>RAPE</b>	Región Administrativa y de Planificación Especial
<b>REMA</b>	Red de Emprendimiento del Atlántico
<b>REN</b>	Red de Emprendimiento Nacional
<b>RETO</b>	Red de Emprendimiento del Departamento de Tolima
<b>REUNE</b>	Red Universitaria de Emprendimiento
<b>RMEP</b>	Red Municipal de Emprendimiento de Palmira
<b>ROCE</b>	Red del Oriente Colombiano para el Emprendimiento
<b>RRE</b>	Red Regional de Emprendimiento
<b>SEED</b>	Secretaría de Desarrollo Económico
<b>SENA</b>	Servicio Nacional de Aprendizaje
<b>SENNOVA</b>	Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación
<b>SICE</b>	Sistema de Información y Consulta Empresarial
<b>SIG</b>	Sistema de Información Comercial Georreferenciada de Cartagena
<b>SINCHI</b>	Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas
<b>SNC</b>	Sistema Nacional de Competitividad
<b>TEA</b>	Tasa de Actividad Emprendedora
<b>TGI</b>	Transportadora de Gas Internacional



<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
<b>UAC</b>	Universidad Autónoma del Caribe
<b>UAM</b>	Universidad Autónoma de Manizales
<b>UCC</b>	Universidad Cooperativa de Colombia
<b>UDES</b>	Universidad de Santander
<b>UDI</b>	Universitaria de Investigación y Desarrollo
<b>UE</b>	Unidades de Emprendimiento
<b>UEE</b>	Universidad-Empresa-Estado
<b>UMATA</b>	Unidad Municipal de Asistencia Técnica
<b>UNAD</b>	Universidad Nacional Abierta y a Distancia
<b>UNGRD</b>	Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres
<b>UNODC</b>	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
<b>USASBE</b>	United States Association of Small Business and Entrepreneurship
<b>UTB</b>	Universidad Tecnológica de Bolívar



## Presentación

En procura de estructurar el análisis e infografía general con el mapa del ecosistema en las 32 ciudades capitales y diez municipios descritos en el documento técnico, se trazan dos objetivos estructurales: en primera medida, la identificación de los fundamentos institucionales de los Ecosistemas Regionales de Emprendimiento (ERE) a nivel nacional, y, en segunda, se presentan las infografías respectivas de cada uno de los ERE analizados.

En relación con la identificación y caracterización de los principales referentes institucionales de los ERE, la ruta metodológica implicó, inicialmente, la estructuración de cinco categorías de agrupación de instituciones:

- 1) **Plataforma regional de emprendimiento:** en la presente categoría se ubicarán todas aquellas instituciones (con sus respectivos planes, programas, fondos, etcétera) que responden y se alinean a la política pública de promoción y fortalecimiento del emprendimiento en Colombia.
- 2) **Instituciones de apoyo académico:** se adscribirán las principales instituciones universitarias, así como centros técnicos y tecnológicos que sean estructurales en los determinados ERE.
- 3) **Instituciones de apoyo financiero:** el objetivo es determinar los principales fondos de capital de riesgo, Redes de Ángeles Inversionistas y actores de la banca privada que interactúan de manera activa en los ecosistemas.
- 4) **Sector económico y productivo:** ante la vastedad del sector empresarial con base en el emprendimiento, se considerará una búsqueda estratégica en torno a: los principales clústeres territoriales afines al emprendimiento, y las empresas clave a nivel de ciudad y región.
- 5) **Otras organizaciones:** serán consideradas todas aquellas instituciones transversales en el apoyo diferenciado del emprendimiento y, fundamentalmente, se contempla la identificación de instituciones internacionales que inciden estratégicamente en algunos ERE.

Posteriormente, se definieron metodológicamente los criterios de búsqueda informativa para cada una de las ciudades. En ese sentido, la búsqueda partió de una exhaustiva revisión de los Planes de Desarrollo [PD] (tanto municipales, como departamentales), considerando los últimos cuatro períodos de las respectivas administraciones (desde 2004 hasta los vigentes: 2016). Asimismo, el levantamiento de información implicó la consulta detallada de los principales



portales web de las instituciones identificadas, con el ánimo de determinar los programas, centros, fondos, y demás estrategias implicadas en el campo del emprendimiento. Finalmente, una revisión de prensa y bibliografía académica completó el levantamiento informativo, lo cual permitió consolidar un contraste de fuentes requerido para el diseño de las respectivas propuestas gráficas.

Así pues, el total de la información adquirida fue consolidado en matrices descriptivas, a partir de las cuales se estructuró un orden de importancia categorial. Lo anterior es el fundamento del diseño de las infografías para cada ERE. La propuesta gráfica, por lo tanto, se encuentra relacionada con dos elementos: en primer lugar, el diseño de un pentágono, el cual en su interior albergará la cantidad de *startups* halladas, mientras que, en segundo lugar, se presenta la asignación de un orden de importancia graficado en el sentido de las manecillas del reloj, el cual permitió dimensionar el grado de incidencia de las instituciones acogidas en cada categoría respecto de su ERE.

Ahora bien, se advierte que, por la naturaleza de la ruta metodológica, y en tanto se observó que no hay un ecosistema de emprendimiento fuerte ni amplio en algunas ciudades en particular, se apeló, en consecuencia, a las dimensiones de Áreas Metropolitanas, en algunos casos, al nivel departamental en otros y, según necesidad, al plano regional.

Además, se precisa que iNNpulsas Colombia, como la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, enfocada en la promoción del emprendimiento, la innovación y la productividad, se proyecta como eje articulador del ecosistema nacional de emprendimiento, y por consiguiente se destaca su presencia como institución clave dentro de las plataformas regionales de emprendimiento.

De esta manera, se procede a indicar que finalmente el informe se desarrolla en torno a seis regiones y un informe especial de Bogotá. Las regiones estructuradas son: 1) Norte, 2) Centro-Oriente, 3) Centro-Occidente, 4) Sur-Occidente, 5) Sur-Oriente y 6) Oriente, además de considerar el análisis particular para Bogotá. Ahora bien, para permitir un análisis más asertivo, y en consonancia con la categoría “ciudad-región”, las regiones enunciadas se dividen en trece nodos territoriales, tal como se observará en cada aparte del presente informe.



De acuerdo con la división territorial para la presentación de la información, la propuesta gráfica contempla dos diseños específicos. En el primero, las infografías se proyectan para cada uno de los trece nodos, más la especial para Bogotá; y en el segundo se presentan seis gráficos territoriales de resumen que permiten un contraste en las cantidades de instituciones presentes en cada uno de los nodos que componen la determinada región. Del mismo modo, cabe resaltar que en cada uno de los gráficos en mención se especifica el número de *startups* a fin de contrastar el conjunto de instituciones que hacen parte de los respectivos ecosistemas frente al número de iniciativas de emprendimiento encontradas.

Propuestos los elementos técnicos y el componente metodológico del presente avance, a continuación, se plantea la estructura del informe. Inicialmente, se encuentra un conjunto de antecedentes generales, con los cuales se introduce el emprendimiento como unidad temática que estima su relevancia en torno al impacto en el crecimiento económico de los países que vinculan la relación emprendimiento-innovación; luego se proponen tres niveles de comprensión temática preliminar respecto al emprendimiento: (i) nivel macro, (ii) nivel empresarial y (iii) nivel emprendedor (individuo); y, finalmente, se presentan algunos de los hitos en el plano económico del país, así como la relación de los principales referentes normativos que le conciernen (ambas consideraciones implicadas como antesalas para la consolidación de los ERE).

Al término del acápite de antecedentes generales se procede con la descripción analítica de cada uno de los ERE proyectados. De esta manera, entonces, en cada ERE se proyecta el respectivo esquema gráfico, y subsecuentemente se desagregan los principales fundamentos institucionales, esbozando de paso sus principales características.



## Antecedentes generales

La identificación de oportunidades puede conllevar a descubrir mercados no explotados. Por tanto, satisfacer la necesidad de este mercado permite generar un entorno económico más eficiente. La incorporación de innovación en las actividades productivas permite ampliar la producción, y es entonces cuando la combinación emprendimiento-innovación tiene como resultado el aumento de la productividad, elemento determinante para el crecimiento económico de una nación.

Considerar el impacto del emprendimiento en el crecimiento económico permite concientizar, entonces, sobre el verdadero valor que se le debe dar a la figura del emprendimiento, siendo este impacto un argumento para formular nuevas leyes o programas que permitan consolidar un ecosistema emprendedor.

De esta manera, el valor de todo ecosistema del emprendimiento lo genera el emprendedor, tal como lo enuncian Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini (2014):

Los emprendedores juegan un papel crucial en la transformación de las sociedades de ingresos bajos, caracterizadas por la productividad reducida y, a menudo, por el autoempleo de subsistencia, en economías dinámicas caracterizadas por la innovación y el aumento del número de trabajadores bien remunerados. (p.1)

Sin embargo, en el escenario económico deben coexistir los emprendedores y también considerar el papel de las empresas. Al hacerlo, se precisa que su vínculo con el desarrollo económico no solo fija la mirada en grandes compañías, sino también en el poder de crecimiento de las pequeñas:

La literatura reciente ha mostrado que las pequeñas empresas y las empresas de nueva creación generan una significativa cantidad de innovaciones, rellenan nichos de mercado y aumentan la competencia, promoviendo de tal modo la eficiencia económica. De hecho, al considerar la naturaleza complementaria de la actividad económica entre distintos grupos de empresas, es posible imaginarse un modelo de economía más realista, en el que



la actividad económica de una nación es resultado de la interacción de las empresas consolidadas, de las de nueva creación y de las pequeñas. Esta perspectiva ofrece una mejor comprensión del motivo por el que el emprendimiento se convierte en un factor vital para el crecimiento de la economía en su conjunto. (Minniti, 2012, pp.24-25)

De allí que para un emprendedor tener éxito en el mercado requiere de dos factores clave: a) descubrir oportunidades de beneficio no explotadas e b) innovación (apelando a la tecnología como valor agregado). Por tanto, la transformación acompañada de innovación y tecnología genera aumento de la renta o valor de bienes y servicios finales producidos por una economía, lo cual se traduce en crecimiento económico.

Los distintos ecosistemas de emprendimiento se estructuran con base en contextos particulares que les subyacen, a pesar de que el emprendimiento es una ventana de escape ante las limitaciones de los sistemas productivos locales y regionales. La innovación y el emprendimiento, entonces, se encuentran en una encrucijada permanente, pues se proyectan como elementos clave para redimensionar la economía, pero a su vez dependen de unas condiciones mínimas a nivel político, programático para desplegarse satisfactoria y eficientemente.

Al retomar las condiciones contextuales de los ecosistemas de emprendimiento, un país relativamente rico se encuentra cerca de su frontera de posibilidades de producción y, por tanto, el crecimiento se deberá generar por el aumento de la productividad. Ante dicha paradoja, para seguir siendo competitivo, dicho país necesitará de descubrimientos tecnológicos relativamente más originales. Añade Minniti (2012) que en el caso de un país caracterizado por una gran cantidad de recursos no explotados, puede aumentar su riqueza mediante su movilización. Para ello será fundamental ir especializándose en la “imitación tecnológica”, consistente en observar y replicar los avances desarrollados en cualquier otro lugar (Minniti, 2012). A la postre, “el tipo de emprendedores que resulta más importante depende del tipo de país (Goel y Ram, 1994; Gong y Keller, 2003).

De acuerdo con lo anterior, Lederman *et al.* (2012) proponen algunos de los elementos transversales y esenciales a fin de alcanzar el éxito por parte de un emprendedor:



1. Exportar al mercado exterior
2. Registrar patentes
3. Invertir en investigación y desarrollo (I+D)
4. Introducir productos nuevos
5. Mejorar los procesos productivos
6. Cooperar con otras empresas para innovar
7. Importar tecnologías nuevas
8. Exporten capital para establecer filiales en el extranjero

Según el *Global Startup Ecosystem Ranking, 2015*, los mejores 20 ecosistemas emprendedores en el mundo son:

- |                   |               |
|-------------------|---------------|
| 1. Silicon Valley | 11. Paris     |
| 2. New York       | 12. Sao Paulo |
| 3. Los Ángeles    | 13. Moscow    |
| 4. Boston         | 14. Austin    |
| 5. Tel Aviv       | 15. Bangalore |
| 6. London         | 16. Sídney    |
| 7. Chicago        | 17. Toronto   |
| 8. Seattle        | 18. Vancouver |
| 9. Berlín         | 19. Ámsterdam |
| 10. Singapur      | 20. Montreal  |

Lo expuesto sustenta que los mejores sitios para emprender se encuentran ubicados, precisamente, en países desarrollados como Estados Unidos, Canadá, Rusia, Australia, entre otros. De allí que esté permitido concluir que en países con mayor desarrollo tecnológico surge mayor innovación y, por tanto, mayor emprendimiento, lo cual se refleja finalmente en mayor crecimiento económico (efecto circular).



Llama la atención que el único país de América Latina que se registró en el ranking fue Brasil –específicamente la ciudad de Sao Paulo–, nación que en 2013 ocupó el séptimo lugar entre los países con mayor producto interno bruto (PIB) en el mundo, siendo de paso el primero en la región latinoamericana, según el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Para el caso colombiano, la figura del emprendimiento es relativamente reciente; sin embargo, la influencia del emprendimiento en el país se desarrolla de forma acelerada. De esta manera, el emprendimiento se encuentra en pleno proceso de expansión y consolidación, por lo cual es primordial esbozar los acontecimientos que han jalonado este proceso, con el fin de realizar un análisis del entorno económico actual, haciendo hincapié luego en los fundamentos institucionales de los principales ERE en el país.

A continuación, se presenta una breve línea del tiempo que contempla los principales referentes históricos que han incido en el planteamiento actual de la figura del emprendimiento en Colombia:

**1970:** se crearon empresas en gran volumen, debido al crecimiento económico del país.

**1980:** se generó una crisis en el país tras la caída del precio del café y el azúcar, lo que obligó a la intervención de las empresas en estrategias que permitieran superar la crisis.

**1991:** con la Constitución de 1991 se dio apertura a la libre competencia, por lo que las empresas se convirtieron en la base del desarrollo económico del país.

**1998:** el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) inició su etapa de estímulo al emprendimiento mediante la capacitación de emprendedores, esto con el fin de generar empleos y aumentar la riqueza en el país.

**1999:** la tasa de desempleo en Colombia estaba en constante aumento, por lo que se consolidaron los programas de emprendimiento, en especial para los jóvenes. De allí nace el programa Jóvenes Emprendedores Exportadores, programa que proporcionaba herramientas a los jóvenes de instituciones de educación superior para crear empresas exportadoras.

**2002:** surge el Fondo Emprender, el cual actualmente es el fondo de capital semilla más importante del país.

**2005:** puesto que el fondo Emprender amplió sus convocatorias, se crearon Unidades de Emprendimiento que brindaban acompañamiento y asesoría especializada.



**2006:** se expide la Ley 1014 de fomento a la cultura del emprendimiento.

**2009:** el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo promulga la Política de Emprendimiento.

**2011:** la Ley 1450 de 2010 vincula la innovación, la política de competitividad y de mejoramiento de la productividad y la dinamización de sectores como factores crecimiento y generación de empleo.

**2012:** nace iNNpulsa Colombia con el objetivo de activar el crecimiento empresarial extraordinario jalonado por la innovación en el país.

Ahora bien, aparte de los eventos históricos más determinantes, desde el ámbito nacional se han expedido diversas leyes que regulan el accionar del Estado en materia económica y, por ende, reglamentan las actividades que podrían emprender los entes territoriales para promocionar el emprendimiento en sus respectivas regiones. Tal marco normativo puede compendiarse del siguiente modo:

Tabla 1. *Marco normativo del emprendimiento en Colombia*

Ley	Objeto
<b>Ley 35 de 1993</b>	Señala los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora, y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos públicos.
<b>Ley 334 de 1996</b>	Crea el Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).
<b>Ley 590 de 2000</b>	Asegura incentivos, políticas y programas de apoyo y acompañamiento a las pequeñas y medianas empresas.
<b>Ley 905 de 2004</b>	<p>Modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas (FOMIPYME) y el Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas.</li> <li>• Establece que las MIPYMES serán beneficiarias de los recursos destinados a la capitalización del Fondo Nacional de Garantías.</li> <li>• Se faculta a los municipios, distritos y departamentos, a fin de establecer regímenes especiales sobre impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de MIPYMES.</li> </ul>
<b>Ley 1014 de 2006</b>	Reglamenta el fomento de la cultura del emprendimiento y la creación de empresa.



<b>Ley 1528 de 2008</b>	Crea y reglamenta la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.).
<b>Ley 1286 de 2009</b>	Fortalece el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y a Colciencias para lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación.
<b>Ley 1429 de 2010</b>	Genera incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas, ofreciendo estímulos fiscales a las nuevas y antiguas empresas que generen nuevas plazas laborales.

Fuente: elaboración propia.

Es fundamental considerar, por lo menos, tres niveles de comprensión que bordean el emprendimiento en Colombia. En el primero de ellos, el nivel macro, se encuentra el sistema económico del país, impulsado por la eficiencia; es decir, una economía que se encarga de desarrollar avances en los factores básicos del mercado. En concordancia con el foro económico mundial, las características básicas de estas economías deben ser:

- Mayor educación y entrenamiento
- Eficiencia en el mercado de bienes
- Eficiencia en el mercado de trabajo
- Mercados financieros sofisticados
- Prontitud tecnológica

Tamaño de mercado en perspectiva comparada, la economía colombiana a nivel latinoamericano presenta significativa estabilidad en su PIB, un buen tamaño de mercado, una relativa sostenibilidad y una tasa en aumento en la creación de nuevas empresas. No obstante, Colombia presenta una economía que carece de estímulos, ya que al aproximarse al terreno de la innovación e infraestructura los resultados no son muy favorables. La innovación y la infraestructura en un país son determinantes para el aumento de la competitividad; de allí que el estímulo a la innovación se traduzca en la inversión en investigación científica y desarrollo tecnológico.

Con referencia al estímulo a la innovación, Vesga (2006) afirma que las agencias internacionales estiman que un país debe invertir al menos el 2% de su producto bruto en ciencia



y tecnología; empero a esto, Colombia presenta niveles bastante bajos en la inversión en investigación y desarrollo. De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el gasto destinado a la investigación más desarrollo (I+D) en Colombia fue tan solo del 0.19% del PIB, mientras que en las actividades de ciencia, tecnología e innovación (ACTI), la inversión fue del 0,46%. Las diferencias son notorias si se compara, por ejemplo, con EE.UU., que invierte solo en el campo de I+D 2,49% de su PIB.

La inversión en estos campos es tan importante que el Gobierno Nacional desde 2015 ha proyectado un incremento ostensible de la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación (ACTI), procurando pasar del 0,46% actual, al 1% del PIB en 2018, lo cual significaría una inversión cercana a 8,8 billones de pesos (Dinero, 2015).

Ahora, en torno al segundo nivel de comprensión que enmarca el emprendimiento en Colombia, o sea, el nivel empresarial, se destaca que el sector empresarial y productivo del país pertenece principalmente al sector del consumo, aunque el sector de servicios empresariales ha presentado aumentos significativos en los últimos años. Este sector es característico de las economías impulsadas por eficiencia, tal como se presentó anteriormente.

En general las empresas en Colombia basan sus esfuerzos por mejorar la calidad de sus servicios, así como por generar una mayor eficiencia en la producción. No obstante, al retornar al tema de la innovación, el resultado nuevamente afecta los puntos positivos, y es precisamente la innovación uno de los elementos para alcanzar tal eficiencia.

Colombia presenta un gran número de emprendimientos por necesidad. El número de empresas innovadoras es bastante reducido y la utilización de tecnología también lo es: “en 2014 solo 18.1% de las nuevas empresas reportó que usa última tecnología” (Universidad del Norte, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad Icesi, Universidad de los Andes, 2016).

Otro de los temas que afecta significativamente a los emprendedores en Colombia es la ausencia de capital de riesgo. En general, existe poca oferta de inversionistas, pues temen que sus



inversiones no retornen. Esta dinámica se debe en gran parte a la escasa información disponible sobre la viabilidad de los proyectos de emprendimiento.

Finalmente, el tercer nivel de comprensión inicial lo compone un acercamiento al individuo: el nivel emprendedor. En Colombia, el mayor número de emprendimientos se desarrolla por necesidad, por lo que los emprendedores ven una oportunidad de negocio como una oportunidad de satisfacer sus necesidades. Es entendible que dicho evento posiblemente implica limitaciones del desarrollo de ideas innovadoras que se relacionen fuertemente con el crecimiento empresarial.

Otro factor relevante para de los emprendedores es la creación de redes, pues son vitales para el crecimiento en lo que se refiere a la transmisión de conocimiento. El acceso a este tipo de redes en Colombia, aunque ha incrementado, necesita fortalecerse mediante una mayor difusión.

En consecuencia, se debe enfatizar en una cultura emprendedora que se asocie de manera progresiva con la innovación, pues es sin duda un determinante para que los tres niveles mencionados potencien sus ventajas y desarrollen un sólido ecosistema emprendedor.

Enseguida, se procederá a describir los fundamentos institucionales de cada uno de los ERE a nivel nacional.



## 1. Ecosistema Regional de Emprendimiento de Bogotá

Bogotá concentra la mayor actividad relacionada con el emprendimiento en el país. Su condición de ciudad capital, con las implicaciones que esto significa: presencia del gobierno nacional, conectividad con el mundo, infraestructura y una importante cantidad de habitantes (16,3% de la población nacional), además de la alta presencia de instituciones, entidades y redes, y las dinámicas que mantienen entre ellas, han fomentado un entorno favorable para el desarrollo de iniciativas empresariales y su fortalecimiento. Las experiencias vividas, en concreto, los aprendizajes alcanzados, han servido como modelo y referente para el desarrollo de ecosistemas regionales en el país (The Breakthrough, 2012).

Tradicionalmente, la participación en Bogotá oscila entre el 23% y el 26% en la economía nacional. Para el primer trimestre de 2016, el total del PIB de Bogotá se calculó en 35,1 billones de pesos en precios constantes de 2005, lo que constituye una participación del 26% de PIB nacional. Al mismo tiempo, la industria aumentó en 1,3% (Herrera, 2016). Entre enero y abril de este año se crearon 26 278 empresas, lo que significa un incremento del 3,3% comparado con diciembre de 2015; lo anterior se resume en un universo de 644 109 empresas con matrículas activas en Bogotá, tanto en la participación en el PIB, como en la cantidad de empresas. Visto así, el sector de servicios es el que jalona la actividad económica (Valencia, 2016).

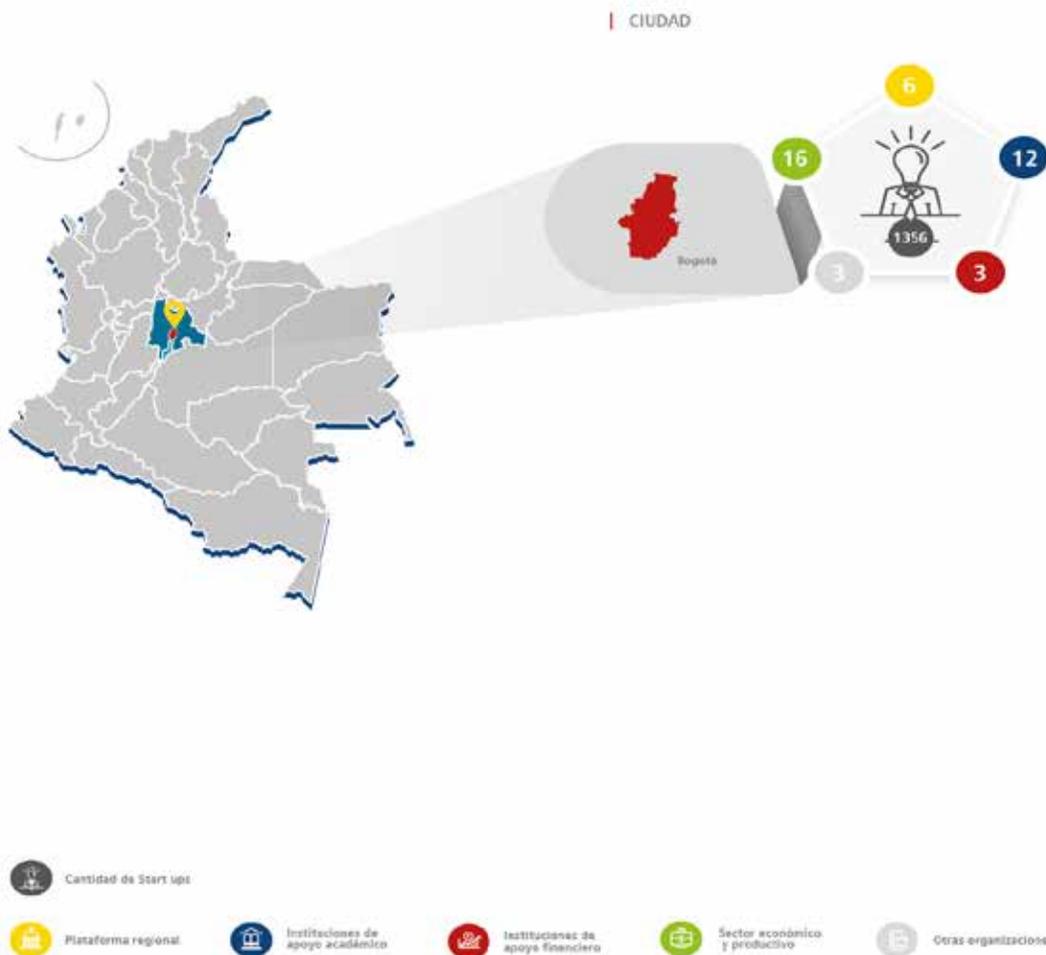
El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de Bogotá, en 2013 y 2014 presentó una Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) del 24,05%, mientras que el promedio del país se ubicaba en 23,71%. Asimismo, se identificó que la población de la ciudad que se encontraba entre 18 y 64 años, la cual se relacionaba con actividades empresariales, ascendía a 1.156.146 personas (Universidad de los Andes y Cámara de Comercio de Bogotá, 2014). Por otra parte, la ciudad ha sido una de las grandes beneficiadas de las políticas de atracción de inversión extranjera y el mejoramiento de la reputación del país en temas de seguridad ciudadana, todo sumado al respaldo y estabilidad de un clima macroeconómico adecuado. Observemos a continuación el cuadro resumen de la cantidad de instituciones vinculadas en el ecosistema.



ECOSISTEMA REGIONAL DE EMPRENDIMIENTO

**BOGOTÁ**

CANTIDAD DE INSTITUCIONES  
POR CATEGORÍA DE AGRUPACIÓN



Gráfica 1. *Ecosistema Regional de Emprendimiento de Bogotá (I)*  
Fuente: elaboración propia.

Bogotá es, indudablemente una ciudad marcada por la complejidad y la diversidad de instituciones/organizaciones que intervienen en el entorno económico. La administración municipal ha desarrollado un papel diverso según la orientación política del gobierno de turno. Por lo regular, se puede constatar una política frente a la promoción del emprendimiento y frente al rol protagónico en el desarrollo de la competitividad de la ciudad; sin embargo, existen variaciones sustanciales en las estrategias que se llevan a cabo para el cumplimiento de este objetivo. Sobresale, finalmente, la ausencia de evaluaciones de impacto generales acerca del papel de la administración distrital para la toma de decisiones.

En los PD previos a 2008 se rastrea la intención de incidir en la competitividad de la región, pero esto no se liga al emprendimiento. En la *Bogotá Positiva* de Samuel Moreno (2008-2011) se empezó a hablar de emprendimiento, pero este se hallaba relacionado con el autoempleo y la formación para el trabajo. Adicionalmente, se mencionó el inicio de una primera fase de la puesta en marcha del ecosistema de emprendimiento por medio de una estrategia de investigación e identificación de actores. Así, se implementó un plan piloto para la incubación de 50 empresas, relacionando el emprendimiento con el desarrollo micro-empresarial de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en sectores de moda, artes gráficas, industrial cultural y autopartes (Secretaría de Planeación, 2011).

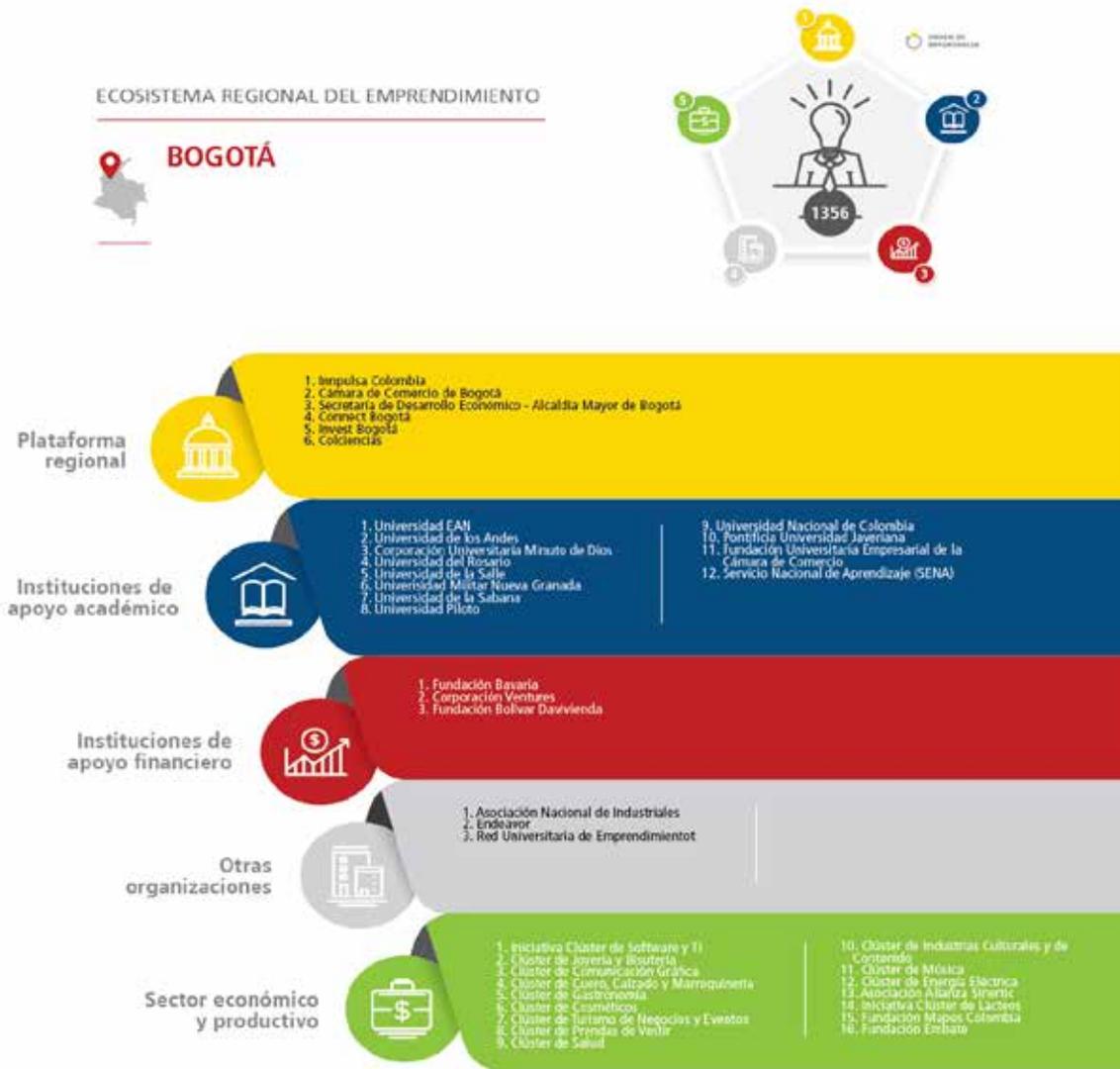
Luego, en la *Bogotá Humana* (2012-2015) el emprendimiento se vinculó a la economía popular y al desarrollo de iniciativas de emprendimiento con base tecnológica aplicado al campo de la agricultura en el perímetro urbano y la zona rural de la ciudad (Secretaría de Planeación, 2012).

Para el actual PD *Bogotá Mejor para Todos* (2016–2020), la palabra emprendimiento se registró setenta veces. Se observa un papel protagónico en cuanto a la competitividad como ciudad región, el desarrollo tecnológico, las industrias culturales, alternativas de ingresos y promoción de nuevo empleo y la solución de problemas que enfrenta la ciudad (Secretaría de Planeación, 2016).

De esta forma, tenemos un panorama de amplia complejidad, integrado a una serie de instituciones que han acumulado una trayectoria importante desarrollada con el paso del tiempo



para configurar el ecosistema de emprendimiento de la capital de Colombia. Seguidamente, se aborda cada sector, con sus programas y acciones en el orden de importancia que se evidencia en la investigación relacionada.



Gráfica 2. Ecosistema Regional De Emprendimiento de Bogotá (II)

Fuente: elaboración propia.



## 1.1. Plataforma regional

El ecosistema de emprendimiento de Bogotá está dinamizado por la plataforma regional de emprendimiento, cuyos actores principales son la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y la Secretaría de Desarrollo Económico (SEED). Esta alianza se presenta como el nodo central que dinamiza la plataforma, principalmente a través del programa *Bogotá Emprende*. En él se articula toda la oferta institucional del distrito en el tema. Además, se impulsa por el contacto con los otros actores y espacios como la creación de eventos y el desarrollo de investigaciones para la toma de decisiones.

### 1.1.1. Cámara de Comercio de Bogotá

La CCB ha ejercido un rol protagónico en el entorno económico de la capital. Dicho rol ha estado marcado por la visión que ha tenido en relación con el desarrollo empresarial de la ciudad, lo que la ha llevado a determinar procesos de política pública por medio de alianzas y promoción de espacios abiertos para los debates necesarios. Entre ellos se destaca: el liderazgo que tiene para consolidación de la región Bogotá, Cundinamarca, desarrollar clústeres y contar con conexiones con el entorno internacional. Ejemplo de ello es la secretaría técnica de la Comisión Regional de Competitividad (CRC), que a su vez se articula con el comité de emprendimiento de la RRE.

Debido a que la principal estrategia que tiene la CCB en vínculo con el emprendimiento es Bogotá Emprende, se presentará más adelante.

### 1.1.2. Secretaría de Desarrollo Económico

Dependencia de la Alcaldía Mayor encargada de la dinamización del entorno económico.

Dentro de la oferta institucional se destacan dos programas ligados al emprendimiento: Bogotá Emprende, que se detalla más adelante, y el Programa de Emprendimiento y Fortalecimiento Empresarial. Este segundo es un intento de atención directa de parte de la SEED, el cual tiene por objetivo ayudar a emprendedores en la elaboración/construcción de sus ideas de negocio, apoyando el área de la financiación. La construcción de planes fue realizado por las



Universidades EAN, Libertadores y Minuto de Dios, luego pasó a desarrollarse por funcionarios en los centros localizados de las localidades. Se anota que no existe un seguimiento juicioso del impacto alcanzado por este ejercicio (Riaño, 2015).

Del papel de la Secretaría, además de lo ejecutado por medio de los programas que desarrolla en soledad o por medio de alianzas, se espera conecte a los actores, generando políticas y propiciando el entorno adecuado para el desarrollo del ecosistema. Cabe destacar el proyecto Bogotá@21 que cuenta con una inversión de nueve mil millones de pesos, de los cuales mil millones fueron aportados por la SEED, que busca convertirse en un centro de incubación de emprendimientos de acuerdo con los servicios públicos y el modelo de ciudad inteligente:

El proyecto, promovido por la Empresa de Energía de Bogotá (EEB), la Fundación Grupo Energía de Bogotá, Transportadora de Gas Internacional (TGI), la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB), y la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB), consiste en la puesta en marcha de un gran centro de desarrollo de actividades innovadoras, que contará con más de 20 mil metros cuadrados, para que los emprendedores de empresas grandes, medianas y pequeñas, o jóvenes universitarios o recién graduados, puedan implementar sus ideas. (Empresa de Energía de Bogotá [EEB], 2015)

En los últimos tres años la SEED ha desarrollado los siguientes programas y proyectos:

Tabla 2. *Programas y proyectos SEED, 2014-2016 - Bogotá*

Año	Iniciativas para el fortalecimiento del emprendimiento a nivel distrital	Iniciativas en torno al fomento sectorial del emprendimiento	
2014	Creación y desarrollo de emprendimiento en la ciudad con énfasis en la economía popular. Fortalecimiento de las iniciativas de emprendimiento.	Fomento de la investigación básica y aplicada para fortalecer la productividad empresarial y cooperativa.	Agricultura periurbana y rural.
		Apoyar emprendimientos de base tecnológica.	Apoyar emprendimientos productivos de



			agricultura urbana y periurbana.
2015	Fortalecer la competitividad y productividad de las pequeñas unidades productivas y los emprendimientos del distrito.		Realizar seguimiento a los emprendimientos productivos de agricultura urbana y periurbana.
	Apoyar iniciativas de emprendimiento por oportunidad. Diseñar una estrategia de emprendimiento para el distrito.		
2016	Consolidación del ecosistema de emprendimiento y mejoramiento de la proactividad de las MIPYMES.	Emprendimiento juvenil Emprendimiento para la paz.	

Fuente: elaboración propia, con base en SEED (2016).

La incidencia que tiene la SEED se desarrolla, principalmente, gracias a alianzas con diferentes entidades, y por medio de la contratación para la operación de los diversos programas. A continuación se detalla el programa que ha sido protagonista para el emprendimiento en la ciudad:

### ***1.1.2.1. Bogotá Emprende***

Se define como centro especializado en promover la competitividad de las empresas y fomentar la cultura del emprendimiento, con la ayuda de servicios que se ofrecen y la metodología de “aprender haciendo”, con la cual emprendedores y empresarios encuentran respuestas concretas y soluciones reales a sus necesidades. Nace en el año 2006, con base en el modelo de emprendimiento estipulado en la Ley 1014 de 2006. El modelo está fundamentado en el programa Barcelona Activa (de la ciudad española), el cual proyecta la autogestión del emprendedor, quien a partir de desarrollar un plan de negocios se va orientando la ruta de trabajo para el éxito de la iniciativa. En este proceso es fundamental, una vez lograda una calificación positiva del plan de negocio, el respaldo que ofrece el programa mediante una carta de presentación que sirve como



puente de entrada ante bancos e inversionistas (Pérez, 2013). Bogotá Emprende se ha convertido en una marca que se encuentra valorada en cerca de cinco mil millones de pesos.

Entre los servicios que ofrece, específicamente para emprendedores, se encuentran: autodiagnóstico empresarial, servicios según la necesidad, financiamiento para creadores de empresa y oportunidades de negocio. En 2009, la Universidad Nacional de Colombia realizó una evaluación de impacto del programa, e identificó que de un total de 34 710 usuarios el 28,79% se definían como emprendedores. En su mayoría accedieron a servicios relacionados con capacitación y formación. El estudio concluyó que el programa Bogotá Emprende tuvo impactos positivos en el nivel de emprendimiento, sostenibilidad y desarrollo empresarial, así como en el aumento de contactos y clientes. E igualmente, un aumento en las ventas promedio. Agrega la investigación, por demás, que el programa estaba más orientado hacia empresarios que hacia emprendedores (Centro de Investigaciones para el Desarrollo [CID], 2009). Para 2011 la firma Econometría realizó una evaluación al programa, en la que expresa las siguientes recomendaciones:

- i) Rediseñar el programa para diferenciar entre emprendimientos de necesidad o de oportunidad –hoy llamados de alto potencial–; ii) redefinir la población objetivo (Bogotá Emprende era más para negocios que funcionaban que para emprendedores) y la manera en que se registraban los beneficiarios; y iii) renegociar el manejo de la imagen institucional del programa que estaba desbalanceado a favor de la Cámara de Comercio.

La CCB acogió las primeras dos recomendaciones en un nuevo modelo de servicios empresariales, desde el cual desarrollaron actividades de seguimiento y acompañamiento para que los beneficiarios sigan una ruta acorde a sus necesidades y fortalezas. A 2015 unos 22 000 emprendedores y empresarios habían accedido a los servicios. De ellos el 42% son emprendedores en busca de concreción de la idea de negocio (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], 2014). Bogotá Emprende es el principal programa concerniente al emprendimiento en la ciudad; su papel de dinamizador comprende una oferta amplia de servicios que van desde la asesoría, consultoría, lineamientos para política pública, enlaces para la financiación; hasta la representación en el entorno internacional del ecosistema de emprendimiento bogotano.



### 1.1.2.2. *Connect Bogotá*

Iniciativa liderada por la SDDE y la CCB, la cual busca posicionar a Bogotá como ciudad-región. Es el resultado de la alianza Universidad-Empresa-Estado, que se constituye en una corporación sin ánimo de lucro y emula modelos de innovación como el *San Diego Connect*. Dentro de las actividades que desarrolla, dinamiza la plataforma regional articulando la oferta institucional con los principales actores privados del entorno (Rodríguez, 2011).

Connect Bogotá se creó en 2011 a partir de la unión de 36 organizaciones, entre universidades, empresas privadas, instituciones públicas y organizaciones sin ánimo de lucro, con el objetivo de acelerar la innovación y transformar la región alrededor de la ciencia, la tecnología y el conocimiento. Para 2014, Connect contaba con 54 organizaciones miembro, lo que la constituye en la red de impulso a la innovación más grande, con 22 universidades y 32 empresas y organizaciones.

En 2014 iniciaron procesos de transferencia de tecnología con el apoyo a 59 proyectos que implicaron la capacitación de 460 investigadores. Asimismo, desarrolló para la Alcaldía de Bogotá el programa Bogotá Piensa TIC, el cual logró un aumento de ventas superior al 25%. Para dicho año se alcanzó un total de 1 775 conexiones estratégicas entre grupos de interés, de las cuales 52 se concretaron por medio de diferentes figuras, lo cual generó más de 6 218 millones movilizados en efectivos y 2 602 millones en especie que aportan entre socios, aliados y voluntarios (Connect Bogotá Región, 2014).

Desde 2015 se encuentran liderando el *Proyecto Bogotá Región Innovadora 2025* que “busca identificar los ámbitos de especialización económica de la región, con un eje transversal de innovación, para orientar el futuro modelo económico que deberá implementarse en esta zona del país, según las prioridades definidas colectivamente”. Para ello se involucran representantes de la empresa privada, la sociedad civil y la academia. En esta estrategia la participación de los municipios circundantes de la capital es primordial. En dicho proyecto, que funciona en un modelo de gobernanza, participan, además de la Cámara de Comercio y Connect Bogotá Región, la Gobernación de Cundinamarca, la Alcaldía Mayor de Bogotá, la ANDI-Bogotá-Cundinamarca, el



Consejo Privado de Competitividad, ProBogotá, la Alta Consejería para la Competitividad de la Presidencia de la República, Colciencias y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

### 1.1.3. Invest in Bogotá

Es la agencia de promoción de inversión de la ciudad, resultado de una iniciativa de la CCB y el distrito capital. Tiene como misión apoyar a los inversionistas que están buscando oportunidades en la ciudad, para lo cual cuentan con una serie de servicios según la etapa del proceso de inversión:

*Durante la fase de exploración:*

- Información general, sectorial y a la medida.
- Preparación de agendas para conocer las oportunidades que ofrece la ciudad.
- Visitas a inversionistas instalados.
- Reuniones con proveedores de servicios profesionales.
- Reuniones con universidades y centros de capacitación.
- Reuniones con autoridades gubernamentales.

*Durante la fase de instalación:*

- Orientación general para la puesta en marcha de operaciones.
- Asistencia con trámites y regulaciones.
- Contactos con potenciales proveedores y socios.
- Durante la fase de operación.
- Seguimiento a la evolución de su negocio.
- Acompañamiento en la expansión de sus operaciones.
- Encadenamiento con otras empresas.
- Acciones para el mejoramiento continuo del clima de negocios.



En 2014, *Invest in Bogotá* facilitó 38 proyectos de inversión con capital extranjero, lo que se estima en 229,8 millones de dólares y 1 904 empleos directos. En ocho años de trabajo, se estima que las decisiones de inversión en las que ha mediado *Invest in Bogotá* suman mil millones de dólares y 17 000 empleos generados. En la evaluación al programa se estimó que por cada dólar que aporta la Alcaldía Mayor y la CCB al programa de promoción, se generan USD 97 (*Invest in Bogota*, 2014).

Se observa, en ese sentido, que la plataforma regional de emprendimiento ofrece una base sustancial al ecosistema, ejerciendo actividades de articulación, promoción, regulación y espacios de encuentro para la definición del horizonte del emprendimiento en la ciudad.

## 1.2. Instituciones de apoyo académico

Las universidades, instituciones universitarias e institutos técnicos y tecnológicos son las instituciones con mayor participación en número en el ecosistema de emprendimiento de la ciudad. Al año 2012, estas sumaban en promedio 11,7 años dedicadas a actividades relacionadas con el emprendimiento en la ciudad, lo que les da una ventaja de 2,4 años por encima del promedio de tiempo de trabajo de las entidades relacionadas con el ecosistema (Secretaría de Desarrollo Económico [SEED] y Universidad de los Andes, 2012). Estas instituciones del sector académico ejercen su papel mediante unidades o centros de emprendimiento que están ligadas a las facultades relacionadas con el tema en consideración. El nivel de complejidad, la capacidad y oferta de servicios se encuentra ligado al enfoque pedagógico, así como a los recursos con los que cuentan. De manera que se encuentran instituciones que se dedican exclusivamente a actividades de formación –cátedras de emprendimiento–, hasta instituciones que han desarrollado todo un ecosistema de emprendimiento interno que transversaliza el ejercicio misional que llevan a cabo.

Aparte delo anterior, este sector en la ciudad se ha caracterizado por abrir espacios de discusión para la construcción conjunta de visión de desarrollo, ser articuladoras de iniciativas entre el Estado y la empresa privada, e igualmente ejercer un papel significativo de reflexión en torno a la evaluación e impacto del ecosistema de emprendimiento en la ciudad. Así, destacamos a la Universidad de los Andes, por su papel activo en el último rol mencionado y a la Universidad



EAN por el protagonismo que deriva del enfoque institucional integral con el que asume el emprendimiento en sus procesos pedagógicos. Sobresale la Universidad Nacional de Colombia, única universidad pública identificada como protagonista debido a los recursos que ha movilizado para poner en la agenda pública el tema de Bogotá como ciudad-región.

### **1.3. Instituciones de apoyo financiero**

Para un ecosistema tan complejo como el de Bogotá, el sector financiero es fundamental en la medida en que permite concretar y potenciar las ideas de negocio que otras instituciones han acompañado. Entre estas instituciones se encuentran organizaciones que cuentan con fondos de capital semilla, fondos de capital, redes de ángeles inversionistas, cooperativas, organizaciones de microcrédito, financiadores multilaterales, donantes y la banca. En este apartado se destacan las siguientes entidades:

#### **1.3.1. Red de Ángeles Inversionistas Bavaria**

Iniciativa promovida y apoyada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para el financiamiento de emprendimientos innovadores y de alto potencial, que además reciban un acompañamiento gerencial y contacto con nodos claves.

Su objetivo es contribuir al desarrollo del Ecosistema Emprendedor que estimule la generación de emprendimientos dinámicos como una fuente de empleo e incremento de la productividad en Colombia. Desarrollar y consolidar una red de ángeles inversionistas con base en Bogotá y alcance nacional, que permita financiar negocios de emprendedores con alto potencial de crecimiento que se encuentren en la etapa de arranque. (Bavaria, 2010)

Está conformada por inversionistas individuales que tienen recursos disponibles para invertir en proyectos de alto riesgo, y tienen la capacidad de generar valor en los proyectos apoyados. Por otra parte, se espera que se involucren en la actividad de inversión. Esto supone montos que oscilan entre USD 25 000 y USD 250 000. Esta red se articula con el programa Destapa Futuro de la Fundación Bavaria que entrega alrededor de 3 400 millones de pesos, pero atiende la primera etapa de formación de emprendimientos. Seguido de esto se realizan ruedas de negocios



en donde se pone en contacto a los emprendedores con la Red de Ángeles Inversionistas de Bavaria para hacer sostenibles los emprendimientos.

### **1.3.2. Corporación Ventures**

*Ventures* es una plataforma que enlaza los sectores público, social y privado para fortalecer el emprendimiento en Colombia. En ese sentido pretende aumentar el impacto en el tejido empresarial del país a través del empoderamiento a los emprendedores, explotando el potencial y catalizando el crecimiento sostenible. Para ello trabajan en tres ejes estratégicos: cultura, formación y financiación. En catorce versiones del Concurso *Ventures* –uno de los programas bandera de la corporación– se han evaluado 11 734 ideas de negocio, y 241 proyectos han sido premiados, generando 1 144 empleos directos con un monto de premios que asciende a 3 620 millones. En estos proyectos el 28% proviene de la ciudad de Bogotá (Dinero, 2015).

### **1.3.3. Fundación Bolívar Davivienda**

El grupo Bolívar Davivienda, a través de la fundación Bolívar Davivienda, cuenta con el programa emprende país. Con este busca construir un ecosistema de emprendimiento nacional, que pueda transformar positivamente el aparato productivo del país, para generar: riqueza real y sostenible, más y mejores empleos y garantizar una calidad de vida digna para la población. Para ello trabajan desde tres frentes: promoción de la cultura de innovación y emprendimiento dinámico; el desarrollo de competencias en emprendedores por medio del programa Emprende País; y, por último, la creación de espacios e instrumentos de inversión en el emprendimiento de alto impacto. En 2014, se aumentó el 60% de empresas inscritas como candidatas al programa, lo que constituyó un total de 143. También se consolidó un capital inicial de 1 500 millones, y se registró un crecimiento del 10,4% de los empleos generados por los emprendedores.

Estas instituciones constituyen un referente para el sector financiero del ecosistema de emprendimiento de Bogotá, que según la complejidad que ha desarrollado precisa de una mayor oferta de recursos para financiar las ideas de negocio que surgen en la ciudad, sobre todo en



emprendimientos de alto impacto que implican un riesgo alto, lo cual dificulta la consecución de recursos por los medios tradicionales o pensados para emprendimientos tradicionales.

#### 1.4. Sector económico y productivo

En el proceso investigativo adelantado no se observa una institución u organización ligada al sector económico (empresas) que tenga un protagonismo sustancial en el ecosistema de emprendimiento de Bogotá. Esta consideración puede responder a que, dada la complejidad, en el desarrollo del ecosistema no existe una organización económica que pueda participar en este sin que responda a organizaciones directamente relacionadas: espacios de *co-working*, fondos de capital, incubadoras/aceleradoras, o a que, si bien existen, estas pueden estar en los clústeres o en esferas que figuran dentro del ecosistema. Las grandes organizaciones económicas, como Bavaria o el Grupo Bolívar, tienen incidencia a través de plataformas que tienen cierto margen de autonomía y diferenciación frente a la actividad económica, y por lo tanto se asumen en las otras instituciones identificadas.

Finalmente, en Bogotá se destaca una apuesta importante por el desarrollo de iniciativas clúster, que son lideradas principalmente por la CCB, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y apoyada por instituciones como iNNpulsa, Procolombia, la Alcaldía Mayor de Bogotá, el SENA, Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia (Bancóldex), líderes empresariales y la academia, que trabajan de manera articulada para promover la competitividad y productividad de los distintos sectores económicos en la capital del país. Estas relaciones económicas, que operan bajo esquemas de colaboración empresarial, se proyectan como oportunidades para afrontar los retos que plantea el mercado internacional, permitiendo insertar, efectivamente, la economía nacional.

Aunque las instituciones públicas en cabeza de la SEED son dinamizadoras importantes del ecosistema de emprendimiento de Bogotá, no ejercen el centro del mismo, porque precisamente dada la complejidad de las interrelaciones y demandas que se tejen en torno al emprendimiento de la ciudad, no es posible identificar un liderazgo determinante en una entidad, sino en la suma de



estas y el trabajo mancomunado que desarrollan. De esta manera, vale la pena señalar las alianzas entre las instituciones mencionadas que se concretan en nuevas personerías jurídicas con actuaciones específicas y concretas en el ecosistema, la oferta de eventos de talla internacional, así como la investigación adelantada para monitorear los efectos del ecosistema. Adicionalmente, se destaca el liderazgo que estas alianzas han configurado para pensar en el futuro y en la visión que se tiene para orientar el emprendimiento, cuestión que ha generado una serie de réplicas en el país tomando las experiencias y aprendizajes de Bogotá como modelo para los otros ecosistemas.

## 1.5. Otras organizaciones

### 1.5.1. ANDI del futuro

La ANDI, por medio del programa ANDI del futuro, representa a los emprendedores que quieren generar alto impacto a través de la creación de empresas con modelos de negocios diferenciados y sostenibles. Además se configuran como un gremio de emprendedores con 193 empresas vinculadas. Los pilares del programa son de representación y vocería, transmisión de conocimiento empresariales, conexiones estratégicas y acceso a mercados.

### 1.5.2. Endeavor

Organización internacional con presencia significativa en el ecosistema de emprendimiento de Bogotá. Este protagonismo se construye a partir de la amplia experiencia de la institución en el mercado internacional. Endeavor Colombia hace parte de la red global Endeavor. Inició operaciones en el año 2006, y su papel de fortalecimiento de la cultura emprendedora se ha reflejado en el aporte significativo que ha hecho a programas como Emprende País, Wayra y el Programa de Mentores Inversionistas de la CCB. Para 2015, Endeavor Colombia inició su expansión regional en el país, abriendo dos centros de operaciones: Medellín (con apoyo de Ruta N) y Barranquilla (con apoyo de iNNpulsas Colombia y la Cámara de Comercio de Barranquilla [CCB]).



### 1.5.3. Reúne

En este apartado es significativo el papel de la Red Universitaria de Emprendimiento (REUNE) que se encuentra adscrita a la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN). Inició actividades en 2009 conforme el decreto reglamentario 1129 que dio origen a la Red de Emprendimiento Nacional (REN), a las Redes Regionales de Emprendimiento (RRE) y a la necesidad de contar con un representante de la asociación frente a la REN. Hoy en día son 112 instituciones de educación superior (IES) trabajando en emprendimiento a partir de 3 proyectos generales: observatorio en emprendimiento, formación de formadores y conexiones (REUNE, 2016).

Dentro de las líneas de trabajo se encuentran:

**Observatorio en emprendimiento:** observatorio, prácticas docentes en emprendimiento, experiencias en emprendimiento (de la U a la E), intención emprendedora y radiografía institucional.

**Fortalecimiento institucional:** formación en nuevas metodologías, simposio en emprendimiento y modelos de gobierno en emprendimiento.

**Conexiones:** mapeo de escenarios de participación internacional y mapeo de agendas y actores relevantes de carácter internacional.

Para 2016, en el plan de acción se encuentran los propósitos, las actividades y los responsables para desarrollar las líneas de trabajo mencionadas. En ella se destaca el propósito de desarrollar, diseñar e implementar una plataforma, la cual incluirá un sitio web para el manejo de datos y *apps* asociadas al emprendimiento universitario.

Estas organizaciones han representado un sólido papel en el ecosistema de emprendimiento de Bogotá, por la apuesta a ideas claras, integrales e innovadoras que como instituciones desarrollan para el fomento, la promoción y apoyo al emprendimiento. Desde sus diversos enfoques dinamizan, renuevan y fomentan la constante búsqueda del cómo potenciar los recursos y herramientas que están a disposición de los emprendedores para que desplieguen todo el potencial que tienen.



## 2. Ecosistemas Regionales de Emprendimiento Región Norte

A continuación se presentan los tres nodos que conforman el mapeo de los ecosistemas de la Región Norte de Colombia. De esta manera, los nodos a considerar están compuestos por las ciudades que tras el análisis de sus cualidades particulares, condiciones de proximidad territorial y/o vocación económica, nos permiten comprender las lógicas de los ecosistemas de emprendimiento, los cuales eventualmente exceden la delimitación territorial de ciudad y se orientan, en cambio, en la proyección de ciudades-región y/o región. Para el caso, la Región Norte comprende los siguientes tres nodos, con sus respectivas ciudades de análisis:

Tabla 3. *Nodos y ciudades Ecosistema de Emprendimiento Región Norte*

<b>Región Norte</b>	<b>Nodo 1</b>	Barranquilla
		Santa Marta
		Cartagena
	<b>Nodo 2</b>	Montería
		Sincelejo
		Valledupar
		Riohacha
	<b>Nodo 3</b>	San Andrés

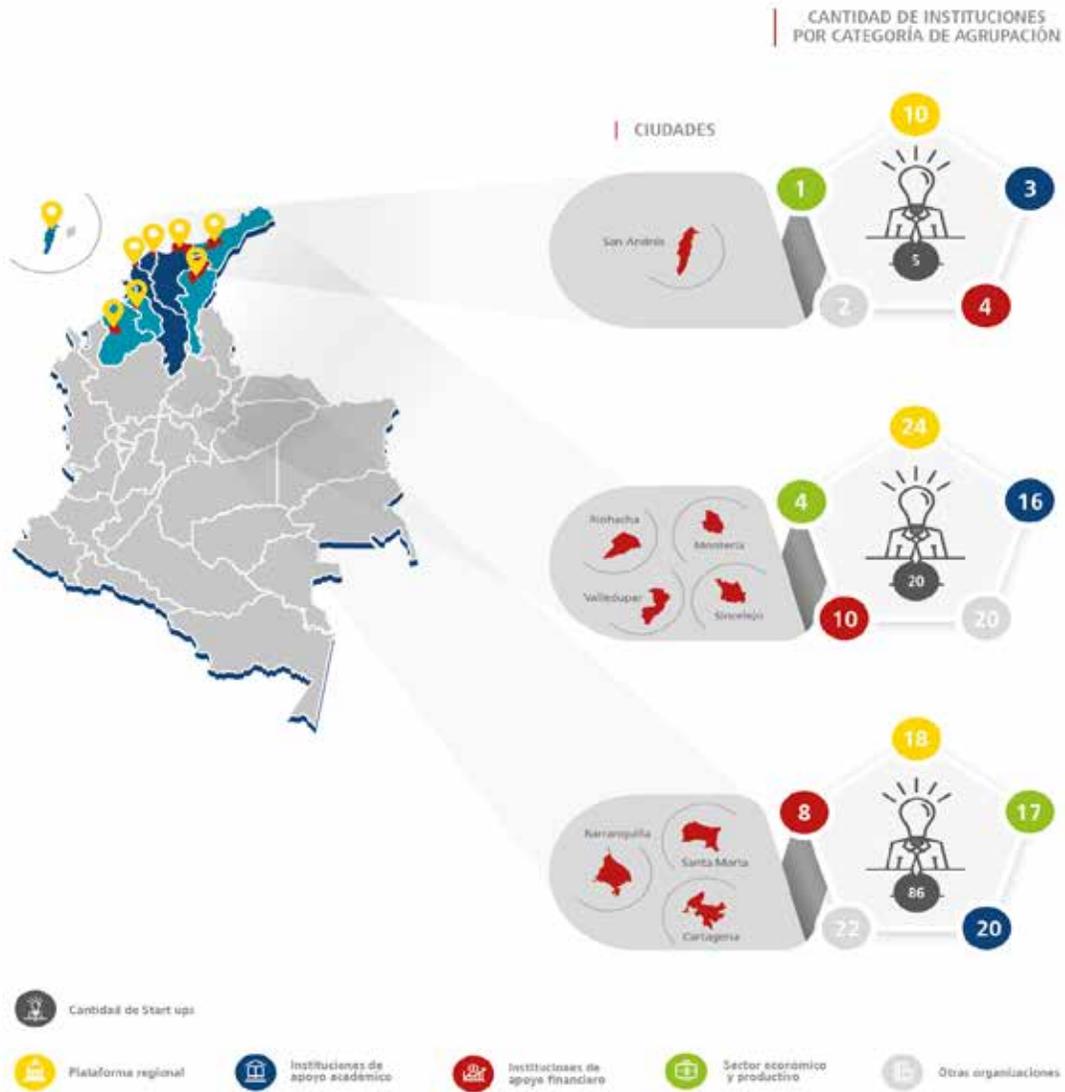
Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, tal como se puede observar en la gráfica 3 (a continuación) se proyecta un resumen visual de la cantidad de instituciones que conforman cada uno de los tres nodos en que se presenta la información para la Región Norte. Además, lo presentado no solo nos brinda la posibilidad de comparar, en términos de cantidad, la presencia de instituciones conforme las cinco categorías de agrupación por cada nodo, sino que también nos permite comparar el número de *startups* presentes en dichos nodos territoriales. Finalmente, se procede a generar la descripción de cada uno de los ecosistemas regionales, dando cuenta de sus principales referentes institucionales.



ECOSISTEMA REGIONAL DE EMPRENDIMIENTO

**REGIÓN NORTE**



Gráfica 3. *Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Norte*  
Fuente: elaboración propia.



## 2.1. Nodo 1: Ecosistemas Regionales de Emprendimiento de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena

Las siguientes páginas están dedicadas a la caracterización del ERE en los distritos de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta, planteando de manera detallada las características y tendencias que se presentan entre las tres ciudades, así como las particularidades de cada una.

Para ello se identificaron las instituciones que soportan e impulsan el ecosistema en cuestión, señalando el rol que desempeñan, como el grado de incidencia que tienen dentro del mismo, según las categorías de agrupación establecidas para el estudio. El documento hará referencia al nivel de consolidación de la plataforma regional de emprendimiento en cada municipio, obtenido a partir del análisis de los planes departamentales y municipales de desarrollo, haciendo un rastreo cronológico de su origen y consolidación.

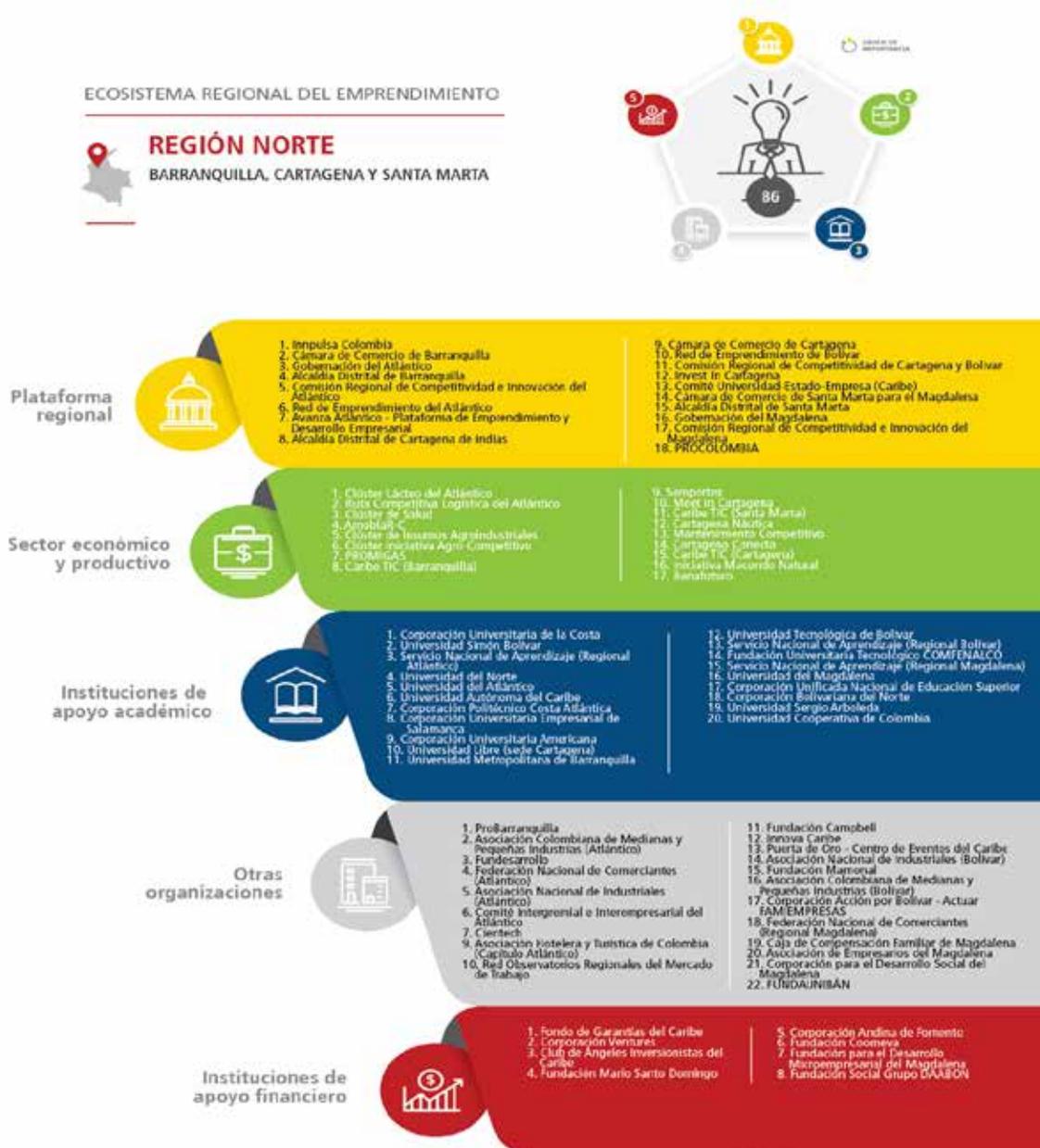
La principal técnica utilizada fue el análisis documental de bibliografía publicada sobre el tema, de la que destaca la revisión de los PD (municipales y departamentales) en torno a las estrategias, planes y programas de fomento al emprendimiento, fomento de la innovación y la tecnología, incremento de la competitividad y procesos de internacionalización vinculados con la cultura y mentalidad emprendedora.

Este análisis permitirá concluir que las condiciones para el emprendimiento en cada distrito responden a dinámicas diferenciadas, de las que destaca Barranquilla por las efectivas acciones implementadas en pos de la germinación y consolidación de un ecosistema con vocación internacional, en contraste con Santa Marta que, pese a la promoción del trabajo intersectorial para impulsar el emprendimiento, presenta un proceso intermitente en la implementación de estrategias e incubación de condiciones favorables para la generación de empresa, marcado por iniciativas sin emprender, algunas intenciones que se quedan en proyección y algunas más que han visto la luz, por ejemplo: la Red Regional PROMOVAMOS.

Cartagena, por su parte, ha dado pasos significativos en la construcción de un ecosistema dinámico y propicio para la creación de nuevos emprendimientos; sin embargo, aún carece de



instituciones clave en las distintas etapas de maduración empresarial: parques tecnológicos, incubadoras, aceleradoras y procesos bien definidos de internacionalización.



Gráfica 4. Ecosistema Regional de Emprendimiento de Barraquilla, Santa Marta y Cartagena  
Fuente: elaboración propia.

Las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena destacan dentro de los municipios capitales pertenecientes a la Región Norte por presentar ecosistemas de emprendimiento con un considerable grado de articulación, además de exhibir patrones semejantes en cuanto al nivel de incidencia que tienen cada una de las categorías de análisis en su composición. Es así como descuella el rol que han asumido las plataformas regionales en el fomento de la competitividad de la región y de procesos de internacionalización (en provecho de la estratégica ubicación geográfica de estas localidades), seguidos por las instituciones de apoyo del sector económico y productivo (impulsadas por las acciones y estrategias implementadas desde las plataformas), las instituciones de apoyo académico, las instituciones que cumplen múltiples funciones –por lo que tienen cabida dentro de la categoría “otras organizaciones”– y, finalmente, las instituciones de apoyo financiero.

Se percibe un proceso aún embrionario de formación de un ERE que integre en uno solo a los diversos sub ecosistemas emprendedores de la Región Norte colombiana. Desde las propias administraciones departamentales se propone la materialización de una vocación regional, con la cual se consoliden las condiciones de un modelo de desarrollo regional homogéneo y sostenible en los departamentos, que reduzca los desequilibrios territoriales en materia de recursos y calidad de vida de sus habitantes. No obstante, es una dinámica que apenas da los primeros visos de implementación, lo que requiere de la sinergia entre las entidades públicas, así como del sector privado de la región. Por el momento no es factible describir en un solo acápite un ERE que incorpore las variopintas condiciones de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta, dadas tanto la complejidad y densidad de cada una, como la diferencia de actores y su grado de incidencia en el mismo.

Enseguida, se presenta una descripción detallada de cada uno de los ecosistemas de emprendimiento de los distritos de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta. Cabe anotar que si bien estos entes territoriales cuentan con características especiales y particulares en relación con sus ecosistemas emprendedores, presentando una composición diferenciada y niveles de consolidación igualmente distintos; es posible identificar propiedades, actores y programas comunes que apoyan de forma colectiva el fortalecimiento de cada ecosistema y la germinación de un ecosistema común para los distritos y sus departamentos, así como para la Región Norte en su totalidad, a saber:



- a) Han sido las administraciones públicas las que han propulsado la formación y consolidación de los ecosistemas de emprendimiento a través de la inclusión de programas y proyectos orientados a la promoción y acompañamiento del emprendimiento en sus planes municipales y departamentales de desarrollo. De igual modo, las Alianzas Público-Privadas (APP) han cobrado un papel protagónico en el proceso.
- b) Se ha vislumbrado una estrecha relación entre el emprendimiento y la competitividad, según la cual, para aumentar los niveles de competitividad de la región, es preciso fortalecer las condiciones de creación de empresas, especialmente de negocios replicables y sostenibles, con alta probabilidad de consolidación y persistencia en el tiempo.
- c) Como corolario de lo anterior, las empresas y clústeres del sector privado se han posicionado como agentes vitales de los ecosistemas emprendedores, patrocinando la creación de programas de asesoría y acompañamiento a *startups*, así como la transferencia de buenas prácticas que permitan la supervivencia de los nuevos negocios.
- d) Existe un diálogo estratégico de intercambio de buenas prácticas y transferencia de conocimientos entre los centros de educación superior, las empresas y las entidades gubernamentales a través del Comité Universidad-Empresa-Estado (CUEE) del Caribe, que cumple con el objetivo de promover procesos de articulación entre los sectores educativo y productivo mediante la realización de foros regionales, encuentros, el otorgamiento de premios al mérito emprendedor y capacitaciones a empresarios y universidades, además de la promoción a proyectos de investigación aplicada orientados a resolver necesidades tecnológicas reales de las empresas, con el compromiso de estimular el emprendimiento, la innovación, la creatividad y la asociatividad para mejorar la productividad con altos niveles de competitividad y responsabilidad social.
- e) El clúster tecnológico Caribe TIC tiene presencia en los tres sub ecosistemas distritales, reconociéndose como un polo de innovación de la industria TIC en la Región Norte colombiana. Ofrece la oportunidad de integrar en una red de talento competitivo a universidades, entidades de apoyo, Estado, comunidad y empresas líderes en el mercado, constituyendo un cimiento para el proceso aún incipiente de formación de un único ecosistema subregional de emprendimiento en las ciudades de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta, e incluso de un único ecosistema regional para la zona Norte del país<sup>1</sup>. Fomenta el crecimiento del sector de tecnología de software en la región;

---

<sup>1</sup> Esta iniciativa tiene presencia en toda la región Caribe colombiana, en los departamentos de Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, La Guajira, Magdalena, Sucre y San Andrés, Providencia y Santa Catalina.



promueve la competitividad de las empresas del sector TIC a través de la generación de cultura de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i); y apoya procesos de gestión de la calidad.

- f) También el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) cuenta con presencia en los tres sub ecosistemas distritales de este capítulo, a través de su Proyecto de Desarrollo Económico Incluyente, del cual Cartagena (con su centro de emprendimiento CEMPRENDE) sirvió como modelo para adelantar varias estrategias en los demás municipios de cobertura del programa (así, se creó el centro Semprende en Santa Marta y el Centro de Oportunidades en Barranquilla).

### **2.1.1. Barranquilla, líder del emprendimiento regional**

En el departamento del Atlántico, la política de desarrollo empresarial está centrada en la competitividad. A través del Sistema Nacional de Competitividad (SNC) se integran los esfuerzos de las instituciones relacionadas con la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas que afectan la competitividad del país, cuyo liderazgo es ejercido por la Comisión Nacional de Competitividad [CNC] (Gobernación del Atlántico, 2013).

El papel de los distintos actores regionales: gobernaciones, alcaldías, cámaras de comercio, asociaciones, gremios, agencias de desarrollo económico local (ADELS), empresarios, entre otros, se encuentran articulados con:

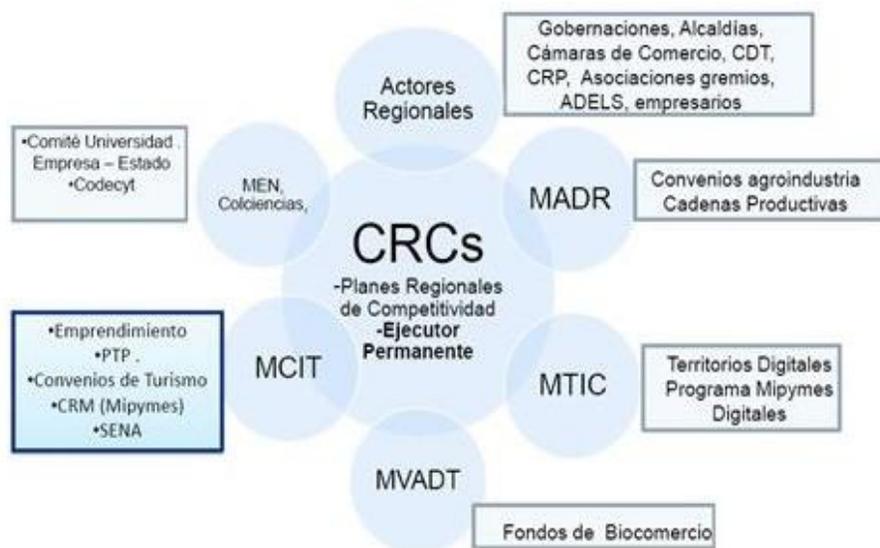
- El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC)
- El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT)
- El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
- El Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT)
- Los fondos de Biocomercio
- El Ministerio de Educación Nacional (MEN) y Colciencias, que se encuentra articulada al Comité Universidad Empresa – Estado (CUEE)
- La Comisión Departamental de Ciencia y Tecnología (CODECYT)



En la gráfica 5 se puede observar la articulación de los distintos actores alrededor de las Comisiones Regionales de Competitividad (CRC) y los Planes Regionales de Competitividad (PRC).

Este pliego de instituciones trabaja de manera conjunta en procura del desarrollo empresarial de la región, del fortalecimiento del emprendimiento, la innovación y la internacionalización de las MIPYMES. Dentro de las actividades que se adelantan en el departamento se encuentra:

- Promoción mediante la participación en ferias locales, regionales y nacionales.
- Atracción de inversiones.
- Formalización: en asocio con la CCB, el Departamento facilita la formalización de las MIPYMES del Atlántico a través de las Brigadas Empresariales y las Rutas Empresariales.
- Ciencia, tecnología e innovación: el departamento del Atlántico apoya todas aquellas actividades que buscan la apropiación social del conocimiento en el departamento.



Gráfica 5. Actores Comisión Regional de Competitividad - Atlántico  
Fuente: Gobernación del Atlántico (2013).



Como los proyectos de desarrollo económico del PD (PD) se salen del ámbito del distrito de Barranquilla y centran su accionar en los municipios del departamento, es importante destacar el papel que juegan las distintas instituciones públicas, privadas y el gobierno en el fomento al emprendimiento de la región. Esto, en clave del reconocimiento que las administraciones plantean en torno a la necesidad de aprovechar las oportunidades y las ventajas comparativas de la ciudad para promover el desarrollo y atraer la inversión.

En el PD “Acuerdo Social por Barranquilla” (2004-2007), la CCB identificó a la ciudad, de acuerdo con un estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en 2002, como poco competitiva y rezagada en relación con ciudades (regiones) emergentes como Manizales y Bucaramanga, a pesar de las desventajas de estas con respecto de su localización y sus posibilidades de expansión urbana (Alcaldía de Barranquilla, 2004).

Es por ello que en el PD 2004-2007 se incorporó la Política y Estrategias de Modernización y Desarrollo Sostenible de Barranquilla: “Barranquilla Competitiva”, en la cual se plantearon los siguientes objetivos: (i) Convertir a Barranquilla en la capital estratégica del Caribe, (ii) convertir a Barranquilla en una metrópoli productiva, (iii) convertir a Barranquilla en la ciudad líder en el proceso de regionalización en la costa atlántica, y (iv) generar empleo a partir de proyectos de desarrollo e infraestructura (Alcaldía de Barranquilla, 2004, p. 105). No obstante, en el PD no se hizo mención directa frente al desarrollo de una política o línea de acción que promoviera el emprendimiento, ni el proceso de internacionalización de la economía.

Por su parte, el PD distrito de Barranquilla 2008-2011 sí estableció inversiones destinadas a la promoción del programa “Inversiones y Desarrollo Empresarial”, enmarcada en la política económica “Barranquilla Abierta al Mundo”, cuyo objetivo era aumentar la competitividad de la ciudad en el mercado nacional e internacional. Política que tuvo continuidad para en la administración siguiente 2012-2015.

Ahora bien, el objetivo de la estrategia de promoción de inversiones y desarrollo empresarial “Barranquilla Productiva, Emprendedora, Tecnológica, Informada y Comunicada, PETIC”, del PD 2008-2011, fue la creación de condiciones en el distrito a fin de mejorar el



ambiente de negocios barranquillero mediante la implementación de proyectos orientados a elevar la productividad, el impulso a la cultura del emprendimiento, el aumento en la competitividad y el fortalecimiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Ministerio del Trabajo, 2011, p. 65).

Los proyectos que allí se plantearon fueron:

- Fortalecimiento de la productividad y competitividad de PYMES pertenecientes a sectores estratégicos del distrito de Barranquilla.
- Apoyo a la creación de empresas innovadoras.
- Apoyo a la creación de una unidad estratégica de comercialización.
- Impulso para la construcción y puesta en marcha del Parque Tecnológico.
- Fortalecimiento de la asociatividad de las microempresas en las localidades.
- Promoción al emprendimiento.
- Articular la red de emprendimiento con la Cámara de Comercio, FENALCO, SENA, Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), Universidades, entidades pertenecientes a la Banca de Oportunidades, Fondo Nacional de Garantías, FOMYPIME, Incubadoras de empresas, Fundaciones sin ánimo de lucro y empresas privadas.
- Formulación de una política de emprendimiento y creación de empresa acorde con las características y posibilidades del distrito.
- Fomentar el emprendimiento virtual.
- Impulso para la creación del Centro de Desarrollo Tecnológico en Metalmecánica.

Se resalta que en cumplimiento de estos programas, la Alcaldía Distrital participó en la conformación de la Red de Emprendimiento del Atlántico (REMA) que, junto a la CCB y la Gobernación del Atlántico, expresó su compromiso por construir redes de tejido empresarial y de fomento al emprendimiento. La articulación de los distintos actores públicos, privados y universidades, con la CCB, ha permitido liderar los clústeres estratégicos en la región, que tienen una representatividad dentro de la economía, asumiéndolos como actores clave dentro de los encadenamientos productivos con el resto de sectores económicos.



Gracias a los esfuerzos y presencia institucional, así como la participación del Ministerio del Trabajo, en convenio con la Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD), se ha buscado fortalecer y poner en marcha una política pública de empleo, emprendimiento y generación de ingresos en el Departamento, por lo que se evidencia un importante compromiso en fortalecer las redes de emprendimiento en la región.

Dentro del ecosistema regional del emprendimiento barranquillero resalta, en primera instancia, la *plataforma regional de emprendimiento*, liderada por la CCB, la cual ha sido el motor del progreso regional. La CCB se ha convertido en un aliado de los empresarios de la ciudad, del departamento y de la región Caribe, preparando mejores escenarios para ellos, gestionando los más relevantes proyectos empresariales y de infraestructura, fomentando interlocutores institucionales, e implementando programas para el desarrollo cultural, cívico y social de la ciudad. La Cámara de Comercio, emblema de la historia positiva y progresista de Barranquilla y el Atlántico, donde más que una agrupación gremial ha sido, durante un siglo de servicios y realizaciones, la más importante agencia para el desarrollo del Atlántico y de la región Caribe.

Para 2016, la CCB lidera la integración de actores clave para impulsar la competitividad de la región, potenciando redes estratégicas de negocio y activando flujos de capital y conocimiento, en un marco de desarrollo sostenible. Es un agente de desarrollo que contribuye a consolidar un ecosistema de negocios, y opera como articulador entre sectores y niveles del gobierno.

Además del liderazgo que ejerce la Cámara de Comercio en la región, se deben destacar otros actores importantes que han apostado a la productividad y el fortalecimiento de sectores productivos específicos, como lo son:

- Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación del Atlántico: ha llevado el liderazgo en el proceso de formulación del Plan Departamental de Empleo (PDE) correspondiente al período 2013-2018, el cual se encuentra articulado al PD Departamental (PDD), así como con las Alcaldías de Barranquilla, Soledad, Malambo, Puerto Colombia y los demás municipios aledaños.



- Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Atlántico: instancia para la coordinación y articulación al interior del departamento en torno a la implementación de las políticas de desarrollo productivo, de competitividad y productividad; e igualmente, para el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, y el fomento de la cultura para el emprendimiento.
- REMA: organismo de carácter mixto del orden regional que en coordinación con las entidades públicas y privadas, fortalecen los objetivos de emprendimiento en la región. Los miembros articulados de la Red de Emprendimiento del Atlántico son: Gobernación del Atlántico, Alcaldía de Barranquilla, CCB, Universidad del Norte, Universidad Autónoma del Caribe (UAC), Universidad del Atlántico, Universidad de la Costa, Universidad Simón Bolívar, System Center, ACOPI, Tecnar, Bancóldex, Combaranquilla y Comfamiliar.
- Avanza Atlántico – Plataforma de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial: alianza estratégica entre la Alcaldía de Barranquilla, la Gobernación del Atlántico y la CCB, orientada a impulsar el emprendimiento como estrategia de desarrollo de la ciudad y la región. A través de esta plataforma se busca impulsar la cultura del empresarismo, el fortalecimiento de las empresas, la consolidación de negocios y la conquista de mercados nacionales e internacionales.

Es notable cómo estas instituciones han potencializado el emprendimiento en la región, y en esa medida se han sumergido en las dinámicas propias de la economía. Reflejo de ello es la consolidación de clústeres estratégicos, lo que permite asimilar que luego de la plataforma regional, es el *sector económico y productivo* el segundo renglón de importancia dentro del ERE, al permitirle a la ciudad alcanzar estándares clave para insertarse de manera más estratégica en la nueva dinámica económica mundial.

El desarrollo de clústeres se fundamenta en la propuesta elaborada en 2008 por la CRC, en el PRC, en la cual se propuso concentrar la competitividad del departamento en torno a la construcción del clúster transversal de logística, con el objeto no solo de fortalecer la actividad económica del departamento, sino de dar soporte al desarrollo de la región Caribe. Teniendo en cuenta lo anterior, se ha identificado como un importante foco de desarrollo en Barranquilla, y del departamento del Atlántico, la actividad portuaria y logística, en donde Ruta Logística juega un rol importante.



Dentro de la categoría *sector económico y productivo* también se encuentra el Clúster Lácteo del Atlántico, el cual alberga alrededor de 4 800 empresas, representando uno de los clúster con mayor nivel de consolidación e importancia para la economía del departamento del Atlántico, ya que alrededor del 70% de la economía se concentra en el sector primario: agricultura, ganadería y pesca. Según cifras reportadas por Asociación de Ganaderos de la Costa Atlántica (ASOGANORTE), las fincas que se dedican a esta actividad, activamente, son alrededor de 4 800, con aproximadamente 220 000 reses (Red Clúster Colombia, 2016).

Los clústeres de salud y agroindustria son objeto de intervención en el marco de un programa de refuerzo de la competitividad liderado por la CCB. De acuerdo con la Cámara de Comercio, los clústeres estratégicos, y su rol en la actividad empresarial del Atlántico, representaron en 2014 alrededor de 2 343 empresas, 15 760 millones en activos, 9 477 millones en ventas netas y 39 334 empleados (Vengoechea, 2014).

Por su parte, el clúster AmoblaR-C, la iniciativa agrocompetitiva y el clúster de la agroindustria, tienen un gran potencial en el departamento del Atlántico, especialmente en la ciudad de Barranquilla, dado la posición estratégica que favorece la producción y comercialización de insumos agroindustriales. Para el caso de la empresa colombiana PROMIGAS, es un claro ejemplo de Emprendimiento de Alto Impacto (EAI) a partir de una firma ancla. En la última década (2005-2015), PROMIGAS ha creado tres EAI, siendo la corporación con la mayor cantidad de EAI en la región.

Como tercer renglón de importancia del ecosistema de emprendimiento de la ciudad, se encuentra el conjunto de *instituciones de apoyo académico*, al contribuir de manera importante en los ejercicios de ideación e incubación de ideas de negocios gestadas desde las universidades mismas. A manera de ejemplo, la Corporación Universitaria de la Costa (CUC) y la Universidad Simón Bolívar incorporan el emprendimiento como componente fundamental para el posterior desarrollo de la región. Ambas vienen apoyando la creación de empresas, financiando aquellos proyectos empresariales que son resultado principal de una investigación, creando así empresas de tipo *spin off*. En lo que respecta al papel del SENA dentro del ecosistema, se debe decir que es un



actor importante y desempeña un rol dinamizador dada las múltiples alianzas e interrelaciones con demás sectores de la economía.

La Universidad del Norte, por su parte, ejerce un liderazgo, compromiso y disciplina por la educación de la región Caribe. Entre sus estrategias clave se encuentra el Centro de Emprendimiento “Emprende”, el cual tiene entre sus objetivos:

- Contribuir al desarrollo de la competencia básica institucional en emprendimiento.
- Estimular el espíritu emprendedor y la cultura empresarial con responsabilidad social.
- Identificar y desarrollar comportamientos emprendedores.
- Apoyar el desarrollo de ideas y proyectos empresariales con gran potencial de crecimiento.
- Apoyar procesos de desarrollo empresarial vinculando la actividad académica e investigativa de la universidad al contexto productivo.
- Contribuir al desarrollo económico y social de la región y del país.

En 2014, la Universidad del Norte, en procura de generar espacios de consolidación para los emprendedores de su comunidad educativa, oficializó la creación de la Red de Emprendedores y Consultores Junior (Universidad del Norte [Uninorte], 2014). Finalmente, en 2015 se reporta la ejecución del “Concurso Citytech 2015”, que estuvo dirigido a emprendedores de la ciudad, la región y el país que tuvieran proyectos o desearan crear empresas de base tecnológica con impacto social o cultural.

La UAC se caracteriza como centro de educación que busca impactar en el desarrollo de la región, el país y el mundo. Entre sus estrategias clave, se tiene: el Centro de Emprendimiento que de la mano de la Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social ha llevado a cabo eventos como el concurso “Idea tu Empresa”, el cual ha planteado seis ediciones hasta la fecha. Y, entre otras estrategias específicas, a partir del mes de mayo de 2016, diecinueve estudiantes de diversos programas académicos de la UAC se encuentran concentrados en la “Misión Académica Internacional: Emprendimiento e Innovación” en Miami, con el acompañamiento del UAC School of Global Management, aliado estratégico de la universidad (Universidad Autónoma del Caribe [UAC], 2016).



Ahora bien, la Universidad del Atlántico, que hace parte de una de las veinte instituciones reconocidas como gestores de innovación empresarial para la región Caribe, cuenta con el Programa Institucional de Emprendimiento “UAEmprende”, destinado a impulsar las ideas creativas e innovadoras, que sean viables económicamente, ambientalmente sostenibles y que generen gran impacto social. En su gestión, tiene fuertes alianzas con el Centro de Emprendimiento del SENA, e interactúa permanente con ViveLab, la CCB y el MinTIC, con quienes ha forjado espacios como: Semana del Emprendimiento, iniciada en el año 2012; Semana de la Gestión Tecnológica y del Emprendimiento, en 2014; y, más recientemente, la Ruta del Emprendimiento, llevada a cabo entre el ocho y el trece de junio de 2016 (Universidad del Atlántico, 2016).

Lo expuesto en relación con las distintas unidades académicas de mayor incidencia en el ERE de Barranquilla permite observar la coyuntura entre la vocación económica de la región, frente al interés participativo de la academia, en su esfuerzo por articular la prospectiva misional educativa, con la sensibilización del emprendimiento. Ello permite entender que ambos escenarios (económico y académico) se encuentran altamente relacionados con la institucionalidad tanto pública, como privada, en su mayoría vinculados a la plataforma regional de emprendimiento.

En el cuarto orden de importancia del ecosistema emprendedor distrital, se encuentran las instituciones que han entendido el valor de fortalecer las redes de emprendimiento en la región, la necesidad de un mayor desarrollo industrial, comercial, logístico y de propender por su sostenibilidad en el tiempo. Estas instituciones concretan acciones encaminadas a incrementar la capacidad productiva, la generación de empleo y de nuevas empresas, así como dinamizar la red de ciudades del litoral Caribe como una unidad territorial o metrópoli regional. Entre estas instituciones encontramos:

- **ProBarranquilla:** agencia privada de inversiones en el Atlántico que cumple una destacada gestión desde 2002 en la promoción de la inversión extranjera en la ciudad.
- **La Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas-Atlántico:** contribuye al desarrollo y crecimiento del sector empresarial liderando procesos de formación, innovación, tecnología, orientación empresarial, estrategias de mercadeo y representación gremial.



- **Fundesarrollo:** Fundación para el Desarrollo del Caribe y que tiene la misión de ser un tanque de pensamiento enfocado en el desarrollo de la región Caribe colombiana.
- **Asociación Nacional de Empresarios ANDI-Atlántico:** el trabajo gremial que realiza la seccional es reconocido por la influencia que ejerce ante las autoridades municipales, distritales, departamentales y nacionales en situaciones que influyen en el desarrollo económico de las empresas.
- **Comité Intergremial e Interempresarial del Atlántico:** corporación sin ánimo de lucro, resultado de la alianza de las más significativas agrupaciones del sector privado de Barranquilla y el departamento, que gestiona ante entidades locales, nacionales e internacionales iniciativas de interés común y general y de alcance regional y local.

Por último, se encuentran las *instituciones de apoyo financiero*, las cuales ubican al emprendedor, a las PYMES y a las MIPYMES frente a un abanico de posibilidades de financiación de sus ideas de negocio. Un aliado significativo en este sentido es el Fondo de Garantías del Caribe, que busca ser reconocido en 2019 como uno de los principales actores para la generación de desarrollo empresarial en el caribe colombiano. También se encuentra la Corporación *Ventures*, quien con sus programas busca conectar al emprendedor con los mecanismos de financiación existentes en el ecosistema y ofrecer espacios para el desarrollo y fortalecimiento de competencias, así como la mentalidad emprendedora.

Otro de los mecanismos de financiación en Barranquilla es el Club de Ángeles Inversionistas del Caribe, que facilita recursos financieros a los emprendedores, y a su vez pueden contribuir al beneficio social de generar empleo. Además, el mencionado club genera constantemente ambientes profesionales propicios, donde pone en contacto a los ángeles inversionistas con los emprendedores, ofreciendo capacitación, apoyo y acompañamiento a ambas partes antes, durante y después de una negociación.

Con incidencia homogénea se encuentran tanto La Fundación Mario Santo Domingo, como el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). La primera ofrece a empresarios programas de capacitación y profesionalización empresarial, asesoramiento y asistencia técnica, comercio electrónico y, en general, todos los servicios encaminados a capacitar pequeños empresarios. Por



su parte, la acción de CAF en Colombia está dirigida a apoyar las políticas, estrategias e iniciativas impulsadas por los sectores público y privado, con el objeto de incrementar el nivel de desarrollo económico y social del país.

De esta manera, el ERE de Barranquilla cuenta con procesos de ideación, incubación y aceleración; todos estos rodeados de espacios de financiación, formación, capacitación, *networking*, entre otros, con el objetivo de promover el desarrollo de iniciativas empresariales y sobretodo apuntando hacia el emprendimiento de alto impacto, por su capacidad de impulsar el desarrollo económico, generar empleo de calidad, y fortalecer el tejido empresarial de las regiones.

Sobre la internacionalización de emprendimientos, el departamento del Atlántico busca fortalecer no solo los sectores productivos, sino además impulsar la competitividad y facilitar la inserción en el comercio internacional de todas las empresas de la región. Todo ello en el marco del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y otros países. En esa medida, se aúnan esfuerzos para la adecuación de la infraestructura portuaria, fluvial, de carreteras y aeropuertos, y la articulación con entidades públicas y privadas como el SENA, el Departamento de la Prosperidad Social, Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo (Ministerio de Trabajo), Fundesarrollo, Cámaras de Comercio, Asociación Nacional de Industriales, Organización Internacional del Trabajo, alcaldías, entre otras. Además, con el apoyo de Proexport y la CCB se ofrece a las MIPYMES del departamento asistencia para el acceso a mercados internacionales, buscando de esta manera profundizar en la internacionalización de ellas.

De igual manera, la Universidad del Norte, en asocio con ACOPI, en el programa “Atlántico exporta”, apoya las PYMES del departamento del Atlántico en la preparación de planes exportadores para mejorar su productividad y competitividad, así como para alcanzar mercados internacionales.

### **2.1.2. Cartagena**

El ecosistema emprendedor cartagenero se ha gestado de forma intermitente desde hace más de una década, en un principio promovido por instituciones del sector privado y en años



recientes a partir de APP. Para el año 2000, se creó la Incubadora de Empresas de Bolívar, denominada Incubar Bolívar (hoy inexistente), constituida como una corporación sin ánimo de lucro, con participación de algunas empresas clave de la ciudad, la Cámara de Comercio de Cartagena (CCC), el SENA y universidades locales, sin la vinculación directa de la administración distrital, ni la Gobernación del Departamento. La incubadora adquirió relativa importancia a nivel nacional, al participar en el intento por crear una red nacional de incubadoras, y orientó sus esfuerzos hacia la promoción de la mentalidad y cultura del emprendimiento, mediante actividades de sensibilización sobre el espíritu empresarial y capacitaciones sobre los factores personales y del medio vinculados con los procesos de emprendimiento y creación de empresas, siendo limitada su actuación.

En el momento, ni Cartagena ni Bolívar cuentan con incubadoras o instituciones especializadas en brindar apoyo a la creación y consolidación de empresas en el territorio, dado que Incubar Bolívar fue liquidada en el año 2011.

Para el año 2001, el PD Distrital 2001-2003 “Cartagena Prosperidad para Todos” vislumbró una estrecha conexión entre el emprendimiento y la competitividad, al entender al emprendimiento como base de desarrollo y fomento de la competitividad de la región, máxima que seguiría latente en los próximos esfuerzos institucionales enfocados hacia la creación de empresas en el distrito. Se propuso la reactivación económica y el impulso de la competitividad, implementando para ello una política de fortalecimiento a las empresas de economía social y solidaria y a las organizaciones comunitarias, a la vez que se impulsaron programas de formación productiva financiados por el Banco Agrario y dictados por Incubar Bolívar, en los que se capacitaron y asesoraron a las unidades económicas en gestión y competitividad empresarial. Asimismo, se realizaron cinco ferias productivas, denominadas “Lo mejor de mi barrio”, en aras de reactivar la economía de los barrios e impulsar la creación de microempresas (siendo notoria la vocación de promoción de emprendimientos tradicionales que se impuso desde esta administración).

En períodos posteriores (2004-2005 y 2005-2007) se dio prioridad a la formación para la empleabilidad, ofreciendo programas locales de formación a los comerciantes y empresas de



servicios populares, en pos de facilitar la articulación de las micro y pequeñas empresas con los grandes sectores productivos, posibilitando la transferencia de buenas prácticas y su participación en macroproyectos del municipio. Así, se ejecutaron programas para el fortalecimiento del Observatorio del Mercado Laboral (OML) de Cartagena, y la preparación del recurso humano en el nivel técnico para nuevos puestos de trabajo en alianza con el SENA (Regional Bolívar). También se tendió al posicionamiento de la ciudad como destino de inversiones nacionales e internacionales, aplicando políticas de seguridad, empleo, turismo, industria, ciencia y tecnología, buscando posicionar a Cartagena de Indias como el más importante destino de Colombia y el Caribe para el establecimiento de nuevas inversiones comerciales, industriales y logísticas, que mejoraran las condiciones para la creación de nuevas empresas en la ciudad.

Para 2006, se creó la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Caribe (CEDETEC), entidad sin ánimo de lucro integrada por actores de los sectores público y privado, representantes del Estado, la academia y los principales sectores productivos del distrito. Propende por el desarrollo sostenible de la Región Norte colombiana, a partir del fomento integral del desarrollo económico, ambiental y social a través de la innovación social. Sus acciones se orientan a contribuir en forma equilibrada a la competitividad de la región, mejorar la calidad de vida de los habitantes y la conservación del medio ambiente; para lo cual formula, gestiona y ejecuta proyectos de implementación, intervención, capacitación, investigación, consultoría y servicios tecnológicos en diversas áreas estratégicas del desarrollo, focalizados hacia el sector productivo, académico o estatal, con énfasis en el beneficio de la comunidad.

Igualmente, se reconoce como un espacio de articulación de los actores del desarrollo en los planos regional, nacional e internacional, que concatenen políticas, estrategias, programas y proyectos para el desarrollo sostenible, competitivo y equitativo de la región; por lo que apoya investigaciones de mejora ambiental, formula y apoya políticas ambientales de desarrollo, promueve el desarrollo empresarial y la formación para el emprendimiento, y promueve la investigación y el desarrollo tecnológico.



CEDETEC fue promovida por la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias y la Zona Franca La Candelaria. Actualmente cuenta con el apoyo de los miembros y aliados que se presentan a continuación:

Tabla 4. *Miembros y aliados de CEDETEC - Cartagena*

	<b>Miembros</b>	<b>Aliados estratégicos</b>
<b>Gobierno / Organismos Internacionales</b>	Gobernación de Bolívar	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
	Alcaldía Distrital de Cartagena	Agencia de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (UN-Hábitat)
<b>Academia</b>	Universidad de Cartagena	Universidad Politécnica de Valencia (España)
	Fundación Universitaria Tecnológico COMFENALCO	Universidad Santiago de Compostela (España)
	SENA Regional Bolívar	Universidad Jorge Tadeo Lozano Seccional Bolívar
<b>Sector Productivo / Centros I+D</b>	Zona Franca La Candelaria	Fundación Globalidad y Microeconomía (España)
	Inversiones Cospique	Centro Nacional de Producción más Limpia (Medellín)
	ACOPI Bolívar	Instituto de Políticas Públicas, Regionales y de Gobierno (IPREG)
	Clúster CaribeSoft	
<b>Organizaciones Sociales</b>		Fundación Promotora Canal del Dique
		Fundación para la Recomposición de la Ciudad Informal (ReCI) - España

Fuente: adaptado de CEDETEC (s.f.).

Sin embargo, el énfasis dado a la empleabilidad sobre el emprendimiento generó un exceso de personal capacitado sin que existiesen suficientes unidades productivas que lo absorbieran, por lo que el siguiente PD 2008-2011, de la entonces alcaldesa Judith Pinedo Flórez, formuló un “Plan de Emergencia Social” que además de proveer programas de capacitación para el trabajo a jóvenes mayores de dieciséis años y adultos desempleados pertenecientes a familias en condición de



pobreza extrema o en situación de desplazamiento, implementaría Centros de Desarrollo Empresarial que dinamizaran la creación y fortalecimiento de proyectos productivos y microempresariales sostenibles ambiental y económicamente.

Para ello se requirió de la intermediación con el sector privado, que diseñó, junto con la Alcaldía Distrital, los programas de formación a implementar, según las necesidades laborales del sector productivo. Se enfatizó además en la difusión de las diversas formas de economía popular, a través de la capacitación, asesoría, acompañamiento y otorgamiento de microcréditos o capital semilla a las ideas de negocio evaluadas como rentables y sostenibles en el tiempo. Se dio continuidad al fomento de la cultura del emprendimiento y el empresarismo en las instituciones educativas del distrito, apuntalando los vínculos Empresa-Academia (incluyendo en esta categoría tanto a IES como a Instituciones de Educación Básica y Media).

De este modo, producto de labores mancomunadas entre la Alcaldía Distrital, la CCC y el PNUD, en octubre de 2009 entró en funcionamiento el Centro de Emprendimiento Pedro Romero, el cual presta servicios de orientación y referenciación que permiten ampliar las oportunidades de empleo, autoempleo y emprendimiento de la población en situación de pobreza, pobreza extrema y vulnerabilidad, tales como desplazados, madres cabeza de hogar, discapacitados, jóvenes en riesgo, entre otros. CEMPRENDE cuenta con el apoyo de fundaciones, ONG, entidades del sector privado y organismos locales, regionales y nacionales, así como de universidades e instituciones educativas y del Gobierno Nacional a través de sus diferentes programas de generación de ingresos y lucha contra la pobreza extrema.

CEMPRENDE tuvo como antesala la realización de estudios comparados de buenas prácticas internacionales en materia de emprendimiento, tales como “Barcelona Activa”,<sup>2</sup> “Bogotá Emprende” y los “Centros de Desarrollo Zonal (CEDEZOS)” de la ciudad de Medellín, cuyas conclusiones permitieron instaurar una innovadora metodología de fomento empresarial

---

<sup>2</sup> Es la organización responsable de impulsar el desarrollo económico de Barcelona (España), diseñando y ejecutando políticas de empleo para toda la ciudadanía, y favoreciendo el desarrollo de una economía diversificada, fomentando la iniciativa emprendedora y empresarial, al tiempo que promociona la ciudad internacionalmente y sus sectores estratégicos; en clave de proximidad al territorio.



denominada “Justo Pa’Ti”. Con ella, se ofrecen de forma integral los servicios requeridos por el emprendedor, desde la elaboración de su proyecto de negocio, hasta ciclos de actualización, facilitación de negocios, desarrollo de proveedores, acceso a nuevos mercados y gestión para la financiación, procurando la formulación del proyecto de negocio justo a la medida de las necesidades de los participantes.

También se implementó la metodología de empleabilidad llamada “Formación Integral del Ser-FIS”, consistente en la formación en competencias blandas en tópicos tales como la autoestima, el liderazgo, la resolución de conflictos y la adaptación al cambio, con el fin de fortalecer los componentes personales frente a los retos laborales de los participantes.

A través de su Área de Emprendimiento ofrece oportunidades para la inclusión en cadenas productivas a través de la creación, crecimiento o consolidación de iniciativas empresariales por medio de cuatro rutas:

- Ruta Emprende, en la que se presta asesoría en la elaboración de planes de negocio, incluyendo aspectos legales y financieros;
- Ruta Desarrolla, en la que los emprendedores reciben ciclos de formación en los diferentes módulos de fortalecimiento empresarial, así como asesoría especializada para formalizar sus ideas de negocio;
- Ruta Fortalece, de la que se benefician las empresas que ya están debidamente formalizadas pero que necesitan fortalecerse en diferentes aspectos de la empresa; y finalmente;
- Ruta Transforma, en la que las empresas reciben acompañamiento para incluir la innovación como estrategia para el éxito.

Este plan se presenta como una estrategia de ciudad para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en provecho de la alianza establecida entre la administración distrital, el PNUD y la Cámara de Comercio para el fortalecimiento empresarial y el diseño de políticas de generación de ingresos bajo un enfoque diferencial de atención a la población vulnerable.



En cifras consolidadas desde octubre de 2009 hasta diciembre de 2013, a partir del trabajo progresivo realizado por CEMPRENDE, se habían creado cerca de 2.500 unidades productivas, financiando el 65 % de ellas por un valor cercano a los US 2.000.000 [...] con la gestión ante las entidades financieras aliadas y recursos no reembolsables del Gobierno Nacional; se habían fortalecido empresarialmente 500 unidades productivas brindándoles herramientas como el programa de facilitación de negocios (participación en ruedas de negocio, misiones comerciales y ferias empresariales nacionales e internacionales), el programa de desarrollo de proveedores y de encadenamiento productivo, entre otros. (Alandete y Anaya, s.f., p.28).

El éxito de la estrategia CEMPRENDE permitió realizar en 2010 la primera transferencia metodológica del modelo a la ciudad de Pasto (Nariño), donde también se desarrollaba el Proyecto de Desarrollo Económico Incluyente del PNUD.

Para 2013 (PD “Ahora Sí Cartagena”), el emprendimiento y la empleabilidad sustentados sobre la economía popular y solidaria continuaron siendo los ejes estructurales de las estrategias, políticas y proyectos enfocados al incremento de la competitividad cartagenera, dirigidos especialmente hacia mujeres, jóvenes y la promoción del primer empleo (en concordancia con los lineamientos instituidos por la Ley 1429 de 2010). Adicionalmente, se constituyeron dos instrumentos esenciales para el mejoramiento de las herramientas metodológicas del Centro de Emprendimiento Pedro Romero: el Fondo Financiero CEMPRENDE-KOREA (en alianza con la Agencia de Cooperación Internacional de Corea [KOICA]) y el Fondo Financiero CEMPRENDE-ISA (en convenio con la compañía privada ISA). Dichos fondos se crearon con el fin de fortalecer las iniciativas de rutas empresariales propuestas por la CCC, mediante la financiación de las unidades productivas a ellas vinculadas, cuyas necesidades no eran satisfechas por las entidades financieras del distrito en cuanto con cumplían con los requisitos por estas exigidas.

Finalmente, el PD Distrital del actual alcalde Manuel Vicente Duque (2016-2019), incluye un mayor número de estrategias, programas y proyectos relacionados con la promoción de la mentalidad y cultura emprendedoras, así como con la generación de empleo y nuevos emprendimientos en la ciudad. Bajo el lema “Primero la Gente”, se proyecta el mejoramiento de



las condiciones del ecosistema emprendedor y empresarial del distrito, en aras de construir una “Cartagena incluyente” (primer eje estratégico) que priorice la atención de las necesidades de sus habitantes (propósito compendiado en el segundo eje estratégico: “Primero mi gente”).

El mentado PD proyecta el posicionamiento de Cartagena de Indias como un foco de inversión nacional y extranjera, el enriquecimiento del ecosistema de competitividad soportado especialmente en el turismo, el desarrollo sostenible y el estímulo al emprendimiento, la empleabilidad, la innovación empresarial y social, y los procesos vinculados con la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CT+I).

Con la ejecución del programa “Cartagena, Ciudad para Invertir” se buscará articular los esfuerzos del distrito y la región con el fomento de las unidades de emprendimiento y empresarismo de la ciudad que sean generadoras de ingresos y empleos formales, impulsando la inclusión productiva que estimule la creación de redes de microempresarios y agremiaciones por sectores productivos, para lo cual se instaurará un programa de créditos y microcréditos para jóvenes emprendedores y se dará vía libre a la ejecución de proyectos CT+I, así como el establecimiento de alianzas que fortalezcan la relación Universidad-Empresa-Estado (UEE).

Igualmente, desde el proyecto “Empleo, Ingreso, Emprendimiento”, se promoverá el emprendimiento creativo e innovador entre los jóvenes alrededor de las TIC, fomentando la actividad empresarial por medio de créditos y microcréditos que faciliten el capital semilla para las ideas de negocios de universitarios recién graduados que generen empleos. Iniciativa complementada con el programa “Ciencia, Tecnología e Innovación”, con el que se apoyarán los proyectos que fortalezcan la relación UEE como estrategia para promover el desarrollo tecnológico y la innovación, impactando positivamente en los factores de competitividad de la ciudad.

Con los programas “Innovación Empresarial, Social y Economía Naranja” y “Economía Creativa” se busca generar un nuevo modelo de negocio para el municipio a partir de la difusión y fortalecimiento del emprendimiento cultural, propiciando la formación, formalización y circulación de las empresas culturales, involucrándolas en la cadena productiva de la economía local y a los encadenamientos productivos con otros sectores de la economía.



Por su parte, la Gobernación de Bolívar ha tenido un leve grado de incidencia en la germinación y consolidación del ERE, enfilando sus esfuerzos desde 2008 hacia la dinamización del sistema de innovación departamental desde la innovación tecnológica y la investigación, valiéndose, para ello (como lo hará el distrito capital desde 2016), del fomento de la interacción UEE, el fortalecimiento de semilleros de jóvenes investigadores y la divulgación de las actividades científicas y tecnológicas en el departamento.

No obstante, en 2011, el “Plan estratégico y prospectivo de innovación y desarrollo científico y tecnológico 2010-2032 del departamento de Bolívar” (PEDCTI Bolívar) determinó que el CEDETEC se perfilaba más como un centro de emprendimiento y de gestión tecnológica orientado a la innovación social, que como un centro de desarrollo tecnológico (su razón de ser), por lo que el departamento no contaba con centros de desarrollo tecnológicos orientados específicamente a sectores de las apuestas productivas de la ciudad y la región. De igual forma, se evidenció la ausencia de un parque tecnológico que promoviera la cultura de la innovación y fomentara la competitividad empresarial, la creación de empresas de base tecnológica (*spin off*) y la generación de conocimientos que coadyuven en el mejoramiento de las condiciones de los ecosistemas de emprendimiento e innovación.<sup>3</sup>

En el PDD 2016-2019 “Bolívar Sí Avanza” se reconoce la importancia de desarrollar una agenda conjunta entre innovación, emprendimiento, empleo e inclusión participativa para mejorar los índices de competitividad departamental, al tiempo que se promueve y apoya la inversión nacional y extranjera en Cartagena y Bolívar a través de la Agencia de promoción de Inversiones de Cartagena de Indias y Bolívar (*Invest in Cartagena*), fruto de una APP que trabaja por el posicionamiento del distrito y el departamento como focos de inversión. También se procura la articulación y el encadenamiento productivo entre empresas locales con otras de envergadura nacional e internacional, al igual que la integración del turismo entre Bolívar y Cartagena.

---

<sup>3</sup> A la fecha (2016), el CEDETEC coordina una propuesta de creación del Parque de la Innovación Cartagena-Bolívar, proyectado como un asentamiento institucional para nuevas empresas, grupos de investigación, corporaciones, institutos de investigación y desarrollo tecnológico, empresas prestadoras de servicios científico-tecnológicos y oficinas de transferencia tecnológica (OTRI), al igual que empresas de base tecnológica nacientes o en desarrollo (*startups*).



*Invest in Cartagena* ofrece a los inversionistas servicios que les facilitan la instalación de sus negocios en la ciudad, desde la fase exploratoria (con agendas de contactos institucionales y comerciales; contactos con autoridades públicas y universidades), la fase de instalación (asesoría para la creación de empresas; apoyo en trámites y regulaciones para la puesta en marcha del proyecto; y el contacto con potenciales clientes y proveedores) y el seguimiento para el inversionista ya instalado (acompañamiento y articulación con el gobierno local y regional; encadenamientos productivos para servicios y suministros).

Adicionalmente, se vislumbra en el referido plan la necesidad de promover la progresiva articulación de la Gobernación con el Ministerio del Trabajo, con MinCIT y con la CCC para implementar estrategias de formalización laboral y empresarial, desarrollar acciones de promoción y fortalecimiento del emprendimiento, realizar inversiones en educación y fortalecer programas de formación para el trabajo en alianza con el SENA.

De igual manera, debe destacarse el activo papel que ha asumido la CCC en el proceso de consolidación de la plataforma regional de emprendimiento de la ciudad y la región. Desde los primeros intentos por crear espacios de robustecimiento del ecosistema, con la constitución de Incubar Bolívar en el año 2000, hasta las labores de promoción del distrito, internacionalización, rutas competitivas y encadenamiento productivo de sus empresas, asumidas en la actualidad.

La CCC ejecuta la iniciativa “Cartagena Emprende Cultura” en conjunto con la Administración Distrital, apoyada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Ministerio de Cultura, orientada hacia la formalización, innovación y fortalecimiento de emprendimientos culturales sostenibles, al fomentar y articular la oferta y demanda de servicios y productos culturales en la ciudad. También con el apoyo financiero del BID y recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y las Cámaras de Comercio de Bucaramanga, Barrancabermeja y Cúcuta, se coordina el proyecto “Mujeres ECCO”, cuyo objetivo es crear y consolidar empresas dirigidas por mujeres, sostenibles y competitivas, fomentando la participación y el emprendimiento empresarial femenino, para lo cual proporciona servicios de asesoría y acompañamiento, formación empresarial y enlaces de negocio para promoción comercial.



A través de su Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad (CEDEC) se busca contribuir al desarrollo de conocimientos y reflexiones sobre los fenómenos económicos y sociales que se dan en el municipio y sus conexiones con los habitantes, para lo cual se creó el Sistema de Información Comercial Georreferenciada de Cartagena (SIG) como herramienta de consulta sobre la composición territorial y las diferentes dinámicas urbanas que se presentan, especialmente de tipo comercial, con información que proveen los empresarios debidamente registrados del distrito.

En cumplimiento de su objetivo de fortalecer las condiciones de competitividad de la región, adelanta acciones conjuntas con empresas e instituciones públicas y privadas, identificando los sectores y actividades productivas de mayor envergadura en la zona, incentivando la conformación de clústeres y agremiaciones empresariales que sirvan como nodos de atracción de grandes compañías —nacionales e internacionales— y plataforma de propulsión de nacientes micro, pequeñas y medianas empresas.

Para ello, ofrece servicios empresariales en el marco de dos metodologías: 1) rutas competitivas, enfocada en implementar acciones que faciliten la migración de empresas pertenecientes a diferentes cadenas de valor o clústeres hacia modelos de negocio que se proyecten más rentables y atractivos, y 2) núcleos empresariales que fomentan cambios y mejoras que permitan crecer a las empresas de un mismo sector o actividad económica, desde la identificación y puesta en marcha de alternativas de solución a problemáticas comunes. Dentro de la primera alternativa resaltan, por su densidad y dinamismo empresarial, las siguientes rutas:

- Clúster del Turismo de Reuniones y Convenciones *Meet in Cartagena*: conformado por 192 empresas, propugna por la complementariedad entre las políticas públicas con los esfuerzos del sector privado para incrementar el impacto de ambas actividades en el desarrollo de la industria a nivel regional.
- Clúster de la Industria Náutica “Cartagena Náutica”: trabaja bajo cinco líneas de acción propuestas para reforzar las áreas más débiles de la cadena de valor, a saber: i) simplificación de trámites, ii) plataforma de promoción, iii) programa de innovación náutica, iv) desarrollo de contratistas



náuticos y v) formación náutica especializada. Busca reforzar la competitividad de las empresas del sector de la industria náutica en Cartagena.

- Clúster Mantenimiento Competitivo: constituido por empresas prestadoras de servicios de mantenimiento industrial en la región, busca la definición de una visión consensuada de futuro para el sector a partir de un análisis estratégico donde se identifiquen líneas de acción que permitan consolidar a las empresas en negocios más rentables y sostenibles.
- Clúster Logístico “Cartagena Conecta”: busca reforzar la competitividad de encadenamientos productivos y empresas del sector logístico con alto potencial de crecimiento en la región.

Con igual propósito de potenciar la competitividad y las capacidades estratégicas e innovadoras de las empresas de la región, se han establecido centros de emprendimiento y de desarrollo empresarial al interior de algunas IES del distrito, encaminados hacia el apoyo de iniciativas empresariales de la comunidad universitaria.

Es el caso de la Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB), que se reconoce a sí misma como una “Universidad Empresarial”. Posee un Centro de Emprendimiento e Innovación que proporciona los servicios requeridos para el desarrollo de iniciativas empresariales que contribuyan al crecimiento económico y social de la región, fomenta la cultura del emprendimiento y orienta los procesos de preincubación de empresas tipo *spin off* en la comunidad universitaria, mediante la construcción de un ambiente en el que los emprendedores consoliden iniciativas viables, rentables e innovadoras.

Desde 1998, articula el emprendimiento con la formación profesional de sus estudiantes, incluyendo en sus programas académicos la Cátedra Empresarial como asignatura obligatoria en todas las facultades. En 2004 creó el Centro de Emprendimiento Universitario (CEU) como ente coordinador de las actividades de emprendimiento de la universidad, el cual asume la labor de implementar un sistema que apoye y a la vez eduque en emprendimiento empresarial, cuyo funcionamiento se basa en los modelos de “Ecosistema Emprendedor” y, desde 2009, en el de “Innovación Abierta”<sup>4</sup> (*Open Innovation*, por su denominación en inglés).

---

<sup>4</sup> Este modelo apuesta por una nueva visión de las relaciones entre instituciones del emprendimiento, consistente en el trabajo en red con todas las organizaciones y personas relacionadas con los resultados de las investigaciones de tal



Ambos modelos apuntan hacia la construcción de redes institucionales entre el centro universitario y otras organizaciones (tanto del sector público como del económico y financiero) que potencien los procesos de preincubación, incubación y consolidación de los emprendimientos surgidos desde la comunidad académica (bien por iniciativas personales o bien como resultado de sus grupos de investigación).

A la fecha, ha entablado relaciones locales con el Sistema de Emprendimiento del SENA (facilitando la participación de sus emprendedores en proyectos del Fondo Emprender), la ANDI Bolívar (propiciando su inclusión en el programa “ANDI del Futuro”), y ACOPI Bolívar (sirviendo como plataforma de articulación del programa de emprendimiento joven de esta entidad). A nivel nacional, destaca su vinculación con la *Corporación Ventures*, lo que permite una mejor participación de sus emprendedores en el concurso de esta organización (en el 2009 un emprendedor de la universidad obtuvo el premio de la región Caribe), el Banco Santander (que ha otorgado recursos de capital semilla invertidos en fortalecimiento de sus startups y *Spin Off*), Colciencias (como entidad acompañante para procesos de creación de empresas de base tecnológica), el programa “Apps.co” del MinTIC (aliada en la etapa de ideación, prototipado y validación) y la plataforma Parque E de la ciudad de Medellín. La siguiente tabla (5) condensa las principales entidades asociadas al CEU de la UTB:

Tabla 5. Entidades asociadas al CEU de la UTB

Red de Emprendimiento de Bolívar	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT)
SENA – Fondo Emprender	COLCIENCIAS
ANDI – ANDI del Futuro	Corporación <i>Ventures</i> – Concurso <i>Ventures</i>
Parque E (Medellín)	ACOPI Bolívar
Red “ <i>NexLinks</i> ” – <i>Young Americas Business Trust</i> de la OEA	Red Latinoamericana de Universidades por el Emprendedurismo Social (RedUneS)
Comité Universidad-Empresa-Estado (CUEE)	Fundación Colombia Emprende (Bolívar Emprende)

Fuente: adaptado de Arraut (2013).

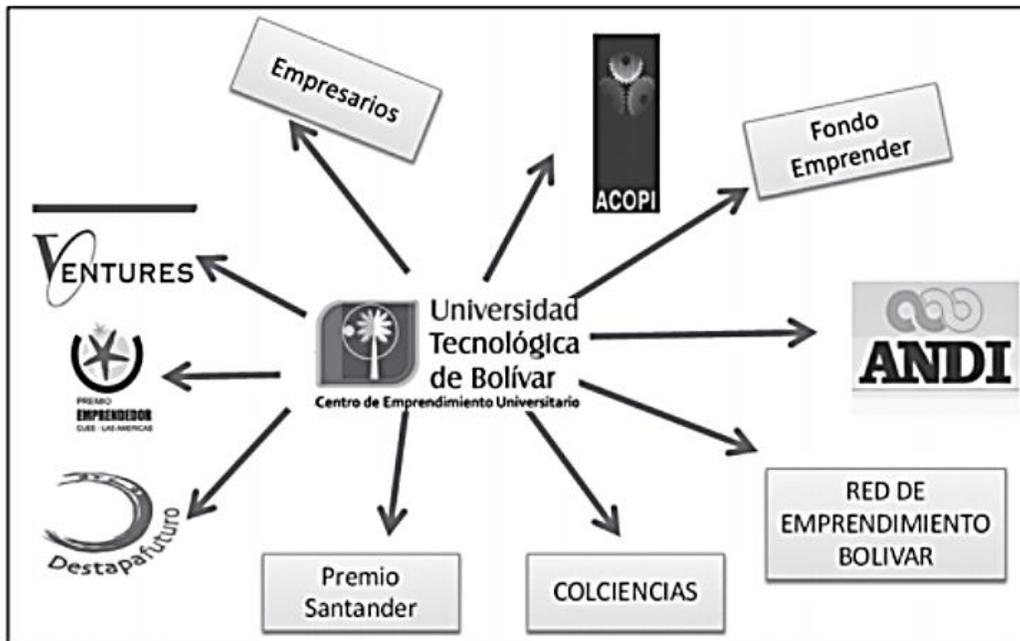
forma que el trabajo sea enriquecido con los aportes de nuevas ideas y colaboraciones: Conectar + Desarrollar (C+D). Además de las universidades, se integran los centros de investigación, las empresas, los organismos públicos, entre otros, diversificando los lugares de origen del conocimiento.



Su modelo de emprendimiento empresarial gira en torno al fomento de la cultura del emprendimiento en la comunidad académica de la universidad, así como en los demás actores de la región, con el fin de generar actitudes favorables hacia la creación de empresa a partir de una sólida formación en formulación y gestión empresarial y el apoyo en la consecución de fuentes de financiación para sus ideas de negocios. Tal proceso se compone de tres etapas, a saber:

- Generación de ideas innovadoras (preincubación), captadas de las asignaturas de emprendimiento así como de los resultados de grupos de investigación de la universidad. Para ello, se organizan eventos internos como EXPOIDEAS, en los que se presentan las nuevas ideas de negocio ante la comunidad universitaria.
- Elaboración del plan de negocios y generación de capacidad de riesgo, al aventurarse a participar con sus planes de negocio y con el acompañamiento del Centro de Emprendimiento en convocatorias internas del centro educativo y en programas externos de los demás actores del ecosistema.
- Búsqueda de fuentes de capital y creación de empresas, respaldadas por el CEU y otras organizaciones del ecosistema de emprendimiento de la universidad que ofrecen apoyo financiero y transferencia de buenas prácticas para el mejoramiento de la capacidad de gestión de los nuevos emprendedores.
- La siguiente gráfica (6) sintetiza la composición del ecosistema de emprendimiento impulsado por el CEU de la UTB.





Gráfica 6. Ecosistema de emprendimiento de la UTB  
Fuente: tomado de Arraut, Sánchez y Novoa (2011, p.186).

Igualmente, ha sido clave la labor de la Fundación Universitaria Tecnológica COMFENALCO, que a través de su Dirección de Investigación, Innovación y Proyección Social coordina procesos de apoyo, promoción y desarrollo de la investigación científica y tecnológica, innovación y proyección social, enlazándolos con la creación de empresa de tipo *spin off* y *startups*, de tal forma que se logre la generación de una cultura de investigación, innovación y emprendimiento, y se ofrezcan servicios de asesoría, consultoría y asistencia técnica a los sectores social y empresarial de Cartagena y la región.

El SENA Regional Bolívar ha jugado un papel preponderante al ofrecer formación complementaria y titulada en los sectores más productivos de la región (pecuario, agrícola, portuario, marítimo y astillero), procurando la pertinencia de la formación según las necesidades del departamento y facilitando la vinculación del personal al mercado laboral. Además, facilita el acceso a capital semilla no reembolsable a los emprendedores que cumplan los requisitos a través de su Fondo Emprender.

Por otro lado, existen algunas fundaciones (verbigracia, la Fundación Mamonal), corporaciones (como la Corporación Acción por Bolívar – Actuar FAMIEMPRESAS) y cajas de compensación (COMFENALCO y COMFAMILIAR) que cuentan con unidades de fomento y desarrollo empresarial que motivan la promoción de la creación de empresas de subsistencia entre sus afiliados. Similar labor desempeña la Fundación ParqueSoft Cartagena de Indias, cuyas labores iniciaron a principios de 2010, al respaldar a jóvenes emprendedores con ideas de negocio TIC, ofreciendo asesorías y capacitaciones en temáticas como comunicaciones, consecución de recursos financieros y fortalecimiento empresarial.

En materia financiera, el ecosistema de emprendimiento cartagenero carece de instituciones propias del sector que ofrezcan programas de financiación que prioricen las actividades emprendedoras e innovadoras con promoción de instrumentos accesibles y transparentes, tarea que ha sido asumida por las plataformas regionales e instituciones del sector académico, tal como se ha descrito. En el mismo sentido, se percibe la ausencia de programas de capital de riesgo de acceso público conformado por fuentes públicas y privadas que generen confianza inversionista y apoyen a los emprendimientos *Start up* y *spin off*, así como a las empresas más pequeñas en sus etapas de incubación y consolidación.

### 2.1.3. Santa Marta

La formación del ecosistema de emprendimiento samario ha sido un proceso intermitente de acciones conjuntas entre los sectores público y privado. Desde 2004 se perciben visos de promoción de la mentalidad y cultura del emprendimiento por parte de la administración distrital, año en el que se incluyó un proyecto de emprendimiento en el PD Municipal del entonces alcalde José Francisco Zúñiga, denominado “Santa Marta Emprendedora”, circunscrito al programa “Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa” de la cuarta línea de acción estratégica “Generación de Empleo”. Su propósito fue promover el desarrollo de una mentalidad empresarial que potencializara la generación de nuevas empresas, para lo cual se propuso la creación de una incubadora de empresas de base abierta que fomentara los nuevos emprendimientos, proyecto aún hoy inconcluso. Asimismo, se modificarían los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de las



instituciones del municipio, para incluir la cátedra de emprendimiento e innovación, y se promoverían ferias anuales intercolegiales de emprendimiento, puntos que también tuvieron cabida durante la siguiente administración distrital.

Subsecuentemente, para 2012 el PD “Equidad para todos” reconoció la ausencia de políticas municipales dirigidas a la promoción del emprendimiento, poco interés del sector privado para la inversión en la creación y consolidación de nuevos emprendimientos, así como de condiciones favorables para las nacientes ideas de negocio, además del desaprovechamiento de las necesidades económicas dadas por el territorio. De allí que se estableciera, como pauta de acción estratégica, la promoción de alianzas con organizaciones tanto públicas como privadas de origen nacional, como extranjero, que facilitaran la creación de emprendimientos turísticos, la atracción de inversiones y la innovación productiva.

Es así como en su tercer eje, “Santa Marta, Distrito Competitivo con más Oportunidades”, se establecieron pautas de acción para el fomento de la cultura del emprendimiento empresarial como mecanismo de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Dichas acciones fueron:

- a) La creación del Centro de Atención y Referenciación para el Emprendimiento y la Empleabilidad (SeMprende).
- b) El diseño de una cátedra de emprendimiento en las Instituciones Educativas Distritales (IED), dando continuidad a las labores iniciadas por las administraciones previas.
- c) El fortalecimiento de la institucionalidad distrital encargada del desarrollo económico incluyente, el emprendimiento, el empleo y la generación de ingresos.
- d) La promoción y realización de ferias distritales del empleo y el emprendimiento en las IED y comunas.
- e) El fomento del emprendimiento barrial y la empleabilidad bajo la óptica del desarrollo económico incluyente, atendiendo preferentemente a jóvenes, mujeres cabeza de hogar, afrodescendientes, víctimas y pobres extremos; brindando servicios calificados y soluciones efectivas para la creación, crecimiento y consolidación de sus unidades económicas, en aras de que incrementen sus ingresos, se incorporen de manera permanente a una actividad productiva y mejoren su calidad de vida.



- f) La creación de centros de emprendimiento comunitarios, el fomento del microcrédito y la bancarización de los emprendedores.
- g) La incubación y fortalecimiento de MIPYMES que contribuyan a generar empleo e ingresos apoyando el fomento de mercados artesanales, y culturales.
- h) La promoción para la creación de redes distritales de emprendimiento que articularan a los actores del ecosistema en las diversas localidades del distrito.
- i) La identificación de los principales renglones productivos del sector agropecuario del municipio, para impulsar su consolidación como clústeres. Al respecto, se reconocieron fortalezas en las actividades vinculadas con la producción de frutas tropicales (banano, cítricos, mango, níspero, tamarindo, zapote), miel orgánica y café.

La siguiente administración, la del actual alcalde Rafael Martínez, reafirma el compromiso de la Alcaldía Distrital por la difusión y afianzamiento de la cultura emprendedora, así como la consolidación de condiciones favorables para la creación y permanencia de nuevos emprendimientos, especialmente aquellos vinculados con alguna de las tres vocaciones estratégicas reconocidas por el distrito como sustento de su estructura productiva: turismo, servicios (comercio, hoteles y restaurantes) y agroindustria.

De allí que su Plan Distrital de Desarrollo 2016-2019 “Unidos por el cambio. Santa Marta, ciudad del buen vivir”, en su tercer eje “Santa Marta con Economía Competitiva y Empleadora”, dedique una sola línea al emprendimiento, encabezada por el programa “Emprendimiento para el buen vivir”; que tiene como propósito apoyar integralmente las iniciativas de emprendimiento empresarial y de innovación social productiva pertenecientes a la economía social y solidaria del municipio, en aras de mejorar sus capacidades productivas y competitivas.

Para ello, la administración distrital ha preocupado por la consolidación de vínculos entre el sector público y el privado, en programas como “Santa Marta Emprende (SeMprende)”, que procura fortalecer las capacidades de los emprendedores y microempresarios del municipio, especialmente los pertenecientes a poblaciones en situación de vulnerabilidad. Apunta a la promoción del empleo, el fomento del emprendimiento y el desarrollo empresarial, ofreciendo formación en cultura financiera, sostenibilidad y apalancamiento. Servicios ofrecidos a través del



“Centro de Orientación y Referenciación para el Emprendimiento y el Empleo”, que además de prestar capacitaciones, asesora, orienta, referencia y sirve como nodo de interrelación entre los emprendedores y demás actores estratégicos del ecosistema.

Esta iniciativa es producto del trabajo conjunto entre la alcaldía del distrito, la Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena (CCSM) y el PNUD a través del proyecto “Desarrollo Económico Incluyente”.

Por otra parte, en pos de hacer efectivos los programas propuestos por la propia alcaldía, se han impulsado esfuerzos para caracterizar las unidades productivas del universo comercial samario, a través del “Censo Empresarial Distrital”, que permita determinar la cobertura real que tienen la CCSM y la Alcaldía Distrital, y su impacto en la estructura productiva distrital, bajo la premisa que un mejor conocimiento de los actores del ecosistema permitirá emprender acciones pertinentes que reduzcan las necesidades identificadas e implementen las condiciones idóneas para crear y consolidar un “distrito de innovación y emprendimiento”, que sirva como *hub* del emprendimiento y el empresarismo en la Región Norte colombiana.

De modo que se han ejecutado estrategias de *landing* empresarial que estimulan el asentamiento y desarrollo de empresas de alto valor agregado en la ciudad cuyas acciones puedan ser replicables por los nacientes emprendedores. Tales estrategias van desde los incentivos tributarios, hasta la promoción de las ventajas competitivas del territorio y condiciones favorables para la creación de empresa, como la construcción y operación de un fondo de microfinanciación constituido con recursos del distrito, Bancóldex y la CCSM, que atiende las necesidades financieras de las MIPYMES y emprendimientos del lugar.

Debe resaltarse que el mentado PD Distrital establece, como uno de sus objetivos, la consolidación de un ecosistema regional de apoyo al emprendimiento, especialmente mediante el mejoramiento de las condiciones de crecimiento, aceleración y consolidación de los emprendimientos con alto potencial de desarrollo de jóvenes de escasos recursos. Iniciativa complementada por acciones encaminadas a aumentar la cadena de valor del capital humano, fomentar la investigación, la ciencia y la tecnología en el distrito.



Como se observa, si bien el emprendimiento ha sido un tema constante en los planes, programas y proyectos de la administración distrital de Santa Marta, aproximadamente desde el año 2004 han sido los últimos dos gobiernos municipales los que han acometido un mayor número de esfuerzos por el fortalecimiento del ecosistema emprendedor.

Similar dinámica se percibe en el orden departamental, en el que no fue sino hasta el año 2012 cuando se incluyó algún acápite sobre el emprendimiento en el PDD, como respuesta a los bajos índices de competitividad registrados para la fecha<sup>5</sup>, aunados a la concentración de la actividad empresarial del departamento en la ciudad capital<sup>6</sup>, poniendo en desventaja económica y social a los demás municipios del Magdalena, y una precaria articulación del tejido empresarial y de instituciones de apoyo al surgimiento de emprendimientos y el fomento de la exportación. Por lo cual, desde dicho año se han encaminado acciones públicas hacia el desarrollo de las capacidades regionales, la cualificación del recurso humano, el uso eficiente de los factores productivos del territorio, el fortalecimiento de la competitividad de las empresas y el mejoramiento de los ingresos y empleabilidad de sus habitantes, especialmente de aquellos relacionados con actividades de los sectores productivos identificados como claves para el fomento del desarrollo y competitividad de la región.

Así, el PDD 2012-2015 “Construyendo Respeto por el Magdalena”, delinea los esfuerzos a emprender para la transformación de la economía departamental, aumentando los niveles de competitividad, formalidad laboral y empresarial, y la articulación de actores en la cadena del emprendimiento para el fortalecimiento del ecosistema regional, instando a la creación de APP y al trabajo mancomunado ente empresarios, gremios, instituciones de apoyo, sector CT+I, academia y nuevos emprendedores.

---

<sup>5</sup> En 2009, Magdalena se ubicó en el puesto 22 de 29 departamentos analizados según el “Escala-fón de Competitividad Territorial-Departamental en Colombia” elaborado por la CEPAL (2011), posicionándose en la categoría de bajos niveles de competitividad, al igual que departamentos como Caquetá y Arauca.

<sup>6</sup> Según datos de la CCSM (2011), la estructura empresarial de Santa Marta para el año 2010 estaba compuesta por 15 767 empresas, que representan el 69,02% de las unidades económicas del departamento (que contaba con un total de 22 842 empresas), cuya mayoría eran microempresarios.



De los puntos vinculados con el emprendimiento contenidos en el mentado PD destacan el eje estratégico número 3.4. “Emprendimiento, desarrollo empresarial e internacionalización de la economía” del tercer objetivo (fortalecer las principales apuestas productivas de competitividad y los servicios e infraestructuras conexas), que dispuso tres programas enfocados hacia la promoción del emprendimiento, la formalización empresarial y el fomento de una cultura exportadora. Así como otros programas de promoción de la mentalidad y cultura emprendedora en poblaciones específicas, como fue el caso de la mujer (especialmente cabezas de hogar en situación de pobreza), los jóvenes, víctimas del conflicto armado colombiano, población rural, etnias y población con discapacidad.

Para ello, se establecieron convenios de cofinanciación con entidades nacionales (principalmente el SENA y Bancóldex) para la provisión de fondos de capital en condiciones de acceso favorables para impulsar con asistencia técnica proyectos empresariales rentables y sostenibles en el mercado. De igual modo, se entablaron alianzas con entidades gubernamentales como el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), el sector privado y organismos de cooperación internacional (como el PNUD) para la realización de proyectos de inclusión social en empleos productivos. También se realizaron jornadas de capacitación empresarial, asistencia y acompañamiento al emprendedor, de promoción de la creación de incubadoras de empresas y de apoyo en acceso a mercados y comercialización (en las que participaron el SENA, la Universidad del Magdalena, la Corporación Bolivariana del Norte, la Universidad Cooperativa de Colombia, la Universidad Sergio Arboleda, la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior y la Cámara de Comercio de Santa Marta); y se ofrecieron créditos blandos o aportes de capital semilla a proyectos empresariales nuevos que contribuyesen al desarrollo de las apuestas productivas de competitividad, tales como artesanías, servicios turísticos, servicios especializados a empresas turísticas y de logística, cultivo acuícola y proyectos agrícolas en hortofruticultura, principalmente.

El PDD 2016-2019 “Magdalena Social, ¡Es la vía!” da continuidad a los propósitos esbozados por la administración predecesora, enfatizando en la necesidad de construir una economía diversificada, innovadora e incluyente (objetivo número cuatro) sustentada sobre un sólido tejido empresarial. En consecuencia, se planteó la articulación de esfuerzos con las demás



instituciones pertenecientes a la Red de Emprendimiento del Magdalena con el fin de consolidar el “Fomento Emprendedor” como un servicio público que brinde orientación, capacitación, asesoría en planificación del negocio, participación en convocatorias, ferias, ruedas de negocios y concursos emprendedores, y servicios básicos y especializados de preincubación e incubación.

Igualmente, se ratifica el compromiso del departamento para apoyar la constitución de un fondo de capital que apoye proyectos emprendedores mediante alianzas o convenios con entidades públicas y/o privadas (por ejemplo, con el SENA a través del Fondo Emprender) y “el montaje, junto con los otros actores institucionales de la Red de Emprendimiento de servicios básicos de apoyo administrativo al emprendedor para atención de potenciales clientes, domiciliación comercial temporal, correspondencia, orientación en rutas de emprendimiento, entre otras” (Gobernación del Magdalena, 2016, p. 231).

Destaca la alineación de estas propuestas con los planteamientos del PRC y el Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación, acoplando estratégicamente la plataforma regional de emprendimiento (representada por la RRE PROMOVAMOS) con la plataforma de CT+I (la Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Magdalena), en la gestión de proyectos que generen nuevos bienes y servicios frente a las necesidades productivas del departamento.

Empero, a la fecha no se registra un impacto significativo de las apuestas por consolidar ecosistemas emprendedores e innovadores en el departamento que impulsen los índices de competitividad regional. Tan es así que, para el 2015, Magdalena ocupaba la posición número 21 de 25 departamentos evaluados por el “Índice de Competitividad Departamental 2015” del Consejo Privado de Competitividad (2015), aunque fue clasificado dentro de la etapa tres (de cuatro) de desarrollo competitivo.

Como se aprecia, tanto el distrito<sup>7</sup> como el departamento han reconocido la importancia de articular a los sectores público y privado con el objeto de promover la creación de nuevos

---

<sup>7</sup> Además de las entidades que integran la red PROMOVAMOS, la Alcaldía Distrital promueve acciones conjuntas con la Corporación para el Desarrollo Social del Magdalena (CODESMAG) y FUNDAUNIBÁN, en aras de diseñar,



emprendimientos y establecer condiciones favorables para la pervivencia de las nacientes empresas en el tiempo. Tal compromiso se tradujo en la creación de la RRE del Magdalena concretando de este modo los lineamientos establecidos por la Ley 1014 de 2006 (Artículo 2, Literal J), que propende por brindar acompañamiento y sostenibilidad a la nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador a través de las redes para el emprendimiento.

La red PROMOVAMOS es una alianza integrada por diferentes instituciones públicas y privadas, adscrita a la Gobernación del Magdalena, que tiene como propósito principal la articulación de los diferentes actores regionales alrededor de iniciativas que promuevan el emprendimiento empresarial, la productividad y la competitividad regional. Es presidida por la Gobernación del Magdalena y la CCSM funge como secretaria técnica, encargada de impulsar en el Magdalena y el Caribe colombiano la cultura del emprendimiento. La red está conformada por:

Tabla 6. *Instituciones de la red PROMOVAMOS*

Gobernación del Magdalena	Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena
Alcaldía Distrital de Santa Marta	SENA Regional Magdalena
FENALCO Seccional Magdalena	Universidad del Magdalena
Corporación Unificada Nacional	Corporación Bolivariana del Norte
Fundación COOMEVA	Caja de Compensación Familiar del Magdalena
Comisión Regional de Competitividad	Asociación de Empresarios del Magdalena

Fuente: adaptado de CCSM (s.f.).

También desde la Cámara se propulsan las denominadas “rutas competitivas”, que buscan incrementar la competitividad de los clústeres regionales y las apuestas productivas desde el nivel local, con el apoyo del MinCIT y Bancóldex a través de la unidad de gestión de crecimiento empresarial INNpulsa Colombia. Para lo que se identificaron las siguientes apuestas productivas en el PRC: banano, palma, fruticultura, piscicultura, ganadería, logística, construcción y turismo, de los que destacan (dada la densidad empresarial de cada uno) los siguientes:

---

orientar y ejecutar programas de capacitación, asesoría, asistencia técnica, crédito y acompañamiento a organizaciones de economía solidaria, microempresas y famiempresas rurales para contribuir al mejoramiento de los núcleos de productividad y competitividad en los distintos renglones de la economía regional.



- **Clúster del Turismo “Macondo Natural”**: surge en el marco del programa Rutas Competitivas de iNNpulsas Colombia. Busca mejorar la competitividad del clúster de turismo de naturaleza del departamento del Magdalena; abarca diferentes servicios que se concentran principalmente en la ciudad de Santa Marta, el Rodadero y Taganga, entre los cuales se encuentran servicios de alojamiento, alimentación, transporte, agencia de viajes y turismo, comercio, zona nocturna, aeropuerto, y terminal de transporte.
- **Clúster del Banano “Banafuturo”**: iniciativa del MinCIT, iNNpulsas Colombia, la CCSM y la consultora internacional *Competitiveness Inc.*, que ofrece estrategias para la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas del sector bananero en el departamento, fomentando la interacción entre los distintos actores del sector. Apunta a modernizar los sistemas de producción utilizados por los agricultores magdalenenses, y fortalecer lazos entre los actores de la cadena de valor (universidades, centros de investigación científica y tecnológica, asociaciones, productores) que permitan generar la investigación necesaria que resuelva los problemas productivos del cultivo, potenciando la transferencia de conocimientos y buenas prácticas para obtener beneficios conjuntos y concretos.

De suerte que la CCSM ha desempeñado un importante rol en la articulación de iniciativas que promuevan la competitividad en la región, además de ser reconocida como el centro integrador y dinamizador de iniciativas de desarrollo empresarial y regional del Magdalena.

En su rol de secretaría técnica de la red departamental de emprendimiento, la Cámara de Comercio articula con las IES con el sector privado, propiciando la génesis de proyectos de emprendimiento tipo *spin off* que respondan a las necesidades de los sectores productivos involucrados.

De las universidades que participan en el ecosistema emprendedor samario destacan la Universidad del Magdalena, que contempla en su Plan de Gobierno (2012-2016) una línea estratégica dirigida a potenciar la articulación de los sistemas de investigación y extensión para fortalecer el desarrollo en CT+I que impulse la transformación productiva y el desarrollo sostenible de la región, propiciando una efectiva y benéfica relación UEE basada en el principio de la



responsabilidad social universitaria. Igualmente, realiza ferias y concursos de emprendimiento en convenio con la Alcaldía Distrital y la CCSM.

Por su parte, la Corporación Bolivariana del Norte (CBN) se reconoce como una entidad sin ánimo de lucro comprometida con la formación de nuevos empresarios a través de programas académicos que respondan a las demandas educativas del sector productivo, la consolidación del espíritu empresarial, el desarrollo de las empresas en el medio y la creación de nuevos proyectos productivos que contribuyan al desarrollo integral de la Región Norte colombiana (compromiso representado en su lema: “CBN líderes en la formación de empresarios”). Hace parte de la RRE, distinguiéndose en la zona por el fomento del espíritu emprendedor dentro de sus estudiantes y egresados. Realiza anualmente el encuentro de la creatividad y los negocios CBNeistas, el más grande evento de promoción de emprendedores que se cumple en Santa Marta y el departamento.

También forma parte del concierto universitario emprendedor de Santa Marta la Universidad Cooperativa de Colombia (UCC), que basada en la economía solidaria apoya el desarrollo competitivo del país. Cuenta con dos dependencias vinculadas al emprendimiento: su coordinación de internacionalización, que conecta las fortalezas del emprendimiento con oportunidades internacionales que apoyan el sector productivo de la región, y su subdirección de proyección social, que ofrece diferentes estrategias como la formalización de convenios, consultorios sociales y empresariales, y asesoría a emprendimientos de la institución para su formación y consolidación. En 2015, organizó el evento “*Start-up Weekend Santa Marta*”, encuentro regional de emprendimiento e innovación que conectó a los emprendedores con actores del sector financiero y otras organizaciones de sector económico cuyas buenas prácticas pudiesen ser emuladas por los nacientes negocios.

La Escuela Internacional de Administración y Marketing de la Universidad Sergio Arboleda fomenta la capacidad emprendedora y la formación de empresarios e ideas innovadoras con la realización de ferias regionales de emprendimiento, con las que se busca despertar el espíritu empresarial de los profesionales en formación y estudiantes de la región, además de generar espacios para la innovación y la creatividad.



La Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), por medio de su Dirección Nacional de Emprendimiento y Liderazgo (CUNBRE) desarrolla los lineamientos planteados en la Ley 1014 de 2006, difundiendo el espíritu y la pasión emprendedora con énfasis en el liderazgo de su comunidad académica, aproximando al estudiantado a los medios necesarios para cristalizar sus ideas de negocio en una estructura rentable que le permita asumir riesgos, aprovechar oportunidades y generar riqueza a partir de la formalización de empresas.

Por último, descuenta el rol asumido por el SENA Regional Magdalena, que brinda capacitaciones sobre emprendimiento y empresarismo a la comunidad del distrito, y facilita el acceso a capital semilla no reembolsable por medio del "Fondo Emprender".

En cuanto a las *instituciones de apoyo financiero*, la Fundación Coomeva ha demostrado su compromiso por afianzar el sector menos nutrido del ecosistema emprendedor samario. Ofrece alternativas crediticias para el apalancamiento de los nuevos emprendedores y empresarios del distrito, con plazos y tasas diferenciadas según la etapa de incubación o consolidación en la que se encuentre el negocio. Ofrece, igualmente, formación y consultoría empresarial y herramientas tecnológicas de apoyo a la gestión.

En materia de internacionalización de los emprendimientos, como acontece en otras regiones, se presenta en doble vía: tanto desde una interacción exterior-interior como otra interior-exterior. La primera, con el asentamiento de organismos y entidades de carácter internacional que han instituido programas de creación empresarial y fomento de mentalidad y cultura emprendedora, en alianza con la administración distrital y la CCSM. Es el caso del “Proyecto Desarrollo Económico Incluyente” del PNUD, implementado entre 2010 y 2014, que tuvo como propósito potenciar las capacidades productivas de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad y ampliar sus oportunidades en materia de generación de empleos e ingresos, con el objetivo de mejorar su calidad y propiciar las condiciones para un efectivo goce de derechos. Se buscaba brindar un fortalecimiento institucional de los entes territoriales, la articulación entre actores públicos y privados locales, y reconocer el potencial y la competencia de los mismos en la creación colectiva de procesos de desarrollo económico con inclusión.



Promovió el desarrollo de diferentes estrategias de generación de oportunidades de ingreso y empleo a partir de mecanismos que facilitarían la empleabilidad, el autoempleo y el emprendimiento de las poblaciones vulnerables, así como la germinación de mercados inclusivos en los diferentes eslabones de las cadenas de valor de las empresas privadas, como proveedores, empleados, distribuidores, propietarios o clientes, creando beneficios y oportunidades tanto para las empresas como para las comunidades.

Apoyó el diseño y puesta en marcha de la Red de Centros de Empleo y Emprendimiento (CEMPRENDE), de la que forma parte la red PROMOVAMOS, desarrollada en asociación con el DNP, el DPS, la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema, el Ministerio del Trabajo, el Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM), las alcaldías y gobernaciones locales, y el sector privado. Esto, en territorios con notables diferencias en cuanto a capacidad institucional y vocación económica entre sí, a saber: Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Sincelejo, Pasto, Riohacha, Valledupar, Ibagué, Tumaco, Tunja, los Montes de María y el Oriente Antioqueño.

En esta línea de internacionalización del ecosistema emprendedor samario, bien puede considerarse la suscripción de un convenio entre la Alcaldía Distrital y la CCSM para la creación de “*Invest in Santa Marta*”, agencia de fomento de la inversión extranjera en la ciudad.

Por otro lado, en un sentido de interacción inverso (desde lo interno hacia lo externo), la Fundación Social del Grupo DAABON ha jugado un papel clave con su programa “Jóvenes más emprendedores”, creado en el año 2014. Su objetivo es el de fortalecer los programas de competencias laborales generales de las IED, fomentar las competencias laborales y la actividad empresarial en los estudiantes de 9° y 10°, y apoyar la puesta en marcha de algunas de las iniciativas de negocio formuladas por los estudiantes en el marco del proyecto. Para el efecto, opera un fondo de crédito con destinación específica al otorgamiento de créditos a nuevos emprendedores; acompaña durante el montaje y puesta en marcha de la microempresa, abordando las falencias y potencialidades; y asesora a los jóvenes empresarios para asumir su rol, orientando



y experimentando la dinámica empresarial de cualquier negocio que inicia actividades dentro del ámbito administrativo, financiero y comercial.

Asimismo, propende por la sensibilización de los emprendimientos en la expansión de sus fronteras de mercado al plano internacional, seleccionando a los jóvenes más destacados para realizar estudios en el exterior (en el 2014 fueron enviadas dos estudiantes a Japón) con el fin de adquirir la preparación académica adecuada para dinamizar sus ideas de negocio una vez retornen al país. Selecciona y apoya *startups* con modelos de negocios innovadores, escalables y replicables, que entran en contacto con empresas y redes de mentores locales y globales, permitiendo su inserción en mercados internacionales.

El Grupo DAABON también es propietario de la “Zona Franca Las Américas”, destinada al desarrollo de actividades industriales, de bienes y servicios con ventajas tributarias para las empresas que adelanten labores dentro de sus territorios; constituyéndose en un núcleo clave para la promoción de emprendimientos con vocación exportadora. Además, a través del Fondo de Microcréditos, operado por la Fundación para el Desarrollo Microempresarial del Magdalena, financia proyectos de pequeños empresarios del distrito e iniciativas productivas surgidas del programa “Jóvenes Más Emprendedores”.

Igual acción presenta ProColombia, plataforma nacional que, con sus Centros de Información, apoya a los empresarios y emprendimientos de la región en su proceso de internacionalización mediante servicios de información, capacitación y asesoría especializada en temas de comercio exterior. Se encarga de la promoción comercial de exportaciones no tradicionales, bienes no minero-energéticos, turismo internacional y la inversión extranjera directa en el distrito y el departamento (similar labor a la que se pretende con “*Invest in Santa Marta*”), brindando apoyo integral en el diseño y ejecución de las estrategias de internacionalización empresariales, procurando la generación, desarrollo y cierre de negocios.

## **2.2. Nodo 2: Ecosistemas Regionales de Emprendimiento de Riohacha, Sincelejo, Montería y Valledupar**



Riohacha, Montería, Sincelejo y Valledupar se han considerado en esta investigación como un ERE. Esto debido a varios elementos:

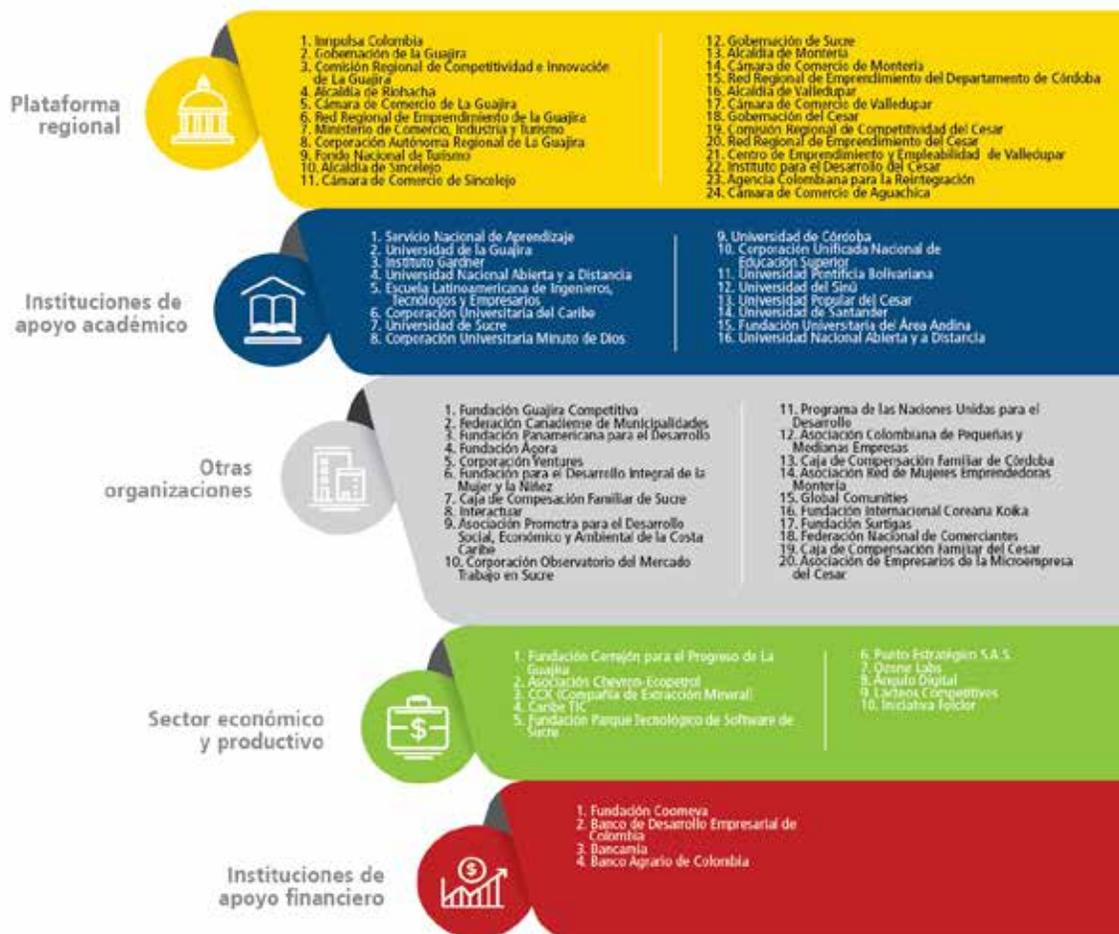
- a) Los municipios mencionados son ciudades capitales que han tenido a su cargo el reto de implementar acciones relacionadas con el emprendimiento tanto para su propia población como para los departamentos de los cuales hacen parte.
- b) Comparten una serie de características, que se desarrollan más adelante, que orientan las relaciones institucionales que se establecen en torno al emprendimiento en estos territorios.
- c) Por último, entre las ciudades mencionadas se destacan las dinámicas de intercambio, conexión e interrelación entre sus economías, instituciones, flujos de población, características geográficas y culturales.

A continuación, se destacarán los elementos sustanciales que configuran las dinámicas de este ecosistema regional y los actores importantes.



ECOSISTEMA REGIONAL DEL EMPRENDIMIENTO

**REGIÓN NORTE**  
RIOHACHA, SINCELEJO, MONTERÍA Y VALLEDUPAR



Gráfica 7. Ecosistema Regional de Emprendimiento Riohacha, Sincelejo, Montería y Valledupar  
Fuente: elaboración propia.



### 2.2.1. Riohacha

Dentro de las cuatro ciudades capitales en consideración, Riohacha ejerce un liderazgo importante a través de la Gobernación Departamental y la Comisión Regional de Competitividad e Innovación de La Guajira. También juegan un rol destacado la Administración Municipal y la Cámara de Comercio.

El fomento del emprendimiento ha sido un tópico usual en los PDD de La Guajira desde el 2004. El PD de la época (2004-2007) “Vamos todos a reiniciar La Guajira” promovió la creación de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADELS) como instancias intermedias de relacionamiento entre el sector productivo, emprendedores e instituciones públicas de los órdenes nacional y territorial. Contó con el apoyo del Programa de Promoción del Desarrollo Local en Colombia del PNUD y el gobierno italiano.

El plan posterior (2008-2011) consagró un número más amplio de acciones encaminadas a vigorizar el ecosistema emprendedor guajiro; entre ellas, la ampliación de oportunidades de inserción a los mercados nacional e internacional de las nacientes ideas de negocio, el fortalecimiento de los servicios ofrecidos a los emprendedores para mejorar la gestión y productividad de sus empresas, y la promoción del emprendimiento como mecanismo de generación de mayores empleos en la región. También se fijaron apoyos para la financiación de los nuevos emprendedores, especialmente MIPYMES agroindustriales y artesanales de la población indígena y campesina del departamento, y se impartieron programas de capacitación y asistencia en la formalización y organización empresarial.

En el mentado PD se reconoce la necesidad de facilitar el crecimiento del sector financiero departamental, constituir las bases para convertir a La Guajira en un *hub* empresarial multinacional y de robustecer las cadenas de valor para la generación de ventajas competitivas a partir de la implementación del PRC (en colaboración con la Comisión Regional de Competitividad e Innovación), así como la creación de una corporación financiera para la promoción y desarrollo de proyectos productivos –enfocada principalmente en el impulso de las MIPYMES con el otorgamiento de capital semilla– y una zona franca que aliente la formación de empresas, dadas



las facilidades aduaneras y de tributación que esta permite (labor conjunta entre la gobernación y la Cámara de Comercio de La Guajira).

El plan subsiguiente (2012-2015) conserva los anteriores lineamientos, complementándolos con iniciativas que amplían el alcance del emprendimiento en la región, tales como la implementación de la cátedra del emprendimiento en las instituciones educativas del departamento, con el propósito de fomentar la cultura emprendedora y empresarial desde los sectores más jóvenes de la población guajira.

También se contempla el objetivo de articular y fortalecer la totalidad de unidades productivas mediante la activación de la RRE de la Guajira, eje de integración de las instituciones públicas, privadas y demás actores del ecosistema emprendedor departamental, al ofrecer asesorías diferenciadas según la fase en la que se encuentren los emprendimientos (identificación, validación del mercado, sostenibilidad y escalonamiento). Sobresale la propuesta de constituir un Fondo de Capital de Riesgo –aún hoy inoperante–, así como la cofinanciación de ideas de negocio a través del Fondo Emprender del SENA y el fortalecimiento de líneas especiales de crédito para el desarrollo empresarial en el departamento.

Por otro lado, se definieron programas y proyectos enfocados especialmente hacia el emprendimiento cultural y turístico, en provecho de las potencialidades que ofrece la estratégica ubicación geográfica del departamento, apuntando a la consolidación del clúster de turismo en la región.

El PD actual (2016-2019) “Oportunidad para todos y propósito de país” da continuidad a los programas de emprendimiento cultural y de turismo, ahora desde un enfoque diferencial, priorizando las poblaciones más vulnerables, como las mujeres, jóvenes, comunidades indígenas, víctimas de la violencia y población de Lesbianas, Gays, Bisexuales, Travestis e Intersexuales (LGBTI). Descuella la labor del programa “Primero la Juventud”, con el que se busca incrementar la participación de los jóvenes en los escenarios emprendedores y empresariales a través de la realización de festivales departamentales de juventud, arte joven y emprendimiento.



Se suscribió una alianza con el SENA para el fortalecimiento de las capacidades empresariales y productivas de organizaciones artesanales en el departamento, y un convenio marco entre la gobernación, Artesanías de Colombia, el SENA y otras asociaciones artesanales para el fomento del sector económico y turístico con énfasis en el desarrollo artesanal, turístico, cultural y el establecimiento de un Centro de Desarrollo Artesanal.

De igual forma, con el apoyo de la CRC, se ha impulsado la actualización y validación del PRC, con el fin de apoyar iniciativas relacionadas con entrenamiento y pasantías de los empresarios, promoción de la formación empresarial a través de las cátedras virtuales de productividad y competitividad y de pensamiento empresarial. Se ofrece asistencia técnica y acompañamiento para la postulación a convocatorias departamentales del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOMIPYME), el Fondo Emprender, Bancóldex y la Banca de las oportunidades, así como el fortalecimiento de EXPOGUAJIRA y de las Unidades de Emprendimiento locales (SENA y Universidad de La Guajira).

En el plano local, desde 2008 el PD Municipal "Una nueva Riohacha" identifica escasos niveles de cultura investigativa y de formación en ciencia y tecnología en las instituciones educativas municipales, así como la carencia de una cultura emprendedora desde edades tempranas. Por lo cual se creó un programa de estímulos para la investigación, emprendimiento, capacitación y transferencia de ciencia y tecnología, y se estableció como norte de acción la constitución de Riohacha como "Ciudad Tecnológica" que facilitase el acceso masivo de la población a las TIC, el desarrollo de un Tecnoparque para fomentar la investigación tecnológica, y la creación de emprendimientos de este perfil.

En 2012, alineado con el PDD, el Plan Municipal contempló programas y proyectos para la promoción del emprendimiento cultural con enfoque diferencial (juvenil, de la mujer, comunidades indígenas, población LGBTI) que propiciaran condiciones de autoempleo y la generación de ingresos. Se fomentaron los programas de impacto económico, tales como la formación en emprendimiento, concursos de capital semilla y capacitaciones en gestión y



formalización empresarial. También se propendió por la implementación de la cátedra del emprendimiento en las instituciones educativas como actividad extracurricular, para la estructuración de planes de negocio altamente innovadores y atractivos para los inversionistas.

Este plan reconoce que el sector financiero es el eslabón más débil del ecosistema emprendedor guajiro, por lo que se establecieron objetivos orientados a hacer llamativa la participación de las instituciones del sector en las actividades de emprendimiento, facilitando el acceso de las nacientes empresas a microcréditos y créditos empresariales.

El PD del período 2016-2019 reafirma el compromiso de la administración por apoyar el emprendimiento turístico y cultural sostenible. Creó el programa “Riohacha emprende” con el que se pretende mejorar la calidad de vida e incrementar los ingresos de los habitantes del municipio, fomentando para ello la cultura del emprendimiento y la empleabilidad en el distrito.

Debe anotarse el apoyo que han recibido estos planes, programas y proyectos por parte de la Fundación Cerrejón para el Progreso de La Guajira, que ha tendido al desarrollo económico y social del departamento basado en la creación y el fortalecimiento de empresas sostenibles, generadoras de empleo, social y fiscalmente responsables, y con un espectro productivo mucho más amplio que el de los contratos mineros. Esta fundación ofrece acompañamiento a empresarios de su zona de influencia a través de capacitaciones y asesorías, invirtiendo recursos financieros, técnicos y humanos, junto con las comunidades de la región y otras entidades, para que en forma conjunta se consolide una cultura empresarial, sostenible, generadora de empleo y de riqueza en el departamento, teniendo en cuenta las necesidades y fortalezas de la región. Cuenta con un programa de Emprendimiento Artesanal, con el que promueve la diversificación de las artesanías que desarrollan las diferentes comunidades indígenas cercanas a su operación, mediante la implementación de buenas prácticas de producción, administración y comercialización de sus productos.

Como se observa, la participación de las instituciones públicas en la consolidación del ecosistema de emprendimiento riohachero se ha dirigido especialmente al emprendimiento tradicional de tipo cultural y turístico, registrando escasos programas para emprendimientos con



altos índices de innovación, ciencia y tecnología (incluso los programas de transición de la ciudad hacia una ciudad tecnológica no perduraron más allá del plan en que fueron formulados).

### 2.2.2. Sincelejo

En Sincelejo, desde 2001, en los PD del municipio se encuentra, usualmente, en la parte estratégica que se relaciona con el componente económico y en algunos planes ligados a la política social, el fortalecimiento, la capacitación, fomento y desarrollo de las cadenas productivas. La administración de Sincelejo se ha configurado como un actor dinamizador del crecimiento económico (Alcaldía de Sincelejo, 2001). En el siguiente PD (2004-2007) se habló de las PYMES como una estrategia de fomento para el empleo, generando convocatorias de apoyo económico para las mismas (Alcaldía de Sincelejo, 2004). En 2008 el emprendimiento se asumió como una forma de generación de alternativas económicas tanto para familias en condiciones de vulnerabilidad, como para mejorar el desarrollo de los sectores económicos.

Para ese año (2008) se encontraba en funcionamiento la comisión empresarial y se buscó que esta concertara con el emprendimiento solidario de las Juntas de Acción Comunal (Alcaldía de Sincelejo, 2008). Sincelejo dio un giro sustancial a la comprensión del rol del emprendimiento, y desde 2012 lo ligó a procesos de competitividad e innovación. Sincelejo se lee, entonces, como una ciudad-región que puede configurarse en una plataforma de mercados regionales en torno al turismo y el desarrollo agropecuario. Así, como ciudad asume el reto de formar redes de empresas para perfilar clústeres empresariales según la vocación económica que se proponen identificar (Alcaldía de Sincelejo, 2012).

Reflejo del cambio señalado, en el PD vigente (2016-2019) el emprendimiento, además de ser una estrategia presente en varios componentes, adquiere el estatus de programa: “Desarrollo empresarial y emprendimiento con visión”, acompañado de programas de organización y fortalecimiento para la competitividad y disminución de brechas tecnológicas para la innovación (Alcaldía de Sincelejo, 2016).



En Sincelejo se observa una trayectoria en el rol que se le ha asignado desde la Administración Municipal al emprendimiento. Si bien se mantiene presente como una alternativa de empleo, fortalecimiento de PYMES y atención a población en condiciones de vulnerabilidad, se han abierto espacios para considerar el emprendimiento desde las dinámicas económicas de una ciudad-región que articula políticas de competitividad según las vocaciones económicas identificadas y la disminución de brechas tecnológicas.

### **2.2.3. Montería**

En Montería, el primer PD en hacer referencia al emprendimiento es “Juntos hacemos más” 2008-2011 (Alcaldía de Montería, 2008). “Montería Emprendedora” como un programa de fortalecimiento a la organización del municipio, con la conformación del Comité Municipal de Desarrollo Empresarial y capacitaciones para el empresarismo, fomentó la creación de empresas de economía solidaria, creando una bolsa de proyectos en emprendimiento. Estos primeros programas evolucionaron para concretarse en el siguiente PD, en el programa denominado “Montería Emprendedora y competitiva para el progreso” cuyo objetivo se orientó hacia el fortalecimiento de la capacidad emprendedora y de fomento al emprendimiento.

Como resultado de dicho programa, se propuso desarrollar una política para la cultura del emprendimiento, aprovechamiento del suelo para la competitividad rural, alianzas para la formación y formalización empresarial, productividad y empleo, capitales semilla y apoyo a la formalidad empresarial (Alcaldía de Montería, 2012). Para el PD de 2016, Montería sigue considerando el emprendimiento como una serie de actividades ligadas a la capacitación y fortalecimiento de las capacidades de poblaciones vulnerables, en particular mujeres y jóvenes (Alcaldía de Montería, 2016).

### **2.2.4. Valledupar**

Valledupar no cuenta con todos los PD publicados como los anteriores municipios, de manera que el análisis para esta ciudad se realiza específicamente con los PD luego de 2008. Ahora bien, en este período analizado solo se encuentra una mención a la palabra emprendimiento en



actividades afines con la formalización del empleo (Alcaldía de Valledupar, 2008). En 2012, el emprendimiento adquirió mayor protagonismo en las políticas de la administración municipal, pues además de ligarlo como una herramienta de formalización de empleo, capacitación y atención a poblaciones vulnerables, se relacionó con emprendimientos culturales en el marco del vallenato y la cultura del territorio (Alcaldía de Valledupar, 2012). Finalmente, en el PD vigente, por primera vez existe la asociación emprendimiento–innovación y se propone el programa “Valledupar Emprendedora”, como una posibilidad de encuentro entre el sector público y privado de la ciudad (Alcaldía de Valledupar, 2016).

Como se observa, en este ERE, Riohacha es la ciudad que más ha avanzado hacia un emprendimiento que se desligue de la política social y de las políticas de empleo, para comprenderlo como una herramienta para el desarrollo económico en términos de competitividad. Este proceso ha sido prácticamente el mismo que han transitado las otras tres ciudades, pero a pasos más lentos. Este ecosistema regional está marcado por el dinamismo y el direccionamiento que le asigna las administraciones municipales en los territorios, por lo tanto, resultaba fundamental comprender cómo ha sido la trayectoria que han vivido las políticas concernientes al emprendimiento de cara a entender las dinámicas particulares del ecosistema.

Los dinamizadores claves del ERE del que hacen parte Riohacha, Sincelejo, Montería y Valledupar se agrupan en la categoría de Plataformas Regionales, en la que se inscriben las alcaldías de las ciudades capitales, las gobernaciones, las Cámaras de Comercio y las entidades desconcentradas del orden nacional (tales como el Fondo Nacional de Turismo y el MinCIT). Se observan relaciones consolidadas principalmente entre alcaldías y Cámaras de Comercio. Dichas relaciones se concretan en oferta de programas de emprendimiento, sobre todo en temas de capacitación y formalización. El papel de las gobernaciones se evidencia en la parte rural de los municipios que conforman el ecosistema por medio del fomento de emprendimiento ligado al desarrollo agropecuario. La gobernación de Córdoba es la que menos presenta protagonismo en este sentido.



Seguido a los actores de las plataformas regionales se encuentra las *instituciones de apoyo académico*, lideradas por el SENA principalmente, pues además de participar con su tradicional programa de convocatorias para emprendedores (Fondo Emprender), realiza actividades de asistencia técnica a las instituciones de la plataforma regional (alcaldías y Cámaras de Comercio) para la implementación de sus respectivos programas.

Para el análisis encuentra las *instituciones de apoyo académico*, excluyendo al SENA, vale la pena dividir las instituciones agrupadas en esta categoría en dos tipos: instituciones de educación superior locales, e instituciones de educación superior con presencia en otros lugares del país. En cuanto a las primeras, se observa que han seguido cierto proceso acerca del emprendimiento. En primer lugar, han comenzado con actividades de capacitación para los estudiantes independientemente de la carrera que estén cursando, y en los últimos años han empezado a formalizar unidades particulares dentro de la estructura organizacional para atender el tema del emprendimiento en la institución. A medida que han conformado estas unidades la oferta frente al emprendimiento ha trascendido la formación para darle forma a convocatorias para capital semilla, apoyo técnico en el desarrollo de ideas de emprendimiento y dinamización del ecosistema por medio de eventos académicos y de ruedas de negocios.

Ahora bien, las instituciones de educación superior con presencia en otros lugares del país como Bogotá, Bucaramanga y Medellín, que se supone que como instituciones cuentan con la experiencia de fomento del emprendimiento, no han desarrollado una presencia sustancialmente diferente, aunque sí más desarrollada, a la de las instituciones educativas de educación superior locales. Pero han tenido presencia en el apoyo técnico para la implementación de programas en conjunto con las instituciones de la plataforma regional.

Las *instituciones de apoyo académico*, por tanto, cumplen un rol fundamental para la consolidación del emprendimiento en los territorios con los procesos de capacitación, investigación y promoción. Se enfrenta a retos sustanciales como contribuir con estudios académicos para la identificación de potencialidades de negocios y fomento de la innovación.



Además de las instituciones de educación superior que tienen presencia en el ecosistema, destaca la inserción de una institución de educación básica y media que fomenta la cultura emprendedora desde edades tempranas. Es el caso del Instituto Gardner en Riohacha, que además de promover el desarrollo integral de sus estudiantes en las dimensiones cognitiva y humana, ofrece asesorías enfocadas a estudiantes emprendedores de primaria y secundaria, y colabora con la administración municipal y departamental en la construcción de prototipos para validar productos y mercados con enfoque académico.

Otra categoría que tiene una activa presencia en el ERE de Riohacha, Sincelejo, Valledupar y Montería es el de *Otras organizaciones*, en la cual se circunscriben instituciones de carácter internacional, como la FUPAD y la Federación Canadiense de Municipalidades (FCM), así como otras fundaciones y organizaciones no gubernamentales nacionales, como la fundación para el desarrollo integral de la mujer y la niñez, la Fundación Ágora, la Fundación Guajira Competitiva, la Caja de Compensación Familiar del Sucre (COMFASUCRE) y la Corporación *Ventures*.

Llama la atención que este tipo de organizaciones tengan un papel significativo en el ecosistema. Sin embargo, como se mencionó en la presentación del ecosistema, este ha seguido las políticas determinadas por las instituciones de las plataformas regionales. Alcaldías y gobernaciones han comprendido al emprendimiento como un instrumento de la política para el empleo y la atención a grupos poblacionales vulnerables. Por lo tanto, las instituciones mencionadas han ejercido su rol como operadores y apoyos técnicos para el desarrollo de estos programas. Apoyo que se ha enfocado en temas de capacitación para el emprendimiento en mujeres y grupos vulnerables, y seminarios en empresarismo.

La presencia de organizaciones internacionales en el presente ecosistema emprendedor da visos de un incipiente proceso de internacionalización, especialmente en el sub ecosistema de Riohacha. En este, las mentadas instituciones desarrollan programas de la mano con las plataformas regionales dirigidas puntualmente hacia el desarrollo de las comunidades, incrementando sus posibilidades de inclusión en la demanda laboral o en acciones de emprendimiento, acorde con los sectores económicos de mayor dinámica, a través del



fortalecimiento empresarial de unidades productivas artesanales y pesqueras, y el mejoramiento y dinamización en la economía regional. También ofrecen capacitación en desarrollo económico local con el fin de fortalecer las capacidades de gobiernos locales y líderes comunitarios sobre cómo encontrar oportunidades de desarrollo sostenible en la región, en aras de fortalecer tres ejes fundamentales: gobernabilidad, desarrollo económico local y gestión del conocimiento a través de las prácticas de gobierno.

Otras organizaciones de alcance extrafronterizo, como la Corporación *Ventures*, cumplen en simultáneo múltiples roles, en cuanto que conecta al emprendedor con los mecanismos de financiación existentes en el ecosistema de emprendimiento e incide en políticas tanto públicas como privadas que facilitan la creación de los mismos, ajustados al contexto colombiano. Además de servir como espacio de interrelación entre los emprendedores y las demás entidades de apoyo del ecosistema, ofrece medios de financiación a iniciativas de emprendedores que generen una estructura empresarial con impacto nacional.

De otra parte, el ecosistema regional cuenta con una mínima participación de instituciones de apoyo financiero, así como del sector económico y productivo. Por el desarrollo que se evidencia del ecosistema, las instituciones de la plataforma regional y del sector académico han llevado a cabo funciones como programas de capital semilla, asesoría en planes de negocio y capitalización de los mismos en formato de apoyo a PYMES. Igual papel han desempeñado entidades nacionales como Bancóldex y Bancamía, que además de los fondos de capital semilla, ofrecen cursos de formación gratuita con énfasis en turismo para empresarios de la región.

El sector económico y productivo ha canalizado sus esfuerzos en sentido similar a las categorías precedentes, pues cuentan con estrategias de corte social que apuntan al fortalecimiento de la competitividad de las comunidades locales. Empresas enmarcadas en la dinámica económica imperante de la región, entre ellas, la asociación Chevron-Ecopetrol y CCX ejecutan programas de fortalecimiento de las comunidades locales que ofrecen resultados medibles y sostenibles sobre tres áreas principales: desarrollo económico (especialmente en actividades turísticas), educación y salud. También otorgan capital semilla no reembolsable para financiar iniciativas para la creación



y fortalecimiento de empresas que contribuyan al mejoramiento y competitividad de la cadena de valor del sector turismo (hotelería, transporte, servicios y agroindustria).

En cuanto a los clústeres estratégicos de la región, solo se registra la presencia de “Caribe TIC”, de alcance en toda la Región Norte, fomentando el crecimiento del sector de tecnología de software y promoviendo la competitividad de las empresas del sector TIC a través de la generación de cultura de investigación, desarrollo e innovación.

En conclusión, Riohacha, Sincelejo, Montería y Valledupar conforman un ERE jalonado por las entidades de la plataforma regional. Estas, aunque siguen desarrollando políticas del fomento del emprendimiento tradicional como formas de atender las demandas de empleo y la atención a grupos poblacionales, han incluido en su discurso y accionar la innovación, el desarrollo tecnológico y la necesidad de identificar vocaciones económicas particulares para orientar el emprendimiento como una herramienta de desarrollo económico. De manera que nos encontramos ante un ecosistema en crecimiento con retos como: trascender el emprendimiento tradicional, comprender las dinámicas regionales, potenciar las capacidades instaladas por el sector académico, e invitar organizaciones del sector financiero y económico para que impulsen el ecosistema.

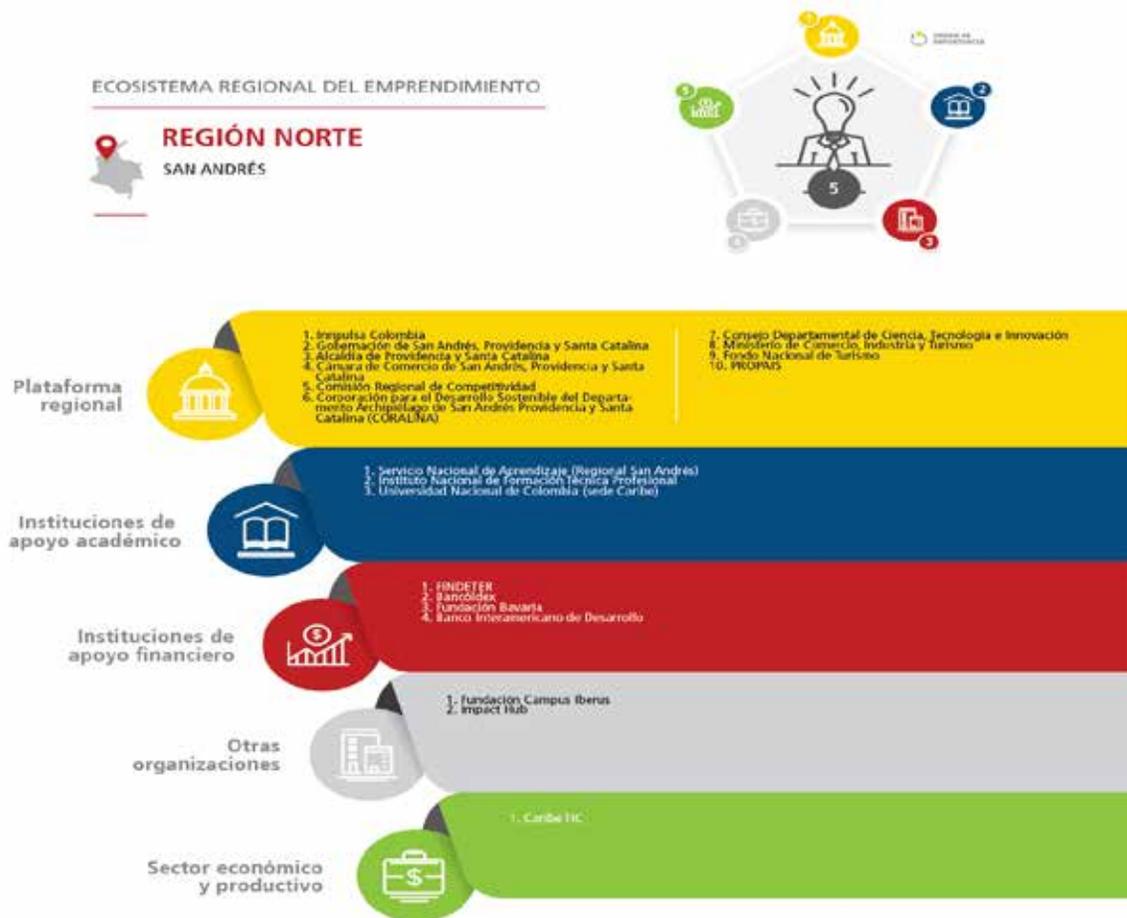
### **2.3. Nodo 3: Ecosistemas Regionales de Emprendimiento de San Andrés**

A continuación se presenta una descripción del ERE en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Para el efecto, se han identificado y localizado las instituciones que soportan y propulsan el ecosistema en cuestión, reconociendo el rol que cumplen y señalando el impacto que tienen dentro del mismo. El documento se referirá al grado de consolidación de la plataforma regional de emprendimiento de las islas, impulsado por las instituciones gubernamentales (gobernación y alcaldía) en alianza con la Cámara de Comercio y entidades públicas del orden nacional. De igual manera, se planteará un balance de la incidencia que dentro del ecosistema han tenido el sector académico, el financiero y el económico, según las categorías expuestas al inicio de este informe.



La principal técnica utilizada en esta aproximación investigativa fue el análisis documental de bibliografía publicada sobre el tema, de la que destaca la revisión de los PD (departamentales y municipales) y los decretos presidenciales y departamentales expedidos en torno a las estrategias, planes y programas de fomento al emprendimiento, fomento de la innovación y la tecnología, mejoramiento de los índices de competitividad y procesos de internacionalización vinculados con la cultura y mentalidad emprendedora.



Gráfica 8. *Ecosistema Regional de Emprendimiento de San Andrés*  
Fuente: elaboración propia.

De forma similar a las dinámicas observadas en los ecosistemas de Cartagena y Santa Marta, el ecosistema de emprendimiento sanandresano ha tenido un proceso intermitente de consolidación, en el que han sido frecuentes las declaraciones de buenas intenciones que pocas veces han llegado a materializarse. Se distinguen las labores adelantadas por las instituciones que integran la plataforma regional, liderada por la gobernación y la Cámara de Comercio del archipiélago.

La Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina se ha tornado en eje de dinamización de actividades de los actores del ecosistema, comprometida con el desarrollo armónico y sostenible de las islas, procurando vincular a otras entidades y organismos del orden nacional, internacional y territorial (tales como el SENA, la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Departamento Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina [CORALINA], el BID y la Cámara de Comercio), así como organizaciones del sector privado que promueven y fomentan el emprendimiento a través de proyectos sostenibles; mejorando los escenarios para los empresarios y nuevos emprendedores, gestionando los más relevantes proyectos empresariales y de infraestructura, fomentando interlocutores institucionales e implementando programas para el desarrollo económico, cultural y social del archipiélago.

Desde la administración departamental se ha asumido un notorio compromiso por la promoción de la mentalidad y cultura emprendedoras como forma de aumentar los niveles de competitividad del departamento. En 2012, su PD “Para tejer un mundo más humano y seguro” reconoció la existencia de una incipiente cultura de emprendimiento y bajas competencias laborales, lo que habría conllevado a un estancamiento productivo del archipiélago, acompañado del incremento en la informalidad empresarial y laboral. Se identificaron como causas del anquilosamiento económico de la región las siguientes:

- a) Bajos índices de cultura del emprendimiento en la región;
- b) Escasa disponibilidad de recursos de capital semilla para los emprendedores;
- c) Limitadas competencias para el desarrollo de oficios innovadores, competitivos y sostenibles;
- d) Insuficientes incentivos tributarios para la creación de empresa y generación de empleo;



- e) Dificiles condiciones de acceso al crédito con las entidades bancarias;
- f) Alta percepción de sobrecostos para la formalización de empresas;
- g) Inexistencia de políticas públicas del orden regional para el fomento del emprendimiento y el empresarismo; y,
- h) Ausencia de un efectivo engranaje empresarial en el nivel local, impidiendo la generación de encadenamientos productivos en los sectores económicos de las islas.

Ante ello, se establecieron diversos programas enfocados al fortalecimiento de la competitividad a través del desarrollo tecnológico, el emprendimiento y el fomento de la formalidad empresarial en la región, fomentando la cultura del emprendimiento empresarial, incrementando las capacidades en actividades innovadoras, competitivas y sostenibles, impulsando la creación de nuevas empresas para garantizar la generación de nuevos empleos, y propiciando la articulación empresarial y de las MIPYMES en el departamento.

Así pues, se priorizaron las alianzas de la Gobernación con entes públicos y privados para financiar proyectos productivos viables en los sectores solidario y micro-empresarial de las islas, las alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales para el financiamiento de MIPYMES, la creación de espacios de comercialización tales como ferias y ruedas de negocios para impulsar el desarrollo del comercio en el departamento, y la realización de ruedas de inversión para facilitar lugares de encuentro entre universitarios, emprendedores e inversores.

En 2013 se creó el “Observatorio Regional del Mercado Laboral del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina”, encargado de estimar el mercado de trabajo y evaluar las necesidades de formación del recurso humano según las apuestas productivas de la región, como parte de la estrategia de reducción del desempleo y la informalidad a partir de dos mecanismos: sea mediante la vinculación laboral con las empresas existentes o a través de la creación de nuevas empresas que incluyeran a los desempleados. La creación y puesta en marcha del Observatorio fue liderada por la Universidad Nacional de Colombia, y contó con los recursos del PNUD y el apoyo de la Gobernación Departamental, el DPS, la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, el SENA, el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP) y la Oficina del Trabajo del archipiélago.



También se creó un banco de apoyo a emprendimientos con recursos de inversión social privada y cooperación internacional, y se impulsó el sector pesquero artesanal a través del apoyo a las cooperativas y asociaciones pesqueras vinculadas al programa *Sea Flower Keepers*, posibilitando la incubación de los emprendimientos del sector como MIPYMES rentables, competitivas y sostenibles con sentido social y ambiental.

Sin embargo, pese a los esfuerzos por mejorar las condiciones del ecosistema emprendedor sanandresano efectuados por la exgobernadora Aury Guerrero Bowie, el PD 2016-2019 “Los que soñamos somos más”, del actual gobernador Ronald Housni, diagnostica que aún se presenta una baja cultura del emprendimiento y bajas competencias laborales, al igual que una exigua disponibilidad de recursos de capital semilla, condiciones desfavorables para el desarrollo innovador y competitivo, una débil presencia del sector financiero en el ERE (aunque se destaca el apoyo de Bancóldex a pequeños emprendedores y microempresarios) y un deficiente engranaje empresarial de las industrias locales, cuyo corolario es la desmotivación para el emprendimiento y el desarrollo de la cultura empresarial en la región. “Aunado a lo anterior se encuentra una percepción de altos costos para la formalización de empresas y un deficiente apoyo de las instituciones que hacen parte de la Red Regional para el Emprendimiento y el Empresarismo” (Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2016, p. 345).

En consecuencia, se propusieron planes y programas de fomento de la innovación y apoyo del emprendimiento como estrategias claves para fortalecer la competitividad del departamento. Aprovechando la ubicación estratégica del archipiélago como enclave geográfico en el Caribe occidental, se impulsará el comercio transregional con los países caribeños con los que se ha suscrito acuerdos comerciales, en aras de diversificar la economía de las islas, basada casi exclusivamente en el turismo como única fuente de riqueza, por lo que se incrementaría la inversión en el nacimiento de nuevas empresas, y se apoyarían los programas de innovación que resalten la creatividad popular, enfocados en los mercados poco explotados de los países de la región.



Dentro del componente denominado “Desarrollo empresarial, emprendimiento y formación para el trabajo” se procurará avivar entre los habitantes del archipiélago los procesos y condiciones necesarios para que exista un desarrollo empresarial armónico y coherente con las necesidades y potencialidades de los ciudadanos. También se intentará apoyar a través de las redes de emprendimiento y formación para el trabajo de las que hace parte la Gobernación para que se fomenta el autoempleo y el emprendimiento rentable en términos económicos y sociales.

En su espectro de programas y estrategias destaca el programa “Un mar de emprendimiento”, con el que se busca aumentar las capacidades locales para el emprendimiento y el empresarismo; promover la cultura del emprendimiento entre los habitantes de la isla; capacitar a los isleños en emprendimiento empresarial; crear alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales para financiar iniciativas que impulsen el emprendimiento de la región (entre ellos, el Fondo Emprender del SENA y la Financiera del Desarrollo Territorial [FINDETER]); fomentar alianzas para apoyar e impulsar la formación académica en emprendimiento para docentes y estudiantes de la región; apoyar programas de emprendimiento para grupos de población con protección especial; fortalecer la RRE; y apoyar estrategias para incentivar el emprendimiento en los gestores y grupos base de la industria artística, cultural y creativa.

Con el mencionado PD, también se proyecta la capacitación de docentes en competencias básicas emprendedoras, la dotación a establecimientos educativos con material de emprendimiento, la promoción de la cultura investigativa y de emprendimiento en la población bachiller, y la inclusión de procesos innovadores como estrategia empresarial en las MIPYMES, pequeños empresarios y el sector solidario del departamento, al igual que el empoderamiento de poblaciones vulnerables (adultos mayores, pueblo raizal, población LGBTI) mediante la superación de condiciones que generan marginalidad, discriminación y pobreza, y el desarrollo de un esquema integrado de fortalecimiento y emprendimiento.

Acciones complementadas por la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario de la Alcaldía de Providencia y Santa Catalina, que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de las islas, coordinando el manejo de los planes y programas en materia de



microempresas, salud, educación, cultura, recreación, turismo y desarrollo agropecuario y pesquero; e implementado programas de emprendimiento dirigidos especialmente a mujeres y jóvenes con base en el conocimiento y aplicación de sus derechos.

De forma similar que el departamento, las municipalidades de Providencia y Santa Catalina han insertado el tópico del emprendimiento dentro de sus PD, tras haber identificado un estancamiento empresarial municipal, atribuido a la poca disponibilidad de capital semilla, las bajas competencias para el desarrollo de oficios innovadores, competitivos y sostenibles, y las dificultades de acceso al crédito con entidades bancarias.

Desde el año 2008 se propende por el mejoramiento de la capacidad competitiva y productiva empresarial, al fomentar la creación de empresas que promuevan la generación de nuevos empleos, a través de capacitaciones, talleres, ferias empresariales locales y nacionales, apuntando especialmente al desarrollo de emprendimientos basados en el ecoturismo, la pesca, la agricultura y las actividades subacuáticas, en armonía con las capacidades productivas de las islas.

En función de ello, se ha gestionado con el Gobierno Nacional, a través del MinCIT, el Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), Propaís, Bancóldex y la banca privada, la implementación de créditos blandos de fomento a las empresas locales (principalmente microempresas y famiempresas) y se han apoyado proyectos de emprendimiento en alianza con el Fondo Emprender del SENA.

También se ha acompañado el emprendimiento cultural, procurando incrementar y fortalecer las organizaciones e industrias culturales, en coordinación con los niveles departamental y nacional, y se ha promovido la productividad basada en las TIC.

No obstante, el diagnóstico efectuado en 2014 por el Ministerio del Trabajo acerca del estado del emprendimiento en la isla corrobora lo afirmado al inicio de este capítulo, en cuanto si bien los PD, tanto departamentales como municipales, han establecido propósitos loables de fomento de la cultura del emprendimiento e incremento del número de emprendedores en el archipiélago, las acciones acometidas no han sido suficientes para su consecución (de allí que los



PD para el período 2016-2019 reconozcan las mismas dificultades que otrora se habían identificado en los planes anteriores). Afirma el Ministerio del Trabajo (2014, p. 33):

La escasez de recursos para promover y financiar el emprendimiento, aunado a la falta de capacitación empresarial de los emprendedores, no permite que se consoliden proyectos sostenibles. Igualmente, existe poco incentivo tributario para la creación de nuevos empleos. Incluso, la nueva ley de reforma tributaria fue reglamentada para el Departamento, pero las condiciones para acceder a los incentivos son muy exigentes, por lo tanto los pequeños empresarios y los emprendedores tendrían pocas posibilidades de llenar los requisitos. Agrava la situación el hecho de que se encuentran inoperantes la CRC y la Red de Emprendimiento, ya que son ejes fundamentales sobre los cuales debería girar la empleabilidad y el emprendimiento en el Departamento.

Desde 2016, el Ministerio del Trabajo ha impulsado a la Gobernación Departamental para que adelante esfuerzos hacia la reactivación y fortalecimiento de la Comisión y la Red de Emprendimiento, como espacios de discusión y articulación que inciden en el empleo y el trabajo decente, así como en la competitividad y desarrollo regional.

La referida CRC fue creada en 2008 y estructurada mediante Decreto Departamental 0287 de 2012. Se proyecta como la instancia de articulación de los principales actores de los sectores público, privado y académico en temas de competitividad, productividad e innovación. En ella participan la Gobernación Departamental, el SENA Regional, CORALINA, el INFOTEP, la Universidad Nacional de Colombia (Caribe), la Asociación de Hoteleros y el Comité Intergremial y Productivo del Archipiélago.

La CRC, por consiguiente, es la institución encargada de coordinar y articular, al interior del departamento, la implementación de las políticas de desarrollo productivo, de competitividad y productividad, de fortalecimiento de las MIPYMES, y de fomento de la cultura para el emprendimiento. Desarrolla, además, bajo la coordinación de la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, el proyecto “Ruta Competitiva *SeaFlower*”, con el que se



persigue consolidar el clúster de turismo de naturaleza en la región, a fin de reforzar la competitividad de las empresas del sector.

La Cámara de Comercio ofrece, por su parte, asesoría a la población para la creación o consolidación de iniciativas empresariales, así como el fortalecimiento en gestión empresarial y financiera de unidades productivas o microempresas. De igual modo, en asociación con CORALINA y el BID, realiza el concurso departamental de emprendimiento *SeaFlower Business Challenge*, que busca fomentar el aceleramiento empresarial y promover la cultura del emprendimiento e innovación como alternativas de vida sostenible para la comunidad de las islas. Este concurso cuenta con cuatro categorías de participación: biocomercio; aprovechamiento sostenible del recurso hídrico; energías alternativas y tratamiento de residuos sólidos; e industrias culturales y creativas y turismo de naturaleza.

Desde el nivel nacional, en coordinación con la Cámara de Comercio, el MinCIT ha puesto en marcha las siguientes iniciativas:

- Concierto Regional de Emprendimiento (CREo), con el cual se busca consolidar espacios de encuentro para los principales actores del ecosistema emprendedor de las islas. Es un ejercicio de diálogo entre los emprendedores, los equipos de emprendimiento de las distintas entidades del gobierno nacional y del ecosistema nacional, las organizaciones que conforman o participan de la RRE (públicos y privados), con el objetivo de lograr una mayor articulación y acción colectiva entre los actores para la promoción y el fomento del emprendimiento en el departamento, a partir de la implementación del modelo de gobierno abierto.

Se realiza con el apoyo del DNP, el SENA, Colciencias, Colombia Joven, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (OrgSolidarias), iNNpulsa, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, los Ministerios TIC, Educación, Trabajo y Cultura, y cerca de 35 emprendedores de la isla. En 2013, se presentaron empresas de cultura, reciclaje, turismo ecológico, agroindustria y manufacturas.



- MinCITio, un espacio del sector Comercio, Industria y Turismo donde los empresarios encuentran asesoría especializada sobre los servicios que presta el sector, a través de un modelo interinstitucional compartido, orientado a mejorar la competitividad del archipiélago. En él se ofrecen servicios de la Superintendencia de Industria y Comercio, la Superintendencia de Sociedades, Bancóldex, ProColombia y FONTUR.
- BioCaribe, una estrategia de acercamiento económico para la comunidad turística, agricultora, porcicultora, posaderos turísticos y nativos, emprendedores, artesanos y todos los miembros de la red y cadena productiva del archipiélago para promocionar el desarrollo sostenible de las islas. Se pretende apoyar y fortalecer el desarrollo de los llamados Negocios Verdes y el Biocomercio en las islas, con el soporte de CORALINA, FONTUR y Propaís.

Así pues, además de la gobernación, la alcaldía y la Cámara de Comercio, han cobrado especial importancia en la *plataforma regional de emprendimiento* de San Andrés: FONTUR, encargado de la promoción y mejoramiento de la competitividad del sector turístico regional; Propaís, que facilita alianzas entre los niveles nacional, regional y local y las entidades privadas, en pos de fortalecer el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; y CORALINA, que apoya a los microempresarios y emprendedores que adelantan labores relacionadas con el medio ambiente, procurando que a través del emprendimiento se tenga consciencia del uso, conservación y comercialización sostenible de la biodiversidad.

En relación con las *instituciones de apoyo académico*, se destaca la activa participación que ha tenido el SENA en la generación de condiciones adecuadas para los emprendedores y empresarios de la región. Ha cumplido un doble rol de agente de formación y capacitación ajustada a las necesidades de las principales actividades económicas de la región (turismo, comercio y “gente de mar”), así como de ente de financiación a través del otorgamiento de capital semilla con su Fondo Emprender, que en abril de 2016 ofreció una convocatoria exclusiva para los isleños por un monto de mil millones de pesos, constituido con aportes del SENA y la Gobernación del Archipiélago, con los cuales se pretende financiar iniciativas empresariales de los principales sectores económicos del Departamento.



En junio de 2016 se lanzó el programa de emprendimiento “Antonieta Davis” por la suma de seis mil millones de pesos, liderado por la Presidencia de la República y el Fondo Emprender del SENA, con el apoyo de FINDETER, la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD) y BID.

El programa hace parte del Plan Archipiélago (Decreto 0510 de 2015<sup>8</sup>), diseñado por la Presidencia de la República para contrarrestar los efectos surgidos en las islas tras el fallo adverso de la Corte Internacional de Justicia de La Haya en noviembre de 2012.

Los emprendedores beneficiados recibirán capacitación en emprendimiento, asesoría especializada y asistencia técnica para la formulación e implementación de sus planes de negocio; además de financiación por medio de capital semilla por un monto de hasta 124 millones de pesos por cada emprendimiento. Los recursos entregados no serán reembolsables, siempre y cuando la destinación que se les dé corresponda a lo establecido en el plan de negocio aprobado y se demuestre su sostenibilidad.

También el INFOTEP ha tenido una incidencia significativa en la construcción del ecosistema emprendedor, al servir como formador y capacitador en temas de emprendimiento y creación de empresas. Ha diseñado sus programas académicos de tal forma que satisfagan las competencias laborales demandadas por los sectores productivo, económico, social, cultural y público del departamento, a la vez que fomenta el espíritu de emprendimiento e innovación de los jóvenes en la región insular, fortaleciendo y potenciando sus conocimientos, destrezas y actitudes emprendedoras.

Para lo cual, ha establecido alianzas con el Ministerio de Cultura, la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad Tecnológica de Pereira, la Alianza Turismo Caribe, la Cámara de Comercio de San Andrés, la Gobernación Departamental, la Alcaldía Municipal de Providencia y

---

<sup>8</sup> Dentro del Plan Estratégico para el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, se establecieron como objetivos los de generar incentivos al emprendimiento de crecimiento verde en turismo, y el fomento de alternativas de empleabilidad y emprendimiento para la población de las islas a través, entre otros, del desarrollo de la industria de servicios BPO.



Santa Catalina, y los colegios oficiales y privados de las islas, entre ellos, las instituciones educativas Técnico Departamental Natania, Instituto Técnico Industrial, *Brooks Hill Bilingual School* y Antonia Santos “El Rancho”.

Respecto a las *instituciones de apoyo financiero* en la región, además del Fondo Emprender y el programa Antonieta Davis del SENA, debe resaltarse el programa de emprendimiento de la Fundación Bavaria, denominado “Destapa Futuro”. Este, al igual que la mayoría de apoyos financieros otorgados en las islas, brinda asesorías y capital semilla a iniciativas rentables y sostenibles, especialmente aquellas ideadas por personas en condiciones de vulnerabilidad (pueblo raizal, población LGBTI, adulto mayor, etcétera). De igual manera, la Fundación Bavaria ofrece programas de microcrédito y capacitación que apuntan tanto a los emprendedores de necesidad como a los de oportunidad.

Otra institución que ofrece créditos y capital semilla a los emprendedores del archipiélago es el Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia (Bancóldex), banco de segundo piso que entrega préstamos para fortalecer, consolidar, modernizar y hacer más competitivas a las empresas de la región. A través de su programa de inversión “Banca de las Oportunidades” promueve el acceso a servicios financieros a familias en situación de pobreza, hogares no bancarizados y microempresarios; y por medio de iNNpulsa Colombia otorga recursos no reembolsables y acompañamiento a pequeñas y medianas empresas, así como a emprendedores dinámicos y de alto impacto.

Asimismo, FINDETER, otro banco de segundo piso del orden nacional, entrega préstamos de redescuento a través de intermediarios financieros para ejecutar proyectos de infraestructura públicos y privados, e invierte en planes de negocio que sean viables y que impulsen el desarrollo socioeconómico del archipiélago. Ofrece, también, servicios relacionados con el alistamiento empresarial, que incluyen capacitación, asistencia técnica, creación de competencias para el emprendimiento y la formulación e implementación del plan de negocios para acceder al capital semilla del Fondo Emprender.



La Corporación *Ventures*, a través de su concurso *Ventures*, ha calado en el ecosistema emprendedor sanadresano por su metodología de promoción del emprendimiento basada en la búsqueda de un modelo de negocio replicable, sostenible y escalable, que satisfaga las necesidades o deseos del mercado o un segmento de este claramente definido. Sus incentivos, además de premios en efectivo, y en especie, otorgados por las firmas patrocinadoras, consisten en la posibilidad que tienen los emprendedores de interactuar con los empresarios de mayor impacto del país (de modo que puedan ampliar su red de contactos corporativos), además de participar en entrenamientos, ruedas de negocios, y recibir acompañamiento y asesoría por parte de la red de mentores de la corporación.

Por su parte, el BID ofrece financiamiento, asistencia técnica y productos de diálogo y conocimiento para apoyar a los emprendedores, especialmente aquellos del sector TIC y las industrias intensivas en conocimiento. Se ha propuesto promover y desarrollar una cultura de emprendimiento, y ejecutar programas que desarrollen y fortalezcan las fuentes de financiamiento en el departamento.

En materia de internacionalización de los emprendimientos del archipiélago, predominan las interacciones del tipo exterior-interior, con el arribo de entidades foráneas que buscan incentivar la creación de empresas y mejorar las condiciones de competitividad de la región. Entre ellas, la Fundación Campus Iberus y la red de colaboradores *Impact Hub*.

La primera es una red académica compuesta por cuatro universidades españolas que incentiva la formulación de nuevos proyectos de emprendimiento mediante charlas, conferencias y capacitaciones organizadas en asocio con la Gobernación del Archipiélago. Al mismo tiempo, apuesta por la internacionalización en sentido interno-externo, fundamentada en la movilidad de emprendedores para la adquisición y desarrollo de capacidades de autogestión y fortalecimiento empresarial.

En mayo de 2016, dictó la “Conferencia Internacional sobre Cooperación y Bien Común”, coordinada por la Secretaría de Desarrollo Social, a la que asistieron mujeres, jóvenes, personas



con discapacidad y líderes comunitarios interesados en formular nuevos proyectos de emprendimiento que optimicen la dinámica de la economía insular.

*Impact Hub*, en cambio, es un laboratorio de innovación e incubadora de negocios de alcance global (tiene sedes en todos los continentes) que centra su trabajo en generar y habilitar espacios de colaboración, *coworking*, eventos de fortalecimiento y capacitaciones donde emprendedores e innovadores sociales puedan desarrollar y hacer crecer sus proyectos. Dentro de su ecosistema de innovación, los emprendedores pueden encontrar recursos y colaboración de otros emprendedores de mayor arraigo en el mercado para hacer crecer sus proyectos e impulsar las ideas en cada una de las fases en las que se encuentren.

A través de su concurso *Impact Hub Fellowship* en Biocomercio, busca proyectos disruptivos y originales, que se inspiren en la gran biodiversidad archipelágica para generar oportunidades de negocio éticas y escalables que generen impacto positivo a nivel local y, eventualmente, global.

En igual sentido, la Gobernación de San Andrés, junto con la Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), han desarrollado el programa *Sea Flower Keepers*, el cual cuenta con un componente de emprendimiento, entregando a las comunidades un incentivo para avanzar en la reactivación de las opciones productivas (pesca, agricultura, apicultura y artesanías) y la generación de oportunidades de empleo lícitas.

Finalmente, en esta zona del país el emprendimiento se concentra en sectores productivos específicos (turismo, hotelería y gastronomía), pese a la existencia de una exigua participación del *sector económico y productivo* en la formación del ecosistema emprendedor, lo que queda demostrado con la casi nula presencia de clústeres productivos en la región. El único clúster existente es Caribe TIC, iniciativa de los empresarios de la Región Norte enfocada en el crecimiento rentable del sector de tecnología de software y la generación de cultura de investigación, desarrollo e innovación.



### 3. Ecosistemas Regionales de Emprendimiento Región Centro-Oriente

A continuación se presentan los tres nodos que conforman el mapeo de los ecosistemas de la Región Centro-Oriente de Colombia. Para el caso, la Región comprende los siguientes tres nodos con sus respectivas ciudades de análisis:

Tabla 7. *Nodos y ciudades Ecosistema de Emprendimiento Región Centro-Oriente*

<b>Región Centro-Oriente</b>	<b>Nodo 1</b>	Área Metropolitana de Bucaramanga
		Cúcuta
	<b>Nodo 2</b>	Tunja
		Ibagué
	<b>Nodo 3</b>	Neiva

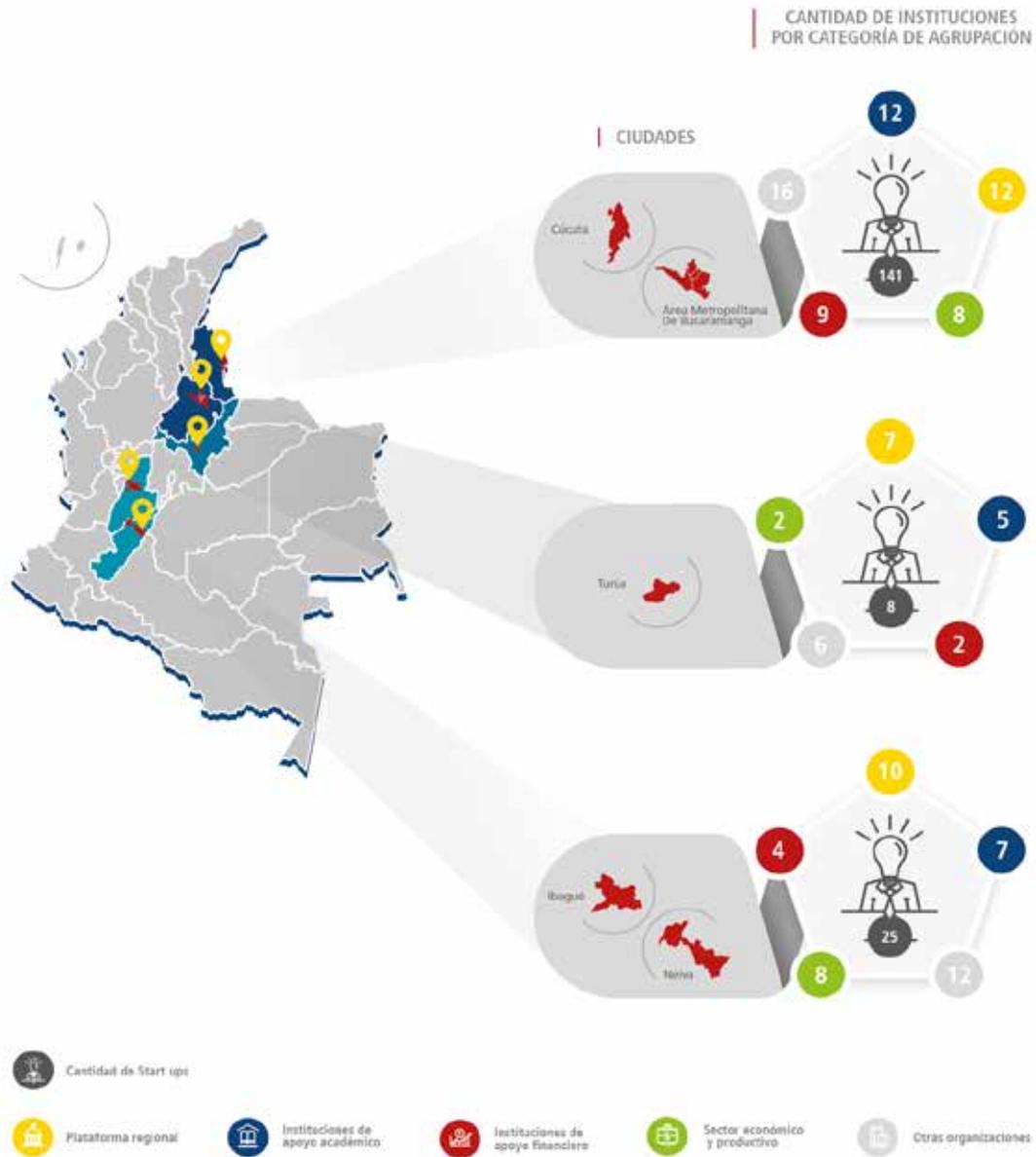
Fuente: elaboración propia.

Así pues, la gráfica 9 proyecta la cantidad de instituciones que conforma cada uno de los tres nodos en que se presenta la información para la Región Centro-Oriente. Lo presentado a nivel de los fundamentos institucionales de cada uno de los ERE, podrá compararse, en términos de cantidad igualmente, con el número de emprendedores que hacen presencia en dichos nodos territoriales. Finalmente, luego se procederá a generar la descripción de cada uno de los ecosistemas regionales, dando cuenta de los principales referentes institucionales, según las cinco categorías de agrupación dispuestas para ello.



ECOSISTEMA REGIONAL DE EMPRENDIMIENTO

**REGIÓN CENTRO-ORIENTE**



Gráfica 9. Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Centro-Oriente  
Fuente: elaboración propia.



### **3.1. Nodo 1: Ecosistemas Regionales de Emprendimiento del Área Metropolitana de Bucaramanga y Cúcuta**

En el año 2005, meses antes de la promulgación de la Ley 1014 de 2006, algunas instituciones preocupadas por el desarrollo del emprendimiento en Santander tomaron la iniciativa de unirse y conformar una red de instituciones con el fin de promover el emprendimiento en la región. Es así como surge la Red del Oriente Colombiano para el Emprendimiento (ROCE), impulsora de una nueva cadena de alianzas entre universidades e instituciones de Santander para fortalecer la cultura emprendedora y poner a marchar proyectos sociales en la región.

No obstante, debido a dificultades relacionadas con la participación de los integrantes, obtención de recursos, falta de compromiso institucional y liderazgo, en el año 2008 cesaron las reuniones y actividades de la red, a la espera de la reglamentación de la Ley 1014/2006, que finalmente fue presentada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia mediante Decreto 1192 de 2009. Pese a ello, la iniciativa ROCE quedó como una experiencia espontánea de asociatividad donde se reconocieron los trabajos de los miembros interesados, y cuyos retos implicaron la construcción de un plan estratégico regional en sintonía con el plan estratégico de la red nacional.

En este sentido, el PD (PD) que regía en su momento “Santander en Serio” (2004-2007), contemplaba la línea “Posicionar a Santander en el Mundo”, así como la de “Empleo y Empresa para combatir la pobreza”. Esta última pretendía fomentar proyectos de creación de empresas, haciendo énfasis en la asociatividad como un instrumento que permitiera el fortalecimiento del tejido social y el desarrollo sostenible.

Debe recalcar que el crecimiento paulatino del Área Metropolitana de Bucaramanga ha conllevado a convertirla en el centro de conurbación del departamento, lo que condujo a que el PD 2004-2007 promoviera estrategias de desconcentración en cabeceras provinciales, como nuevos polos de desarrollo, destacando a Bucaramanga como eje estructurante del territorio, por concentrar la mayor intensidad de actividades de servicios y de empleo existentes. Su vocación comercial, educativa, científica y cultural, será el fundamento para afianzar su posición



competitiva. Por su parte Floridablanca, dada su localización geográfica, cuenta con la potencialidad para desarrollar una vocación de prestación de servicios urbanos a escala metropolitana. Girón y Piedecuesta, desarrollan una especialización en industria manufacturera y agropecuaria respectivamente (Alcaldía de Bucaramanga, 2004, p. 50).

De esta manera, a través de la conformación del nodo del Área Metropolitana de Bucaramanga, el PD “Santander Serio” ejecutó las actividades y proyectos para avanzar hacia la consolidación del corredor de negocios internacionales y de la competitividad. Más tarde, en el PD 2008-2011, se planteó específicamente el eje temático “Competitividad para el crecimiento económico con desarrollo social”, el cual planteó las líneas estratégicas:

- Avance en ciencia y tecnología
- Santander, ruta turística para Colombia y el mundo
- Santander una empresa formal para todos
- Internacionalización de la economía santandereana

A través de estas líneas estratégicas, dada la alta potencialidad del departamento en esta materia y la excelente calidad académica de sus centros de educación superior, fue prioritario articular la academia, el sector productivo y el Estado con miras a fortalecer la competitividad regional y subregional; fortalecer el sector turismo, formular una política pública de desarrollo empresarial del departamento de Santander, y crear las condiciones adecuadas para potencializar la actividad empresarial de la región.

Para 2011 se llevó a cabo el programa “Escalando el emprendimiento en Colombia”, el cual evidenció que en Bucaramanga el ecosistema de emprendimiento de alto impacto o Emprendimiento Dinámico Innovador (EDI) era bastante incipiente en la región, de ahí que surgiera la necesidad de implementar acciones locales que permitieran cerrar la brecha existente entre el ecosistema local y los ecosistemas líderes en EDI en el mundo. Para ello, el PD “Santander en Serio, el Gobierno de la Gente” 2012-2015, evolucionó a procesos de núcleos de desarrollo provincial y ciudad región Sostenible. La ciudad región agrupa los municipios del Área



Metropolitana de Bucaramanga: Lebrija, Los Santos, Rionegro, más los de las provincias de Soto Norte y de Mares. De igual forma, Bucaramanga y el Área Metropolitana pasaron a constituir la quinta aglomeración urbana metrópoli, siendo epicentro regional para el desarrollo de la industria, el comercio y los servicios, y su principal fortaleza, la constituye el contar con importantes centros de investigación y desarrollo tecnológico, universidades y centros de formación técnica y educación básica, reconocidos en los ámbitos regional y nacional, además de poseer un recurso humano altamente calificado. Son estos los factores que convirtieron a Bucaramanga en el centro urbano más importante del nororiente colombiano (Alcaldía de Bucaramanta, 2012, p. 49).

Si bien Bucaramanga se ha convertido en el epicentro del ERE, frente a los demás municipios que conforman el área metropolitana, también debe destacarse que el municipio de Girón realizó la apertura en 2013 del Centro de Orientación para el Emprendimiento y el Empleo, como único centro de orientación del departamento de Santander, prendiendo de esta forma los motores para aumentar las posibilidades de generar nuevas oportunidades de desarrollo en el municipio. Estos esfuerzos se han evidenciado en el PD 2012-2015, a través del programa estratégico “Girón emprendedor, proactivo y dinámico”, el cual promueve el emprendimiento empresarial, y en el PD “Somos Tejido Social”-2016-2019, en el cual los municipios del área metropolitana articularán sus programas y proyectos relacionados con la innovación y desarrollo tecnológico de la actividad productiva, a través de la línea de acción competitividad empresarial de innovación de procesos (Alcaldía de Bucaramanga, 2016, pp.65-67).

En lo que respecta al PD 2012 - 2015 se plantearon dos líneas estratégicas, y se establecieron importantes programas para promover cadenas productivas y generar clústeres estratégicos para el departamento:

- **Santander competitivo y global:** manejaría dos programas orientados al apoyo empresarial, a saber, el programa de formación a la cultura de emprendimiento –formalización empresarial e inserción laboral– y el programa de desarrollo empresarial y acceso a nuevos mercados, buscando promover la creación de empresas en sectores estratégicos de la economía.



- **Santander con ciencia, tecnología e innovación:** línea estratégica en la cual el departamento sería facilitador de polos como el del ecosistema de innovación, transferencia de tecnología y competitividad del país, mediante la articulación sinérgica Universidad-Empresa-Estado (UEE).

Además, dentro de la línea de acción de modelo territorial planteado en el PD 2012-2015, se pretendió aumentar los niveles de centralidad y facilidades urbanas, de manera que los sectores económicos pudieran aprovechar, ordenada y sustentablemente sus ventajas territoriales, para lo que buscaba fortalecer a Bucaramanga y Barrancabermeja como ciudad región, lo cual implicaría especializar aún más sus servicios de salud, educación, tecnología, agroindustria, petróleo y turismo (Alcaldía de Bucaramanga, 2012, p.95).

De acuerdo al PD “Santander nos Une”, 2016-2019, el fortalecimiento empresarial e industrial no cuenta con una estrategia sostenible, por lo que el objetivo no es impulsar únicamente los sectores líderes del crecimiento económico, sino una apuesta integral por el cierre de brechas en todas las dimensiones del desarrollo de la región y promover la implementación de sistemas de información, aplicaciones y soluciones en general, para el Diamante Digital, en tanto espacio que integra usos diversos con alto componente tecnológico, generando sinergias intersectoriales (Departamento de Santander, 2016, p. 186).

En cumplimiento de esos parámetros, el PD promoverá la incubación de empresas de base tecnológica y la participación del sector empresarial en proyectos de investigación, Centros de Desarrollo Tecnológico y de investigación en asociación con empresarios del departamento e invertirá en la infraestructura física necesaria para lograr un ambiente propicio para la innovación y creatividad en un marco regional de apoyo a las industrias creativas, recursos de información en la región, recursos científicos y tecnológicos y disponibilidad de recursos de capital. Además se creará el observatorio departamental de actividades de ciencia, tecnología e innovación (Departamento de Santander, 2016, p. 188).

Las estrategias más importantes que se resaltan del PD 2016-2019 en materia de emprendimiento e innovación, se agrupan en cuatro temas:



1. Tema de desarrollo ciencia, tecnología e innovación: en el cual se desarrollan programas como “Somos ciencia”, “Red ciencia Santander”, “Empresa y ciencia para todos”, “Inteligencia competitiva” y “Nos une la ciencia y la tecnología”.
2. Tema de desarrollo competitividad y productividad: cuyo objetivo es impulsar el crecimiento y desarrollo regional sostenible a partir de la generación de valor agregado y con un enfoque hacia la internacionalización de la economía Santandereana. Desarrolla los siguientes programas: “Nos une un camino hacia la internacionalización” y “Valor santandereano”.
3. Tema fomento del desarrollo y empleo: apoyará la generación de una cultura empresarial formal y el emprendimiento será la base fundamental para la generación de condiciones laborales dignas.
4. Tema de desarrollo cooperación internacional: desarrolla programas como “Branding Internacional”, cuyo objetivo es posicionar a Santander internacionalmente.

Así mismo, la iniciativa “Santander Life”, que hace parte del Proyecto Diamante Caribe y Santanderes, plantea cuatro proyectos estratégicos para el conjunto del área urbana:

1. Distrito Digital de Bucaramanga: proyecto que se localiza en el centro urbano y está orientado a desarrollar el Clúster de la Economía Digital de Bucaramanga.
2. Corredor Tecno industrial Norte: proyecto localizado en la vía Palenque entre núcleo de Girón y Café Madrid, cuyo objetivo es impulsar el Clúster Manufacturero de Bucaramanga. Esta iniciativa contribuiría a diversificar la oferta de espacios de actividad del Área Metropolitana.
3. Corredor Tecno industrial Sur: proyecto localizado entre Girón y Piedecuesta, cuyo objetivo es el impulso del Clúster Manufacturero de Bucaramanga.
4. Ecosistema de Innovación: proyecto localizado a lo largo de los viales que conectan Bucaramanga y Floridablanca con Piedecuesta y Girón, iniciativa que busca acelerar la innovación en un ámbito concreto del área metropolitana de Bucaramanga, en sintonía con un posicionamiento inteligente en el nuevo esquema global de competencia y cooperación de ciudades y territorios.

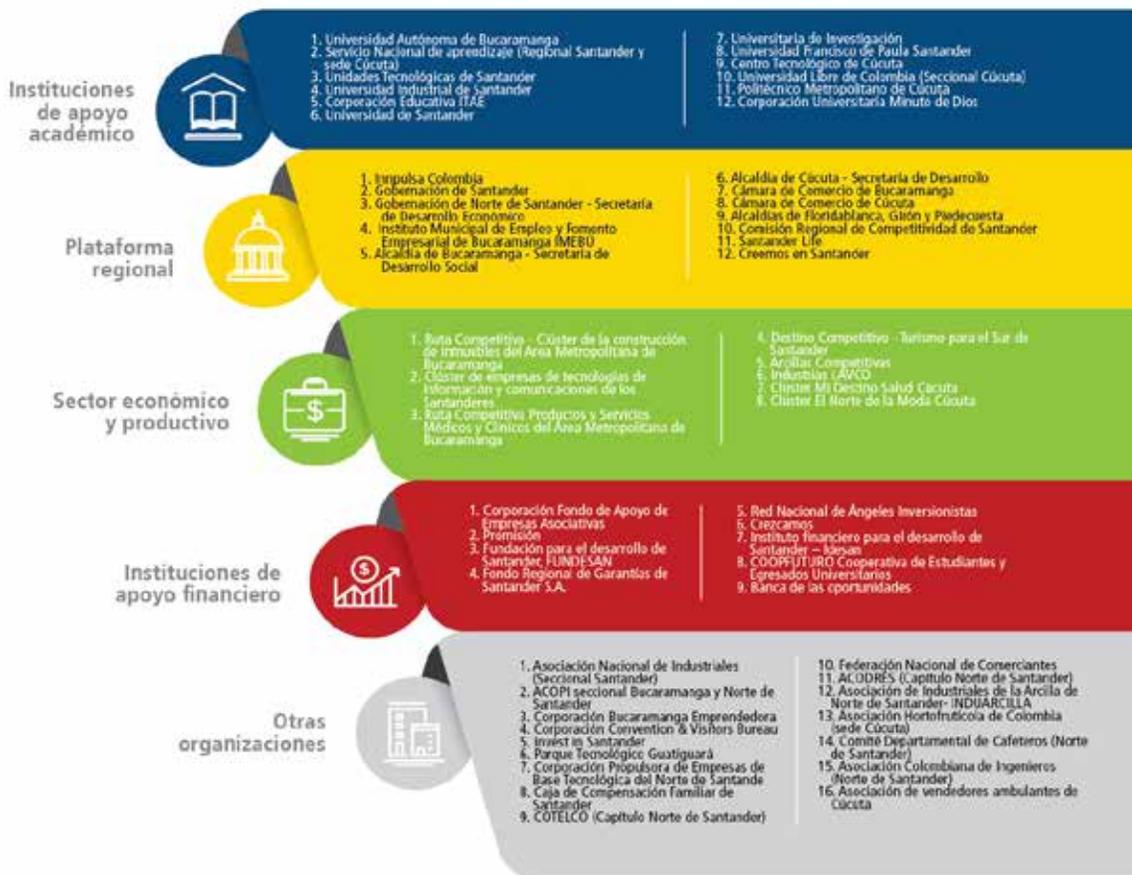


Es notable como en el transcurso de una década se ha cobijado de manera espacial el fortalecimiento de las redes de emprendimiento, innovación e internacionalización, en tanto motores de desarrollo y competitividad de la región. Ello se evidencia, también, en un mayor progreso de estos componentes en los respectivos PD. Del mismo modo, es importante destacar que de los municipios que conforman el Área Metropolitana, Bucaramanga se ha consolidado en un epicentro de desarrollo, y son cada vez más los centros de investigación, universidades y empresas que se asientan allí, para aprovechar las ventajas competitivas que ofrece la ciudad.



ECOSISTEMA REGIONAL DEL EMPRENDIMIENTO

**REGIÓN CENTRO-ORIENTE**  
ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA - CÚCUTA



Gráfica 10. Ecosistema Regional de Emprendimiento Área Metropolitana de Bucaramanga y Cúcuta  
Fuente: elaboración propia.

**3.1.1. Área Metropolitana de Bucaramanga**

En la infografía se puede observar el papel protagónico de las universidades en el ERE de Bucaramanga y sus municipios circundantes: Girón, Piedecuesta y Floridablanca. Además, se esboza su interacción con la plataforma regional, así como las instituciones de apoyo económico, financiero y algunos otros referentes que hacen parte del sistema.

Es notoria la capacidad de las instituciones de apoyo académico de fomentar el emprendimiento mediante la articulación de los distintos actores, de generar espacios que permiten asesorar a los emprendedores y empresarios, y sobre todo, el denodado papel dinámico de la academia en los últimos años. En especial los centros de emprendimiento, de investigación, de desarrollo tecnológico, centros de formación técnica y universidades, por su excelencia académica, han logrado importantes reconocimientos en los ámbitos regional, nacional e internacional, constituyendo una fortaleza que ha permitido posicionar a Bucaramanga como uno de los centros urbanos más importantes del nororiente colombiano.

La Universidad Autónoma de Bucaramanga ejerce en este sentido un papel protagónico, gracias a la articulación que sostiene con distintas universidades y con el sector público y privado para el fomento de actividades relacionadas con la investigación y procesos innovadores en el campo del emprendimiento. Asimismo, el Sena desempeña el rol de dinamizador de la economía al ejecutar distintos programas de apoyo y acompañamiento al emprendimiento y la financiación de proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios o Profesionales a través del Fondo Emprender.

A su vez, las Unidades Tecnológicas de Santander se inscriben dentro de la política institucional de Responsabilidad Social basada en los impactos de la extensión y proyección social, donde se establece el proyecto de "Gestión para el emprendimiento", contribuyendo al desarrollo humano sostenible de su entorno regional, nacional e internacional. Por su parte, la Universidad Industrial de Santander participa por medio del programa de emprendimiento en la creación de empresas y el fortalecimiento de las mismas, búsqueda de financiación y puesta en marcha de los proyectos de emprendimiento, promoviendo un espíritu emprendedor e innovador que apalanca el crecimiento sostenido de la región.



El Instituto Técnico de Administración y Economía (ITAE), la Universidad de Santander (UDES) y la Universitaria de Investigación y Desarrollo (UDI) han logrado modernizaciones y proyecciones internacionales y en conjunto han fortalecido las redes de emprendimiento, especialmente en Bucaramanga, articulando los demás municipios del Área Metropolitana. En segunda instancia, en el ecosistema se ubica la plataforma regional, ya que estos logros en materia de emprendimiento e innovación, han sido posibles gracias al apoyo decidido de la Gobernación de Santander, la Alcaldía de Bucaramanga (a través del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga –IMEBU– y la Secretaría de Desarrollo), la Cámara de Comercio de Bucaramanga y la CRC. Todas ellas, en alianza con distintas universidades, han promovido programas de emprendimiento, fortalecimiento, asistencia técnica y apoyo financiero; impulsando la política municipal de empleo y fomento de la empresa en el área metropolitana, orientado todo ello al progreso, desarrollo y competitividad para la región.

Como resultado de las alianzas público-privadas, se han consolidado iniciativas como “Creemos en Santander”, la cual busca potenciar la innovación y el emprendimiento en Santander mediante el desarrollo de tres dinámicas fundamentales:

1. Articulación de Actores estratégicos
2. Identificación y fortalecimiento de un ecosistema de emprendimiento e innovación en la región
3. Cierre de brechas

“Santander Life” se ha proyectado como lugar de Innovación y Fomento Empresarial. Esta iniciativa enmarcada en el proyecto Diamante Caribe y Santanderes, posicionará al Área Metropolitana de Bucaramanga como un polo de desarrollo de nueva generación. Dicha estrategia regional articulará para el territorio metropolitano el desarrollo urbano sostenible, la competitividad empresarial, la innovación social y la generación de valor compartido durante los próximos años (Alcaldía de Floridablanca, 2015).

En esta dinámica de interrelación entre academia y plataforma regional, es fundamental el sector económico y productivo, el cual ocupa el tercer nivel de incidencia dentro del respectivo



análisis. Se presentan con auge de importancia los clústeres más significativos del Área Metropolitana de Bucaramanga como son: clúster de la construcción, de las tecnologías de la información y la comunicación, del sector salud, turismo, cerámica y la industria manufacturera (Lavco), que generan una dinámica importante en la generación de empleo y encadenamientos con los distintos sectores de la economía, aportando al desarrollo y crecimiento de la región.

Es importante reconocer, en este sentido, el trabajo que viene realizando la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) en los municipios del Área Metropolitana y en la región en general, frente al tema del turismo. Su objetivo consiste en potenciar cada municipio desde el escenario de la competitividad en el eje del turismo, consolidando consecuentemente una marca de región. En razón de ello, la CCB aunó esfuerzos entre todos los aliados estratégicos del sector empresarial para apoyar la iniciativa de fortalecer el turismo en el municipio de Floridablanca. El proyecto cuenta también con el apoyo de entidades como Cotelco, Fenalco, Cajas de Compensación, Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), Corporación Parque Nacional del Chicamocha, Bancóldex, Sena, entre otras instituciones.

Las instituciones de apoyo financiero, ubicadas en una cuarta posición, también hacen parte importante de este engranaje, facilitando recursos financieros a los emprendedores y microempresarios. De allí se destacan operadores financieros como la Fundación para el Desarrollo de Santander (FUNDESAN) y la Corporación Fondo de Apoyo de Empresas Asociativas (CORFAS), que por medio de los programas de microcrédito, emprendimiento y fondos rotativos, facilitan el acceso ágil y efectivo de crédito a las MIPYMES. De igual manera, se puede dar cuenta de:

**La promotora de inversiones Promisión.** A través de los programas “Unidad Estratégica de Negocios de Desarrollo Regional” y “Unidad Estratégica Crecimiento Empresarial” se lideran los más relevantes megaproyectos para el desarrollo departamental. De igual modo, se impulsa la competitividad y la productividad regional, construyendo compañías que conecten e impacten la región y que consoliden alianzas de negocio público-privadas.



**Fondo Regional de Garantías de Santander S.A.** Entidad que siempre ha estado en la construcción de región como aliado no solo de las empresas santandereanas, sino también de los entes territoriales, gremios, academia y demás grupos de interés. Es un aliado para el desarrollo de la competitividad de los empresarios y del crecimiento económico de la región, como el garante para facilitar el acceso a recursos y soluciones financieras.

**Red Nacional de Ángeles Inversionistas Bavaria.** Iniciativa promovida y apoyada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el fin de que un mayor número de emprendimientos innovadores y de alto potencial se consoliden y sean exitosos, brindan acceso a la financiación y al mismo tiempo, reciben acompañamiento gerencial y acceso a redes de contacto en su sector. Por su parte, Caja Santandereana de Subsidio Familiar (CAJASAN), crezcamos y el Instituto Financiero para el Desarrollo de Santander (IDESAN), también están comprometidos por el desarrollo regional del departamento, para lo cual impulsan programas de crédito y fortalecen pequeñas y medianas empresas. En general, la academia, el sector financiero y las distintas entidades públicas y privadas, interactúan de manera continua, articulándose con los lineamientos del PD 2016-2019, y el Plan Prospectivo de Desarrollo Institucional 2012-2020, lo que permite un mayor nivel de consolidación del ERE.

Finalmente, es oportuno destacar el apoyo generado por otras entidades y organizaciones, las cuales impulsan distintas iniciativas de integración regional y le apuestan al emprendimiento y a la innovación como estrategia para consolidar la competitividad del departamento. Las instituciones en consideración más relevantes son:

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Seccional Santander): actor clave que cuenta con proyectos especiales de apoyo al emprendimiento en la región.
- ACOPI-Seccional Bucaramanga: gremio importante que representa, defiende y promueve las micro, pequeñas y medianas empresas del país, así como la competitividad regional.
- Corporación Bucaramanga Emprendedora: Incubadora de Empresas de Base Tecnológica.
- Corporación *Convention & Visitors Bureau*: bajo el liderazgo de la Alcaldía de Bucaramanga, la Gobernación de Santander y la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se



creó con el objetivo de promocionar al departamento de Santander como destino turístico, de reuniones para la realización de eventos, convenciones, ferias y exposiciones, lo cual genera incentivos para el sector de turismo de negocios y corporativo.

- *Invest in Santander*: es la nueva agencia promotora de inversión de Santander, una apuesta público-privada que busca promover al departamento como un destino de inversión.
- Parque Tecnológico Guatiguará: institución para la transferencia de tecnología y conocimiento.

### 3.1.2. Cúcuta

En el año 2003 el Departamento construyó un documento que depositó la visión de largo plazo trazada al 2021, en la que se proyectó a Norte de Santander como un Departamento competitivo. En dicha construcción participaron gremios, comunidad, academia y el sector público, al incorporarse en los PD Departamentales 2004-2007 y 2008-2011. Finalmente, en el Plan Departamental (2012-2015) se articuló, de manera transversal a los planes, políticas, estrategias y programas, la ciencia, la tecnología y la innovación como insumos fundamentales para la competitividad y la productividad del Departamento (Gobernación de Norte de Santander, 2015).

De acuerdo con el Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación del Norte de Santander (2014-2024) se priorizaron doce líneas programáticas en la Agenda de Innovación, Mapas y Rutas Competitivas, en las que se consolidó a Norte de Santander como un referente de desarrollo tecnológico, capaz de destacarse en sectores como el turismo y las TIC.

En el PEDCTI, la apuesta País 2 “Empresas más sofisticadas e innovadoras” se pueden encontrar distintas líneas estratégicas que promueven la innovación empresarial:

**Línea 2:** incubación de empresas de base tecnológica en torno a lo establecido en las rutas competitivas que tiene como objetivo fortalecer las empresas de base tecnológica.

**Línea 3:** Gestión de la Innovación Empresarial con la que se busca implementar programas y estrategias que fomenten una cultura innovadora en los empresarios del Departamento.



**Línea 4:** Programas sectoriales de valor compartido para mejorar la capacidad tecnológica y de innovación de PYMES locales, con el objetivo de potencializar el desarrollo de programas para la generación de beneficios económicos, sociales y ambientales en asociación con los sectores productivos del Departamento (Gobernación de Norte de Santander, 2015, pp. 2-3).

Igualmente, se considera la apuesta transversal de fortalecimiento del ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación de Norte de Santander, lo que significa un fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento en la región. En 2008 la Administración Municipal de Cúcuta se avocó a la formulación de políticas hacia la consolidación de Cúcuta como ciudad-región, y la construcción de un tejido empresarial que permitiera insertarse en la economía regional, nacional e internacional. Esto permitió proyectar la asociatividad del sector productivo, a través de aglomeraciones o clúster en sectores como el carbón, arcillas y cerámicas, cueros, prendas de vestir y calzado, maderas y muebles, como los sectores estratégicos y representativos del Municipio.

Se destaca, incluso, el fomento al emprendimiento en el sector productivo y la inversión internacional y nacional en la región. Como líneas principales para la promoción y desarrollo del aparato productivo de Cúcuta, se presentan las siguientes:

- Fomento del emprendimiento (nuevas iniciativas empresariales)
- Fortalecimiento y crecimiento empresarial (formalización y crecimiento a formalizados)
- Fomento a la inversión (local, nacional e internacional)

En el PDM de 2008, también se reconoció la importancia de desarrollar un “Sistema regional de innovación” que estimulara el espíritu emprendedor local, apoyando la innovación de las PYMES y nuevas empresas. El PDD (2012-2015) planteó el eje para el desarrollo económico “Norte productivo y competitivo”, buscando posicionar al Departamento en el contexto nacional e internacional. En el plan se contempló el programa “Un Norte Competitivo”, articulado bajo los siguientes subprogramas:



- Ciencia tecnología e innovación
- Alianzas para la competitividad y la productividad
- Formalización de empresas competitivas de la región

Estos programas se encaminaron hacia el mejoramiento de la competitividad de la región, así como de los sectores productivos estratégicos. De igual forma, se buscó promover la cultura del emprendimiento en el ámbito educativo y en el sector productivo con el acompañamiento y el apoyo del Programa Nacional de Emprendimiento “Región Empresaria”, y con la promoción de la política pública de emprendimiento de Norte de Santander.

Por su parte, el PDM (2012-2015) también se acogió al objetivo de posicionar la economía de la ciudad y la región en el contexto nacional e internacional, a partir de la generación de valor agregado a través de la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación. También fue importante en la agenda el tema del emprendimiento y la cultura empresarial, para lo cual se propusieron los programas:

- Emprendimiento Empresarial, Creatividad e Innovación
- Formalización Empresarial
- Diversificación Empresarial y de Mercados en el Municipio de Cúcuta
- Asociatividad Empresarial

Estos programas han fortalecido el emprendimiento como principio rector del modelo de desarrollo municipal, apoyando la competitividad regional, promoviendo la organización empresarial y desarrollando estrategias encaminadas a la internacionalización de Cúcuta. De igual manera, con el banco de la productividad, se creó el fondo para el emprendimiento desde la creación del Observatorio Financiero del Microcrédito y el Emprendimiento Empresarial.

Algunas de estas líneas estratégicas se promueven en el PDD vigente (2016-2019), el cual plantea como ejes transversales para soportar la tarea de generar más productividad: la innovación, el emprendimiento, las tecnologías de la información y las comunicaciones y el talento humano.



Con la promoción y consolidación del ecosistema de innovación, el emprendimiento y desarrollo tecnológico –ligado a la construcción del centro de emprendimiento y la innovación–, se convertirá en un eje transformador de la cultura productiva. En este sentido, es importante el avance que realiza la Gobernación para generar alianzas público-privadas, a fin de consolidar las políticas de productividad y competitividad en la región, las alianzas para la innovación y el emprendimiento para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa y la consolidación de las iniciativas clúster. De los programas para la promoción de la competitividad se destacan:

- Norte de Santander, un destino de inversión
- Transformación de apuestas productivas
- Ecosistema emprendimiento, innovación y tecnología
- Institucionalidad para la competitividad

En el año 2016 el PDM “Si se puede progresar” aborda cuatro dimensiones estratégicas, a saber: social, económica, institucional y ambiental. La económica propone estrategias encaminadas a desarrollar a Cúcuta como destino turístico, ciudad emprendedora, productiva, competitiva e innovadora. Para ello se instauran los programas:

- Fortalecimiento del Banco del Progreso de la Ciudad de Cúcuta
- Turismo: Una Cultura de Emprendimiento con la que sí se puede progresar
- Desarrollo Económico

El mencionado PD pretende apoyar los nuevos emprendimientos de la ciudad y las microempresas; aumentar la competitividad turística; fomentar la innovación; impulsar acciones que conduzcan a la internacionalización de los sectores potenciales de la economía; construir y establecer políticas públicas locales articuladas con las instituciones del sector público y privado que facilitan la dinámica comercial y el aceleramiento de la competitividad y productividad de las empresas. No obstante, y dada la realidad económica del municipio, es necesario un ente que gestione ante la banca privada el acceso a líneas de crédito para la creación y fortalecimiento de nuevos emprendimientos y de una política pública local articulada regional y nacionalmente para



generar un crecimiento empresarial e industrial en Cúcuta (Alcaldía de San José de Cúcuta, 2016, p.152).

Adicionalmente, se observa una falta de mentalidad y emprendimiento empresarial en el sector agropecuario, sumado a la dificultad para elaborar proyectos asociativos, pese a la potencialidad que representa este sector en la economía y en donde se debe trabajar, sobre todo, por establecer una cultura sólida de emprendimiento. En Cúcuta, las instituciones de apoyo académico han desempeñado un papel dinamizador encabezado por las instituciones: Universidad Francisco de Paula Santander, Centro Tecnológico de Cúcuta (CTC), Universidad Libre de Colombia (Seccional Cúcuta), Politécnico Metropolitano de Cúcuta y la Universidad Minuto de Dios (UNIMINUTO).

La Universidad Francisco de Paula Santander es para los cucuteños y nortesantandereanos, el principal patrimonio cultural de la zona de frontera. Por lo tanto, encamina sus esfuerzos hacia la movilización de toda la comunidad regional, de sus líderes políticos y comunitarios, de los distintos gremios y asociaciones y del gobierno central, para que contribuyan al fortalecimiento de su devenir institucional.

De acuerdo al programa de Administración de Empresas (2016), la UFPS cuenta con la unidad de emprendimiento “Innova UFPS” dedicada a la formación de una cultura para el emprendimiento, el impulso a la creación, formalización y fortalecimiento de empresas que contribuyan al progreso social y económico de la región, mediante la prestación de servicios de soporte no financiero a ideas y planes de negocios para la comunidad estudiantil, y servicios de consultoría para empresas públicas, privadas y proyectos.

Ahora, el Centro Tecnológico de Cúcuta hace parte de la Red de Cúcuta con entidades gubernamentales y privadas que impulsan, asesoran y financian el emprendimiento. Fue creada para legalizar y normalizar el funcionamiento de las instituciones de este tipo en la ciudad, buscando garantizar la calidad de la educación que allí se ofrece, así como para fortalecer el emprendimiento en el municipio (Alcaldía de Cúcuta, 2012, p. 189).



De la misma manera, el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre apoya y fortalece la innovación y el emprendimiento con el fin de promover estrategias clave que permitan el crecimiento, desarrollo y competitividad de la Región Norte santandereana. Además, cumple un papel articulador entre instituciones y empresas, capacitando estudiantes, empresarios, trabajadores formales e informales de la región, en temáticas de innovación y emprendimiento, con miras a generar una cultura de cambio que permita detectar las grandes oportunidades de valor con las que cuenta la ciudad.

Tanto el Politécnico Metropolitano de Cúcuta como la Universidad Minuto de Dios son aliados estratégicos en el territorio y hacen parte de la mesa de trabajo para el desarrollo del plan departamental de empleo del Norte de Santander. Ahora bien, en el caso de la plataforma regional, en el caso de Cúcuta se observa la participación de la Gobernación de Norte de Santander, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, quien fortalece el fondo emprender del Sena, analizando las diversas estrategias encaminadas a fortalecer la creación de empresas en la región. Desde el área de gestión empresarial, se fomenta, promueve y propicia las condiciones para que se consoliden empresas de economía solidaria.

Por su parte la Alcaldía de Cúcuta, en cabeza de la Secretaría de Desarrollo, desempeña un papel estratégico en el impulso al emprendimiento, proveyendo oportunidades laborales a través del programa de emprendimiento y generación de empleo, apoyado por la Gobernación de Norte de Santander y CORPONOR, permitiéndoles a los jóvenes formular programas empresariales y financiar dichas iniciativas. En el caso del sector económico y productivo, en Cúcuta hace presencia el clúster de tecnologías de la información y comunicación, en tanto iniciativa que agrupa 33 empresas, y articula un trabajo conjunto entre Santander y Norte de Santander con apoyo de distintos gremios y organizaciones, Gobernación, Alcaldías y Cámaras de Comercio.

Finalmente, se observa desde la categoría de otras organizaciones a la Corporación Propulsora de Empresas de Base Tecnológica del Norte de Santander (PROEMPRESAS), que se centra en la incubación, aceleración, transferencia y comercialización de tecnología. Asimismo, se encuentran Cotelco, Fenalco, Acodrés, la Caja de Compensación Familiar de Santander



(CAJASAN), la Asociación de Industriales de la Arcilla de Norte de Santander, la Asociación Hortofrutícola de Colombia, el Comité Departamental de Cafeteros Norte de Santander, la Asociación Colombiana de Ingenieros Norte de Santander y la Asociación de vendedores ambulantes de Cúcuta (ASOVICUT), representan los distintos sectores económicos para promover la competitividad empresarial.

No obstante, el Plan Departamental de Empleo de Norte de Santander (2014) evidenció que en el Departamento hay una débil articulación entre las entidades para coordinar procesos, políticas y recursos frente a la generación de empleo, la orientación productiva y no hay un apropiado liderazgo institucional para generar espacios de participación pública.

Fuera de la amplia exposición de los referentes institucionales del ecosistema de emprendimiento de Bucaramanga y los municipios de Girón, Piedecuesta y Floridablanca, es necesario considerar que de acuerdo con el Plan Departamental de Desarrollo (2016-2019), y el PD del municipio de Bucaramanga (2016-2019), existe un claro objetivo de internacionalización y ampliación de mercados en la región, propendiendo preparar las empresas para alcanzar la competitividad exigida en los mercados internacionales. Además, toma auge la asociación en redes de clúster, con el ánimo de poder atender la demanda requerida, así como el apoyo a sistemas de comercialización para identificar oportunidades y cerrar los acuerdos comerciales que redunden en más y mejores exportaciones.

Finalmente, a través del programa de formación, acompañamiento, ruedas de negocio, misiones comerciales, junto a la iniciativa de integración entre organizaciones por medio de estrategias asociativas “Clúster”, las empresas de Bucaramanga podrán vincularse a la agenda comercial del país, para que éstas puedan aprovechar los nuevos acuerdos comerciales aunado a los ya existentes, lo que facilitará el acceso a un mercado global más amplio, que se traduce en oportunidades de inversión, exportaciones y desarrollo económico (Alcaldía de Bucaramanga, 2016, p.241).



### 3.2. Nodo 2: Ecosistema Regional de Emprendimiento de Tunja

Tunja tiene una red de emprendimiento que se encuentra en un estado incipiente de desarrollo, en donde los miembros tienen la voluntad de mejorar el ecosistema de emprendimiento en la región, pero no hay un plan de trabajo apropiado, ni se han establecido metas ni actividades específicas para obtener un impacto mayor, además de las labores que normalmente realiza cada una de las entidades.

El ecosistema de emprendimiento ha identificado la necesidad de articularse y de que efectivamente se genere un plan de trabajo para el desarrollo adecuado del emprendimiento en la región. No obstante, en el PD Municipal [PDM] (2012-2015) se identificó que no existía a la fecha información precisa sobre el observatorio laboral de Boyacá, motivo por el cual no se tenía una base sólida para implementar una política gubernamental sobre la generación de empleo y emprendimiento. De igual manera, las entidades de fomento al emprendimiento en Boyacá ofrecieron sus servicios de forma aislada, por lo que el impacto sobre la creación y el fortalecimiento de empresas no generó los efectos esperados.

De otra parte, la falta de coordinación institucional influye en que los recursos del departamento no sean racionalizados, y frecuentemente, los emprendedores no reciben los recursos de manera oportuna y necesaria, en la medida en que se genera desmotivación, pérdida de credibilidad y planes de negocios inconclusos. A lo anterior se suma el hecho de que los emprendedores no reciben el acompañamiento y asesoría necesaria para llevar a cabo sus planes de negocio, produciéndose así mayores riesgos de fracaso.

Esta situación también ha sido evidente en otros estudios que señalan:

El estudio Doing Business 2012 y el informe Doing Business in Colombia 2010 del Banco Mundial, señalan que Tunja es la ciudad Colombiana que presenta mayor dificultad para comenzar un negocio. Dice el informe que para que una empresa pueda empezar a operar en Tunja, requiere de 15 procedimientos y 43 días y los costos son equivalentes al 15,4% del ingreso per-cápita (Espinosa, 2012, p.158).



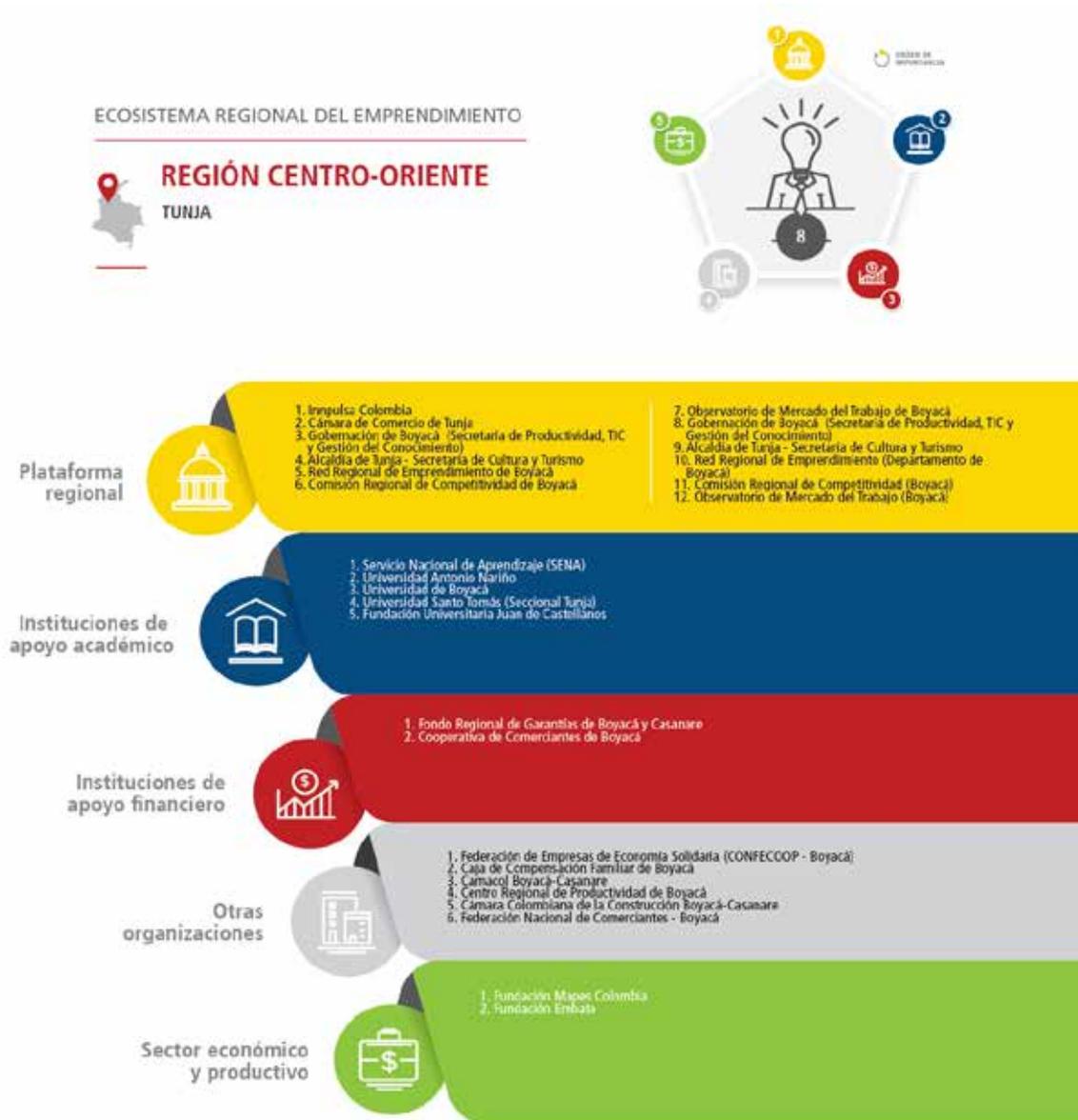
En el PDM vigente para los próximos años (2016-2019) puede observarse una falta de articulación de los distintos actores clave del desarrollo como la universidad, la empresa y el gobierno, así como la falta de estímulo para fomentar el emprendimiento y la innovación. Al asumir estas problemáticas, la Alcaldía de Tunja creó el Centro de Empleo y Emprendimiento Activa-T, con la misión de adelantar programas de empleo y emprendimiento. Esto a través de los programas Impulso Empresarial y Tunja Produce Digital del PD (2016-2019), desde donde se propone organizar eventos para el impulso empresarial, capacitación en herramientas tecnológicas e implementación de proyectos que permitan la innovación. En este orden de ideas, también se plantea la importancia de desarrollar un turismo planificado para posicionar a Tunja a nivel regional, nacional e internacional, sin embargo, no se formula dentro del plan una línea estratégica o política que permita realizar en concreto un objetivo de internacionalización de la economía.

No obstante, la internacionalización de los productos del departamento sigue siendo una de las prioridades de la administración departamental. Por esta razón, la Secretaría de Productividad, TIC y Gestión del Conocimiento trabaja de la mano con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo sobre cinco sectores específicos con miras a la exportación. Una visita técnica por parte de Procolombia será el primer paso de este proceso y, posteriormente, se realizará un plan de trabajo, que incluye capacitación a los empresarios, adaptabilidad del producto y la comercialización del mismo con el objetivo de arrancar el proceso de exportaciones antes de finalizar el año (Gobernación de Boyacá, 2016).

Otro logro en materia de fomento a las exportaciones es la alianza de las instituciones que crearon el Centro de Información Procolombia-Tunja, instituido en el marco del convenio de cooperación No. 127/2012, suscrito entre la Cámara de Comercio de Tunja, Procolombia, el Departamento de Boyacá, la Cámara de Comercio de Duitama, la Cámara de Comercio de Sogamoso y la Universidad Antonio Nariño, con la finalidad de apoyar la generación de la cultura exportadora y promover la oferta exportable del país, a partir de la asesoría integral, productos y servicios especializados para fortalecer la base exportadora del Departamento.



Ahora bien, Procolombia a través del Centro, apoya a los empresarios en su proceso de internacionalización mediante servicios de información, capacitación y asesoría especializada en temas de comercio exterior. La capacitación –como herramienta fundamental– se brinda a través del “Programa de Formación Exportadora – PFE” que ofrecen herramientas para iniciar el camino a la internacionalización.



Gráfica 11. *Ecosistema Regional de Emprendimiento de Tunja*  
Fuente: elaboración propia.

La RRE de Boyacá es la entidad que dinamiza el ecosistema de emprendimiento en el departamento, impulsa la creación y consolidación de empresas competitivas articuladas con los sectores estratégicos; y al mismo tiempo, fortalece los procesos emprendedores-empresariales que contribuyan al desarrollo local y regional (cultura empresarial), a través de mecanismos, herramientas e instrumentos de fomento productivo.

La red está conformada por las Alcaldías de Duitama, Paipa, Tunja, Sogamoso, Boyacá, Casanare y por la Cámara de Comercio de Duitama, Tunja, COMERCIACOOP, CORPOANDES, Empresa productora de energía, FBC Garantías, Fenalco Boyacá, Fundación Embate, Fundación Mapes Colombia, Incubar Boyacá, Juventudes de Boyacá, Secretaría de Cultura y Turismo de Tunja, Secretaría de Cultura y Turismo del Departamento, Secretaría de Educación de Boyacá, Secretaría de Fomento Agropecuario, Secretaría de Productividad, TIC y Gestión del conocimiento del Departamento, Sena, UniBoyacá, Universidad Santo Tomás Tunja, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Corporación Universitaria Remington, CREPIB, UNAD.

De manera específica, para Tunja se denota el papel central de su Cámara de Comercio, de la CRC, así como del Observatorio de Mercado del Trabajo ORMET-Boyacá, orientado a fortalecer la capacidad empresarial y de mercado del trabajo, lo cual se traduce en mayores herramientas puestas a disposición de los empresarios de la región. Aunado a ello, la Alcaldía de Tunja a través de la Secretaría de Cultura y Turismo, apoya la función pública municipal mediante la promoción cultural y turística del municipio de Tunja.

Debe considerarse, igualmente, la Gobernación de Boyacá que desde la Secretaría de Productividad, TIC y Gestión del Conocimiento, apoya el proyecto “Gestiona tu PYME” en donde los empresarios de diferentes sectores pueden desarrollar habilidades gerenciales para la toma de decisiones empresariales. Ahora bien, la plataforma regional de emprendimiento se ha visto acompañada de las *instituciones de apoyo académico*, dentro de las cuales destaca el papel de la Universidad de Boyacá, la Universidad Santo Tomás, la Fundación Universitaria Juan de Castellanos y el Sena, quienes tienen por misión promover el desarrollo de la mentalidad



empresadora de sus estudiantes, motivo por el cual orientan sus servicios hacia la generación de unidades productivas innovadoras y competitivas.

De igual manera, la Unidad de Emprendimiento de la Universidad Santo Tomás (seccional Tunja), en asocio con la Alcaldía Mayor, coadyuvan en el proyecto “Tunja Emprende” diseñado para apoyar a los emprendedores y empresarios urbanos y rurales de Tunja, en la creación y el fortalecimiento de sus proyectos empresariales. Por su parte, la Universidad de Boyacá, desde la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, brinda asesoría y capacitación en aspectos como planeación, organización, dirección, control y evaluación a las comunidades vulnerables que tengan algún tipo de iniciativa empresarial.

Estas instituciones de apoyo académico, tanto del sector público como privado, han decidido aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros, para fomentar y consolidar la cultura del emprendimiento en el departamento de Boyacá. Dichas instituciones están organizadas en una red regional, con nodos municipales, grupos de interés y nodos institucionales. La unión de todos ellos conforman una gran red departamental que a través de la Secretaría Técnica Regional (STR), el presidente y los comités por conocimientos y procesos que fomentan inter., multi., y trans nodos institucionales, mantienen canales de información y espacios para compartir experiencias disciplinariamente sobre el emprendimiento y empresarismo de forma autónoma, ayudando a consolidar el emprendimiento a nivel nacional (Red Regional de Emprendimiento de Boyacá, 2016).

En Tunja la limitante más sentida por los emprendedores es la carencia de recursos para financiar las unidades productivas nacientes, teniendo en cuenta que el sector privado a nivel de entidades financieras, por lo general, no participa en éste renglón (Espinosa, 2012, p.157). A continuación se describen los dos actores más representativos para el caso:

#### ***Fondo Regional de Garantías de Boyacá y Casanare***

Actúa como agente comercial del Fondo Nacional de Garantías S.A –FNG– en la zona geográfica de Boyacá y Casanare con el fin de apoyar la creación de empresas y unidades productivas empresariales para la generación de empleo en Colombia.



### ***Cooperativa de Comerciantes “COMERCIACOOP”***

Su presencia en la población boyacense tiene como propósito el crecimiento de la cooperativa en lo social y en lo económico creando cultura empresarial y de confianza en los microempresarios principalmente.

Estas instituciones constituyen un referente para el sector financiero del ecosistema de emprendimiento de Bogotá y Tunja, según la complejidad que se ha venido estudiando, precisa de una mayor oferta de recursos para financiar las ideas de negocio que surgen en las ciudades, sobre todo, en emprendimientos de alto impacto que implican un riesgo alto, lo cual dificulta la consecución de recursos por los medios tradicionales o pensados para emprendimientos tradicionales.

En el plano de las *otras organizaciones* que se han articulado al ecosistema de emprendimiento, se encuentran, fundamentalmente, las siguientes:

### ***CONFECOOP Boyacá***

Organización que vela por el desarrollo económico y social con un alto sentido de pertenencia hacia el sector solidario del departamento.

### ***Caja de Compensación Familiar de Boyacá – COMFABOY***

Se articula al Sistema de Gestión de Empleo mediante la creación de un Centro Local de Empleo, con el apoyo del Ministerio del Trabajo. Además ejecuta convenios y alianzas estratégicas para fortalecer la creación y formalización de empresas.

### ***Camacol Boyacá Casanare***

La Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL, es una asociación gremial de carácter nacional que reúne a nivel nacional empresas y personas naturales relacionadas con la Cadena de Valor de la Construcción e integra la red de emprendimiento. Del mismo modo, promueve eventos en sus diferentes regiones, entre ellos el Seminario de Innovación Regional Boyacá & Casanare.

### ***CREPIB Boyacá***

El CREPIB nació para gestionar las acciones tendientes al logro de la productividad y competitividad de las empresas y agentes productivos del departamento a través de la innovación,



el desarrollo tecnológico y la transferencia de tecnología tanto nacional como internacional. Igualmente, contribuye al incremento de la productividad de Boyacá, mediante la creación de ventajas competitivas de cadenas productivas y clústeres empresariales y trabaja articuladamente con las entidades en el desarrollo de los programas y proyectos relacionados con la gestión del empleo.

***Federación Nacional de Comerciantes FENALCO Boyacá***

Nace con el objetivo de defender y representar los intereses del comercio organizado frente a las diferentes instancias gubernamentales. Además brinda permanentemente apoyo a los comerciantes, al desarrollo de los servicios y a las actividades que impulsan y respaldan la labor comercial.

FENALCO cuenta con los siguientes convenios:

Tabla 8. *Convenios de Fenalco*

<p><b>SENA</b></p>	<p>Actualización en temas específicos. Programas académicos sin costo. Dar respuesta a las necesidades de capacitación de los diferentes sectores. Beneficios para los afiliados en cuanto a los costos. (\$0) Capacitación para Tenders. Participación directa en los eventos programados por la seccional.</p>
<p><b>UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS</b></p>	<p>La Universidad Santo Tomás ofrecerá capacitación jurídica, administrativa, técnica y tecnológica a través de programas de pregrado, especializaciones, diplomados, seminarios, cursos, talleres y demás actividades de formación y capacitación a los funcionarios y afiliados de FCB dándoles un incentivo de tipo económico, el cual consiste en un 10% de descuento en todos los programas que se enunciaron anteriormente, cuando se ingrese individualmente o hasta 4 estudiantes, o de un 15% cuando ingresen más de 5 funcionarios o afiliados de un mismo programa y en un mismo periodo académico. Así mismo otorgarán un descuento del 10% para el cónyuge e hijos del funcionario o afiliado, en cada uno de los programas mencionados anteriormente.</p>



<p><b>UNAD</b></p>	<p>La universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD y Fenalco Capítulo Boyacá ofrecen a las empresas afiliadas a Fenalco, y sus empleados, incluyendo sus cónyuges e hijos, para que se preparen a nivel superior, a fin de contribuir no solo a la promoción del talento humano, sino también del desarrollo institucional y social en la región, otorgándoles un descuento del 10% de la matrícula para el grupo de estudiantes enviado por FENALCO ; que no debe ser inferior a quince (15) personas y el 90% restante de la matrícula será cubierto por cada uno de los estudiantes. El descuento aplica sobre el valor de los créditos académicos y no incluye seguro de inscripción.</p>
<p><b>I.T.P</b></p>	<p>El Instituto de Turismo de Paipa y Fenalco Capítulo Boyacá estableció un convenio comercial que les otorga a los afiliados y trabajadores, obtener un descuento, el cual se hará efectivo en el momento de la utilización de los servicios ofrecidos por el I.T.P. En sus instalaciones tanto del Parque Acuático como del Centro de Hidroterapia.</p>

Fuente: adaptado de FENALCO Boyacá (2016).

Estas organizaciones han tenido un papel fundamental en el ecosistema de emprendimiento de Bogotá, y en Tunja particularmente, por la apuesta a ideas claras, integrales e innovadoras que como instituciones desarrollan para el fomento, la promoción y apoyo al emprendimiento. Desde sus diversos enfoques dinamizan, renuevan y fomentan la constante búsqueda del cómo potenciar los recursos y herramientas que están a disposición de los emprendedores para que desplieguen todo el potencial que tienen.

Por último, desde el *sector económico y productivo* de Tunja, solo se observa la participación de la Fundación Embate, miembro de la red de emprendimiento de Boyacá que apoya las empresas de base tecnológica e innovación en Tunja, y la Fundación Mapes Colombia, la cual trabaja por el fortalecimiento del tejido social, procurando la creación de redes basadas en un mismo modelo productivo. Igualmente, Mapes incentiva alternativas de empleo mediante proyectos productivos sostenibles en un nuevo modelo económico, que aporte en la disminución de la pobreza y el desempleo, mediante la interacción del Gobierno, la Academia y la Sociedad Civil.



De esta manera, en relación al ecosistema de emprendimiento de Tunja, se observa que sigue siendo fundamental el rol que cumplen las entidades públicas, así como el compromiso de la red académica para dinamizar el ecosistema; siendo cada vez más efectivas las alianzas que se han gestado para brindar apoyo a los emprendedores. No obstante, debe reconocerse que persisten dificultades, especialmente relacionadas con el financiamiento de iniciativas emprendedoras en sus etapas iniciales; así como es notoria la precaria integración y participación del sector económico y productivo dentro del ecosistema emprendedor.



### 3.3. Nodo 3: Ecosistemas Regionales de Emprendimiento del Área Metropolitana de Ibagué y Neiva

La proximidad territorial y el establecimiento de múltiples relaciones de región entre los departamentos de Huila y Tolima, nos permiten presentar a continuación, un ERE donde conversan políticas, instituciones y proyecciones. En consecuencia, las páginas siguientes se avocan a presentar los fundamentos instituciones de cada uno de los ERE.

#### 3.3.1. Ibagué

La capital del departamento de Tolima concentra el 37% de la población, y en consecuencia la mayor parte de la prestación de servicios administrativos, institucionales, financieros, comerciales, y la industria departamental. Se ha especializado en servicios de alta complejidad en salud, educación terciaria (tanto técnica, tecnológica, profesional y de posgrados), turismo y oferta cultural. Ibagué es el referente del desarrollo departamental y contribuye con el 60% del PIB departamental (Alcaldía de Ibagué, 2016, p. 26).

De acuerdo al PDM (2016-2019) “*Por Ibagué con todo el corazón*”, el aparato productivo de Ibagué muestra que la estructura del tejido empresarial está conformada en un 83,9% por el sector terciario, el 14,5% por el sector secundario, y tan solo el 1,5% por el sector primario. Por otra parte, Ibagué ha logrado un mayor protagonismo al ser parte de la Región Administrativa y de Planificación Especial (RAPE), que como esquema asociativo para la gestión del desarrollo económico y social de la región, conformada por Bogotá, Cundinamarca, Boyacá, Meta y Tolima tienen la visión de consolidarse en 2030 como un territorio globalmente competitivo e innovador. Es por ello que el papel protagónico de Ibagué en la RAPE, le permite posicionarse como eje central de la conectividad vial del país, nodo logístico y de intercomunicación vial de la región, además de permitirle lograr mayor productividad y competitividad a nivel regional (Alcaldía de Ibagué, 2016, pp.26-27).

En este sentido, la RAPE es la consolidación de la Región Central que va más allá de ser un simple ejercicio de planificación, para posicionarse como una apuesta por el desarrollo económico



y social del territorio, estableciendo un esquema asociativo del ordenamiento territorial, de personalidad jurídica, autónoma, administrativa y estratégica para el desarrollo del territorio (Cámara de Comercio de Ibagué, 2016).

Esta estrategia de consolidación regional ha estado articulada en los PDD y PDM, que han apostado al posicionamiento del Departamento aprovechando las ventajas competitivas y de localización en el territorio. Tal estrategia se puede rastrear en el Acuerdo 005 de 2004, por medio del cual se adoptó el PD Económico, Social y de Obras Públicas del Municipio de Ibagué (2004-2007) "*Ibagué Construyendo Futuro*", el cual estableció varios objetivos estratégicos en torno al sector turismo:

1. Fortalecer el sector empresarial turístico de Ibagué a través de alianzas y estrategias integradoras para consolidar el clúster del turismo como líder de los programas de desarrollo sectorial.
2. Adelantar procesos de formación en gestión turística con los empresarios y demás actores del sector para mejorar la eficiencia y elevar la productividad, con el objeto de contribuir al mejoramiento de las condiciones de competitividad del turismo local.
3. Promover en asocio con los gremios y empresarios los productos turísticos de Ibagué y su región de influencia para generar expectativas frente a los mercados domésticos e internacionales identificados en las investigaciones e incrementar la demanda por bienes y servicios turísticos urbanos, rurales y regionales.
4. Promover la gestión empresarial entre las MIPYMES turísticas mediante el uso de mecanismos de apoyo estatal y privado.

Además, el PD propuso iniciar el año 2004 con una fuerza empresarial eficiente entre los empresarios de la cadena productiva del turismo, para proyectar a Ibagué como destino turístico, vinculando en este proceso a la Cámara de Comercio, a los entes gremiales existentes en Ibagué y la región. No obstante, no se halló formulada una estrategia o meta municipal de fomento y gestión del emprendimiento y la innovación.

Luego, el PD (2008-2011) "*Porque Ibagué está primero*" planteó dos proyectos orientadas al posicionamiento estratégico competitivo de Ibagué a través del aumento de la productividad, la



competencia económica, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas. En este sentido se plantearon los ejes temáticos:

1. **Ibagué Turística, Empresarial y Comercial para la Generación de Empleo:** en donde se fomentaba la competitividad empresarial a través de la creación de condiciones que aseguraran un clima de negocios favorable.
2. **Ibagué Centro Logístico, Productivo y Competitivo:** que introducía mejores oportunidades de empleo para una inserción eficaz en la economía global.

Desde el PD (2008-2011) también se iniciaron estrategias orientadas al desarrollo de cadenas productivas, redes empresariales, circuitos económicos y clústeres, para consolidar una economía competitiva, de apoyo y fortalecimiento de proyectos, y además se implementó el programa de Laboratorios Microempresariales, como mecanismo de fomento de la cultura empresarial. También se buscó promover en el municipio un proceso de internacionalización, al generar espacios de intercambio con otros actores presentes en el escenario internacional teniendo en cuenta sus potencialidades como centro logístico, turístico, competitivo y atractivo para la inversión económica y social (Gutiérrez, 2009, p. 73).

En su continuidad, el PD (2012-2015) “*Ibagué Camino a la Seguridad Humana*” planteó estrategias para el posicionamiento del municipio de Ibagué como ciudad-región, en la dimensión departamental, nacional e internacional, promoviendo escenarios para el desarrollo de proyectos de inversión y productivos, además de impulsar la estrategia:

1. **Ibagué Centro de Negocios e Inversiones:** encaminada hacia el emprendimiento como motor de crecimiento y sostenibilidad del municipio a largo plazo, basándose en la innovación como parte fundamental del desarrollo de las actividades productivas, por lo tanto, fomentar la cultura de la innovación entre los Ibaguereños como primer paso para generar un impacto económico y social (Alcaldía de Ibagué, 2012, p. 91).

Dentro de la estrategia “Ibagué Centro de Negocios e Inversiones” se destacan los siguientes programas:



- 1.1 “*Fortalecimiento productivo y competitivo del comercio y la industria local y regional*”: a través del cual se articulaba con entidades públicas, la academia, el sector empresarial, los gremios económicos y el Gobierno Nacional estrategias para el fortalecimiento del aparato productivo local y regional con el fin de elevar los índices de productividad y competitividad con miras a los grandes retos del comercio nacional e internacional.
- 1.2 “*Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad*”: donde se buscaba fortalecer las capacidades locales del municipio.
- 1.3 “*Agencia de Marketing Territorial*” el cual buscaba promover la inversión extranjera directa para Ibagué como ciudad región (Alcaldía de Ibagué, 2012, pp.86-89).

Adicionalmente, se evidenció una continuidad del programa Laboratorios Microempresariales, como mecanismo de desarrollo de la cultura empresarial en el municipio. En este sentido, se debe resaltar que al igual que en el PD del período anterior, existía una apuesta importante al proceso de internacionalización, competitividad, fortalecimiento de las capacidades productivas del Municipio y fomento de la cultura del emprendimiento.

No obstante, la situación por la que atravesaba el departamento del Tolima era poco alentadora. De acuerdo a los indicadores macroeconómicos del departamento del Tolima previstos en el PDD (2012-2015), se evidenciaba que la tasa de crecimiento del PIB departamental era de -2% anual, mientras que en el país se observan crecimientos de más de 5% anual. Por su parte, el desempleo se encontraba en el 14,6%, casi cinco puntos porcentuales sobre la medida nacional.

En general, no existía un sector económico que mostrará capacidad de liderazgo, que sirviera de motor de arranque y pusiera de nuevo en funcionamiento la máquina económica del Tolima. El desempeño de las exportaciones regionales era muy pobre y no existía un producto de clase mundial que identificara al Departamento frente al mundo (Alcaldía de Ibagué, 2012, p. 23).

En estas condiciones, el PDD (2012-2015) se estructuró a partir de 6 ejes temáticos, dos de ellos dirigidos posicionamiento internacional:



1. “Ahora sí oportunidades para el crecimiento y la competitividad”: abarcaba siete políticas, de las cuales cuatro se centraban en el tema del turismo, ciencia, tecnología, innovación e internacionalización de la economía:
  - 1.1 Tolima, realidad turística: a través del programa “*Competitividad del sector turístico*” se buscaba fortalecer y promocionar el sector turístico en la región.
  - 1.2 El Tolima en la ruta de la economía global: el objetivo era insertarse en la dinámica de las locomotoras de la economía nacional, para lograr unas tasas de crecimiento satisfactorias y competitivas para alcanzar el mercado internacional. Dentro de esta política se encontraban los programas: estructuras para el crecimiento industrial y comercial, desarrollo empresarial y comercial y Tolima, centro logístico de Colombia.
  - 1.3 Ciencia, Tecnología e Innovación para el Progreso: dada la baja incorporación de ciencia, tecnología e innovación en la capacidad competitiva del departamento, el Consejo Departamental de Ciencia Tecnología e Innovación CODECYT+i, instancia de política integrada por los sectores académico, productivo y gubernamental, venía construyendo relaciones de confianza en busca de articular el accionar de los diferentes actores orientados hacia la construcción de un territorio de conocimiento.
  - 1.4 Tolima vive digital: el departamento acogió las ideas expuestas desde el 2005 por el ejercicio visión Tolima 2025 que, entre otras cosas, busca propiciar el uso de las TIC en todos los municipios del Tolima, de modo que se garantice la inclusión digital de ciudadanos, docentes, empresarios, funcionarios públicos, entre otros.
  
2. El eje 6 “*Alianzas para la construcción de una Región líder*” recogía las apuestas del Tolima para convertirse en un actor estratégico a nivel regional, nacional y mundial, que liderara iniciativas conjuntas para favorecer el desarrollo del Departamento y de la región, y que además le permitiera insertarse exitosamente en el contexto internacional. Ello se aborda desde cuatro políticas:
  - 2.1 Promoción de alianzas estratégicas: buscaba promover y mejorar el posicionamiento del departamento como receptor de inversiones de alto impacto económico de origen público, privado o mixto, que permitiera superar las diferencias regionales y territoriales y mejorar la competitividad territorial del departamento.



- 2.2 Plan de consolidación del sur: buscaba generar condiciones para focalizar los recursos del Estado y de cooperación internacional al territorio.
- 2.3 Un territorio ordenado y sostenible: por medio del cual se establecían directrices y orientaciones para el ordenamiento del territorio.
- 2.4 Tolima internacional: planteaba el desarrollo de una política pública de internacionalización del Tolima, integrando los distintos sectores económicos y cadenas productivas.

Como se puede analizar, en los respectivos PD, especialmente a partir del 2008, ha existido un notable compromiso por alinear estrategias que permiten un posicionamiento del departamento del Tolima a nivel nacional e internacional, así como la creciente importancia de incorporar la ciencia, tecnología e innovación como estrategia de desarrollo social y económico.

Siguiendo esta línea, el actual PDD (2016-2019) centra su atención en programas de fortalecimiento de la innovación y el emprendimiento, pero no queda totalmente claro el desarrollo de una línea estratégica o programas orientados al posicionamiento internacional del departamento. En el eje 2, “*Tolima territorio productivo*”, se encuentra la política “*Tolima compete, emprende, innova y se interconecta territorialmente*”, la cual aborda los siguientes programas (ver Tabla 9. ):

1. **Ciencia, Tecnología e Innovación para la competitividad:** se focalizan los esfuerzos hacia el fortalecimiento del sector productivo, a través de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación como motor dinamizador del crecimiento económico y social.
2. **Conectividad digital y física para integrar y conectar:** el programa pretende impulsar el desarrollo de las tecnologías, a partir del ecosistema digital.

Por su parte, el PDM (2016-2019) “*Por Ibagué con todo el corazón*”, busca impulsar importantes acciones para mejorar la capacidad del sistema productivo con innovación, establecimiento de clúster productivos y de servicios, fortalecimiento de las PYMES y potenciar el turismo como sector estratégico para el desarrollo económico y social del municipio.

Asimismo, se desarrollan dos programas importantes en este sentido:



1. “Diversificación E Innovación Turística” de la Alcaldía de Ibagué que en un trabajo articulado entre el Gobierno Nacional, las entidades y actores del sector, empresarios, centros tecnológicos, científicos y la academia, generan alternativas innovadoras para la diversificación de la oferta turística, mejoramiento de las capacidades administrativas y de gestión de los empresarios.
2. “Ibagué Impulsa el Desarrollo Comercial” el cual busca incentivar a los empresarios en la implementación de prácticas que les permitan ser más competitivos en los mercados nacionales e internacionales y centra el esfuerzo hacia el fortalecimiento del sector comercial en el comercio exterior.

Tabla 9. Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015 y 2016-2019

PD	Eje	Política	Programas
"Unidos por la Grandeza del Tolima" (2012-2015)	Ahora sí oportunidades para el crecimiento y la competitividad	Tolima, realidad turística	Competitividad del sector turístico
		El Tolima en la ruta de la economía global	Estructuras para el crecimiento industrial y comercial
			Desarrollo empresarial y comercial
			Tolima, Centro logístico de Colombia
		Ciencia, tecnología e innovación para el progreso	Mayor inversión en ciencia, tecnología e innovación para mejorar la competitividad del Tolima
	Tolima vive digital	Más infraestructura en TIC para el Tolima	
		Todos los Tolimenses apropian las TIC	
	Alianzas para la construcción de una región líder	Promoción de alianzas estratégicas	Alianzas para la competitividad
		Plan de consolidación del sur del Tolima	Fomento y apoyo a cadenas productivas en el sur del Tolima
		Tolima Internacional	Gestión internacional, moderna y eficiente
"Soluciones que Transforman" (2016-2019)	Tolima Territorio Productivo	Tolima compite, emprende, innova y se interconecta territorialmente	Ciencia, Tecnología e Innovación para la competitividad
			Conectividad digital y física para integrar y conectar

Fuente: elaboración propia, a partir de información de los PD.



### 3.3.2. Neiva

Según la Agenda Interna - PRC del Huila actualizada en el 2015, en el período 2005-2013 el desempeño económico de Huila, según el PIB, ha experimentado cambios al ritmo con el comportamiento de la economía nacional.

A pesar de esto, la participación porcentual del PIB departamental en el PIB nacional en el 2013 (1,80) sigue siendo la misma del 2005; es decir, hay un estancamiento en la economía huilense que no permite avances en el escenario económico nacional (Asamblea Departamental del Huila, 2016, p.80).

En lo concerniente al desarrollo turístico en Huila, no ha tenido un impacto favorable a causa de la poca inversión destinada a esta apuesta productiva. La inversión en el año 2014 estuvo por debajo de la inversión promedio del país, aun siendo el turismo una de las apuestas más importantes de competitividad y productividad a nivel departamental. No obstante, la visión de Huila 2020 regional es consolidarla como una región dinámica y emprendedora, integrada a los mercados nacionales e internacionales, apoyado en el fortalecimiento regional, empresarial, innovación, ciencia, tecnología e iniciativas clúster. Por su parte, el PDD 2016-2019 tiene tres pilares: Mentalidad, Educación e Innovación como las herramientas que les permitirá alcanzar los niveles de desarrollo que exige la economía mundial.

Pero alcanzar estos niveles de proyección regional, nacional e internacional, se requiere una consolidación y alineación de las distintas políticas y estrategias en materia de emprendimiento, ciencia, tecnología e innovación como pilares de desarrollo y progreso, que desde principio de década vienen preparando el terreno, especialmente a partir de 2004, donde se incluyó en el PD estrategias para fortalecer el sector turístico.

El PD *Haciendo el Cambio 2004-2007*, identificó al turismo como uno de los principales polos de desarrollo económico de la región. Con base en ello, se desarrolló el eje estratégico “*Neiva destino Turístico*” que buscaba fortalecer las potencialidades turísticas, y ampliar la oferta de



servicios del sector como uno de los mayores dinamizadores de la economía, proyectando y posicionando a Neiva dentro de la visión de región.

Por otro lado, se desarrolló el eje estratégico “*Sector Desarrollo Social*” que por medio del programa de generación de empleo buscaba promover la organización empresarial y la organización de emprendedores capaces de identificar oportunidades de negocios y construir alternativas ciertas para mejorar la capacidad de ingresos de la población. En este orden de ideas, debe reconocerse que desde entonces se empezaba a consolidar estrategias para promover el espíritu de asociatividad empresarial, de apoyo a los microempresarios en capacitación, microcrédito, seguimiento y comercialización de productos y en general a los proyectos empresariales.

En el PD (2008-2011) *Un Pacto por lo Nuestro, Compromiso de Todos*, se estableció una política de competitividad, productividad y generación de ingresos en la cual se propende por la concertación de un “Gran Pacto Social por lo Económico” que a través de la acción mancomunada del gobierno, la clase dirigente, los gremios económicos, el sector académico y las demás organizaciones se procurara una recuperación y equilibrio económico, estimulando la creación de nuevas fuentes de ingresos, proyectando mejores oportunidades para la comunidad y, con el apoyo de las CRC, validando estrategias y mecanismos de emprendimiento.

De esta manera, se implementó la cultura del emprendimiento, para lo cual se inició la promoción del vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo, buscando la asignación de recursos públicos para el apoyo y sostenibilidad de las redes de emprendimiento y, muy importante, generando condiciones para que en las regiones surjan fondos de inversión ángeles, fondos de capital semilla y fondos de capital de riesgo, para el apoyo a las nuevas empresas.

De igual forma, se procuró el uso adecuado de las TIC en las instituciones educativas, encaminadas hacia la formación técnica y el emprendimiento en la educación media. A su vez, se propusieron semilleros de emprendimiento para el desarrollo de proyectos productivos en las comunas de la ciudad de Neiva. Para ello ha sido fundamental el apoyo del SENA, la Secretaría



de Desarrollo Social, las universidades y la Cámara de Comercio de Neiva, quienes se vinculan al desarrollo de estos semilleros de emprendimiento.

Como se puede evidenciar, hay una estrategia para el desarrollo de la cultura del emprendimiento y de espíritu empresarial que se gesta desde las universidades y las empresas ya establecidas, además de apoyar el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica y así aumentar los niveles de productividad y competitividad de la región. No obstante, no se plantea como política o estrategia el proceso de internacionalización de la economía de Ibagué.

Con el PDM (2012-2015) “*Unidos para Mejorar*”, desde el punto de vista de competitividad del municipio de Neiva se aunaron esfuerzos para el fortalecimiento de los sistemas productivos, a través del desarrollo de una política competitiva, productiva e innovadora, donde el componente de innovación empresarial y emprendimiento fuera nuevamente un aspecto central, y que, además, implicara crear condiciones para asumir los retos que conlleva la competencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

Esta línea, también es abordada en el PDD (2012-2015) que buscaba mejorar la competitividad y productividad del departamento a partir de las potencialidades, la articulación regional, la ciencia, la tecnología e innovación. Sin embargo, los sectores productivos, sociales y medioambientales en el departamento de Huila demandan continuamente servicios y tecnologías e información efectiva y permanente, que la academia y los centros de investigación no identifican fácilmente debido a una desarticulación que, aunque se ha venido minimizando, aún no logra una dinámica adecuada que permita una capacidad de respuesta que contribuya a mantener o mejorar la calidad en los ambientes, procesos y productos.

Las pocas herramientas, capacidades y articulación entre los actores que ofrecen y demandan conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación, dificultan la generación de alianzas que den lugar a actividades de ciencia y tecnología, afectando las capacidades de formación y atomizando recursos en solucionar problemáticas y demandas similares en lugares distintos (Alcaldía de Neiva, 2012, p.98).



Por ello, se planteó la estrategia de fortalecimiento de la CRC para implementar políticas de desarrollo productivo de competitividad y productividad, así como su articulación con el Concejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación y los comités UEE.

Amén de esto, se planteó el programa “*Ciudad integrada a los procesos de globalización*”, encargado de promocionar y fomentar el desarrollo económico, el turismo, y potenciar al municipio de Neiva en el contexto nacional, y fundamentalmente regional.

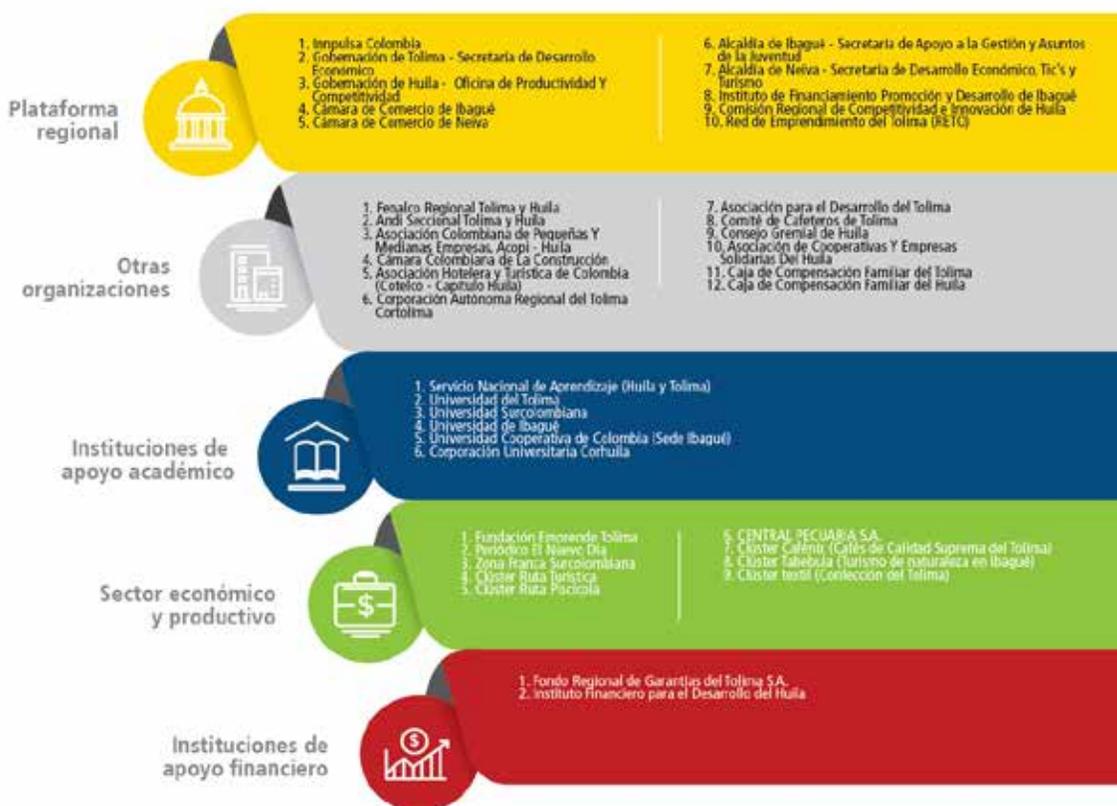
Dichas estrategias se consolidan y fortalecen en el actual PDM “*Neiva la razón de todos, Gobierno Transparente*” (2016-2019), a través del eje estratégico “*Desarrollo Económico*” que enfoca nuevamente sus esfuerzos en el mercado laboral, emprendimiento, organización empresarial, ciencia, tecnología e innovación, creando condiciones para asumir los retos del mercado nacional e internacional, en donde espera un posicionamiento y reconocimiento acorde a la visión regional 2020.

A continuación, la gráfica 12 presenta el corpus de instituciones por cada una de las categorías de agrupación, para luego plantear el análisis descriptivo correspondiente.



ECOSISTEMA REGIONAL DEL EMPRENDIMIENTO

**REGIÓN CENTRO-ORIENTE**  
IBAGÜE - NEIVA



Gráfica 12. Ecosistema Regional de Emprendimiento de Ibagué y Neiva  
Fuente: elaboración propia.



## Plataforma regional

La dinámica del ecosistema de emprendimiento de Ibagué, se caracteriza por el liderazgo de instituciones públicas y su interrelación con las distintas entidades privadas, organizaciones, gremios y la academia; liderazgo que puede ser analizado desde los respectivos PD, donde ha sido evidente la importancia concedida al tema del emprendimiento, ciencia, tecnología, innovación e internacionalización de la economía impulsada por la Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del Emprendimiento.

De igual modo se destacan a partir de la labor de apoyo, fomento y fortalecimiento del emprendimiento, por parte de la Cámara de Comercio de Ibagué, Cámara de Comercio Sur y Oriente del Tolima, la Gobernación del Tolima, Alcaldía de Ibagué, el Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Ibagué (Infibagué) y la Red de Emprendimiento del Departamento de Tolima (RETO), quienes en conjunto han logrado avances importantes para la consolidación de un ecosistema de emprendimiento.

Adicional, en 2015 la red de emprendimiento destacó como logro la implementación de la política pública de empleo digno, formal y decente, con la que se busca disminuir el índice de desempleo mediante la articulación de estrategias entre el sector público y privado con la orientación de los ministerios de Trabajo y Comercio, así como el apoyo y participación de la Fundación Emprende Tolima, el SENA, Universidades, Publitec, Enlace Empresarial, Asociatur, entre otras entidades; en donde la Secretaría de Apoyo a la Gestión y Asuntos de la Juventud, y su programa Laboratorios Microempresariales, han logrado importantes avances en el tema de empleabilidad.

La Gobernación del Tolima ha sido, de igual modo, una institución comprometida con la competitividad, el emprendimiento y la innovación en el departamento y ha propiciado la conformación de alianzas estratégicas para generar una cultura empresarial contemporánea, de fomento del empleo, promoción y organización de cadenas y clústeres productivos. A través de la Secretaría de Desarrollo Económico ha orientado y liderado la formulación e implementación de políticas de desarrollo económico de las actividades comerciales, empresariales y de turismo.



Asimismo en el proceso de consolidación y fortalecimiento de la cultura y ecosistema de emprendimiento en el departamento de Huila, y especialmente en el municipio de Neiva, ha sido fundamental el apoyo brindado por la Gobernación del Huila a través de la oficina de productividad y competitividad, puesto que cuenta con la capacidad institucional y territorial para gestionar las políticas de empleo en el departamento, enfatizando en lo relacionado con recursos humanos, físicos, tecnológicos y presupuestales, así como la capacidad en procesos básicos de planeación, dirección, organización, ejecución y control. Su rol e incidencia en la política de empleo del territorio, y en el fortalecimiento del emprendimiento, son decisivos; y con base a ello se apoyan distintos programas para promover el emprendimiento y competitividad:

- *Mujer Rural Apoyada, Mujer Empresaria del Campo*: programa que ofrece capacitación y apoyo dirigido a mujeres rurales con sentido empresarial en el departamento del Huila.
- *Emprendimiento y Promoción Empresarial para la Competitividad*: programa de apoyo al emprendimiento y fortalecimiento empresarial.
- *Emprendimiento Cultural*: apoya y fomenta el desarrollo artesanal del departamento.
- *Líneas de crédito para el fortalecimiento a microempresas*: brinda fortalecimiento y apoyo transversal a las MIPYMES a través de las líneas de crédito.
- *Empresarias del Campo*: apoyo para la orientación y fomento de proyectos productivos para la incorporación, consolidación y equilibrio de género en el departamento del Huila.
- *Fortalecimiento de las capacidades para la ciencia, tecnología e innovación del Huila*: fortalecimiento productivo y apropiación de tecnología al desarrollo de los subsectores piscícola, frutícola y cacao en el departamento del Huila.
- *Corredor tecnológico para la innovación social y el emprendimiento*: hace parte del eje temático del Buen Gobierno y apropiación de la tecnología para la innovación.
- *Huila Vive Digital*: iniciativa operada bajo la supervisión de “Infihuila” En este proyecto participan trece alcaldías de los municipios del Huila, así como la Gobernación del Huila que busca fortalecer y promocionar el sector turístico y cultural del departamento.

En cuanto a las Alcaldías, para el caso de Ibagué la alcaldía es una entidad generadora de alianzas público-privadas para el desarrollo económico y social del municipio, al promover



distintos concursos, eventos, programas, ferias y fortalecimiento de las cátedras de emprendimiento desde la academia. A través de la Secretaría de Apoyo a la Gestión y Asuntos de la Juventud se encarga de apoyar, coordinar e impulsar actividades de representación del Municipio en el ámbito central, descentralizado y en los sectores productivos, académicos, gremiales y sociales, donde el municipio tenga participación; estableciendo contactos corporativos y de gestión en pro de la efectividad y el logro de resultados.

En este proceso, la Alcaldía de Neiva también cumple un rol importante al ser un generador de estrategias para el fomento y desarrollo local, enfocando esfuerzos en el mercado laboral, emprendimiento, organización empresarial, ciencia, tecnología e innovación. La administración municipal liderará un proceso para hacer de Neiva una ciudad con emprendimiento digital. del mismo modo, es la encargada de articular la academia, el sector privado y el gobierno en una política pública estratégica que contribuya a convertir la ciudad en un ecosistema digital que mejore la productividad y calidad de todos los servicios (Medina, 2016).

En el año 2016 la Secretaría de Desarrollo Económico, TIC y Turismo de la Alcaldía de Neiva, participó en la instalación de la RRE con el propósito de crear un ecosistema de emprendimiento que propenda por la creación de empresas en el municipio y, de esa manera, contribuye a la generación de empleo.

Esta iniciativa es liderada por la Oficina de Competitividad y Productividad (Alcaldía de Neiva, 2016) del Huila, que junto a la Alcaldía trabajan mancomunadamente en pro de la competitividad del departamento. Además, la Alcaldía hace una apuesta importante en el desarrollo de los siguientes programas en su PD 2016-2019:

1. *Neiva la razón de todos con el desarrollo económico:* a través del programa se busca implementar pactos con los sectores de la economía para promover la política del trabajo decente, algunos de los objetivos son: incrementar el número de empresas beneficiadas de créditos de emprendimiento y fortalecimiento, incrementar las unidades productivas, gestionar eventos orientados al mejoramiento de la productividad y competitividad.



2. *Unidos para el Desarrollo Económico de Neiva*: fortalece el talento humano y sus capacidades, incentivando la creatividad, articulando y consolidando instrumentos de generación de ingresos, enfocando esfuerzos en mercado laboral, emprendimiento, organización empresarial, ciencia, tecnología e innovación, buscando garantizar el bienestar de los Neivanos.
3. *Unidos por el Turismo*: pretende convertir el departamento del Huila en un destino turístico competitivo con una oferta de productos históricos y culturales, ecoturismo, agroturismo y aventura; posicionados en mercados especializados.
4. *Centro de Orientación para el Empleo y Emprendimiento COEE*: brinda a la comunidad oportunidades de empleo, apoya la creación y fortalecimiento de unidades productivas de la capital huilense. De esta manera los neivanos tendrán un espacio más donde pueden acercarse para para buscar trabajo, crear y desarrollar ideas de negocios y microempresas.

Es importante destacar toda la oferta institucional de la Secretaría de Desarrollo Económico, TIC y Turismo de la Alcaldía de Neiva, que continuamente busca generar desarrollo económico a fin de promover el emprendimiento multisectorial en el municipio, generando espacios de relaciones entre emprendedores e instituciones.

De igual manera, la Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima es una organización líder del desarrollo regional, fomentando el emprendimiento y facilitando el mejoramiento de sus organizaciones, con innovación, responsabilidad social y trabajo interinstitucional para la competitividad de la región. “El programa Región Empresaria- Tolima Emprende” brinda muchos beneficios a los empresarios, emprendedores, jóvenes y docentes, promoviendo una cultura emprendedora.

Por su parte, la Cámara de Comercio de Ibagué es vocera de los intereses del sector empresarial, promoviendo el desarrollo regional y empresarial de los Tolimenses. Para ello, ha logrado consolidar varias iniciativas y programas que le ayudan a alcanzar estos objetivos:

- El programa “*Ibagué Cómo Vamos*” es una iniciativa ciudadana que nace en el año 2010, producto de la alianza interinstitucional entre la Cámara de Comercio de Ibagué, la



Universidad de Ibagué, el periódico El Nuevo Día, el apoyo técnico de la Fundación Corona, la casa editorial El Tiempo y la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual evalúa los cambios en la calidad de vida de la población a fin de incidir en las políticas públicas, dirigidas a su mejoramiento en términos de un mayor y mejor acceso a bienes.

- El programa “*Tolima Emprende*”, liderado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo a través de iNNpulsa, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Cámara de Comercio de Ibagué como modelo de interacción que ha permitido la integración de varios emprendedores en el ámbito nacional, regional y local logrando un balance importante con la vinculación de cerca de mil empresarios.
- El Programa “*Alianzas para la Innovación*” apoyado decididamente por Colciencias, Confecámaras y las Cámaras de Comercio de Ibagué, Sur y Oriente del Tolima, Neiva y Honda, tienen como objetivo principal que los empresarios aprovechen el camino que han logrado construir hasta el momento y encuentren en este programa una importante cantidad de herramientas técnicas, mentales y prácticas de innovación, que les permitirán competir con las demás empresas a las que se enfrentan en el mercado (Cámara de Comercio de Neiva, 2016).

Con lo que la Cámara de Comercio de Neiva cumple un rol dinamizador del ecosistema de emprendimiento en la región. En el año 2010 abrió el centro de emprendimiento denominado “Cámara Emprende”, con el objetivo de brindar un acompañamiento a emprendedores y empresarios del Huila, sin contar que se encargan de la promoción de los siguientes programas:

- *Agencia de Atracción de Inversiones Invest in Huila*: algunas de sus actividades son la definición de la hoja de ruta a través de mapeo, segmentación, análisis de la industria y la cadena de valor, benchmarking internacional y lineamientos estratégicos de un clúster y, finalmente, propone el plan de acción y un modelo de gestión de la ruta competitiva.
- *Programa Centro de Atención Empresarial –CAE–*: es un programa de simplificación de trámites dotado de la tecnología y recurso humano necesario para brindar asesoría integral relacionada con la creación de empresas en la ciudad de Neiva, así como para llevar a cabo



el proceso de legalización empresarial en un solo paso y en un solo lugar, integrando a las entidades que hacen parte del mismo.

- *Promoción del Comercio, Emprendimiento y Eventos:* lidera el emprendimiento en la región mediante procesos de formación, asesorías y eventos comerciales contribuyendo así al fortalecimiento de las unidades productivas.

De esta manera, y consciente de la necesidad de acompañar a los empresarios en el proceso de innovación, competitividad y productividad, para el año 2013 aunó esfuerzos con la Cámara de Comercio de Tolima, Colciencias y Confecámaras para desarrollar estrategias de formación empresarial (Alianzas Regionales para la Iniciación a la Innovación, 2013). Entre sus objetivos se encuentran:

- Fomento de la cultura de la Innovación en las empresas y/o aglomeraciones productivas de la región.
- Formación para la Innovación a empresarios, consultores y gestores de innovación de la región.
- Estructuración e implementación de estrategias de Innovación en las empresas.

La Cámara de Comercio de Neiva mediante un liderazgo articulado entre lo público, la academia y el sector productivo, a través de la Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Huila, y las mesas sectoriales encargadas de dinamizar las apuestas productivas del departamento, fomenta y promueve el desarrollo productivo y la competitividad regional por medio de la transferencia de conocimientos y mejoramiento del tejido empresarial.

Otra institución destacada en el ERE es el Instituto de Financiamiento Promoción y Desarrollo de Ibagué (Infibagué) que busca fomentar, promocionar y contribuir al desarrollo sostenible y con sentido social al municipio de Ibagué, con la participación de entes gubernamentales, gremios económicos y comunidad en general, con el propósito de lograr mejoramiento en la calidad de vida de la población Ibaguereña. Así como es forjador de capital regional, mediante la generación de empleo e ingreso para los ibaguereños, y mejoramiento de la



calidad de vida de la ciudad. Convirtiéndose en un generador de desarrollo para la región mediante la oferta de productos financieros y promotor de esquemas empresariales para el desarrollo social, económico y ambiental del municipio. A través del programa Banfuturo otorga créditos a microempresarios y cuenta con una línea de crédito de fomento empresarial "Joven Emprendedor" como mecanismo exitoso de función social de financiación para la pequeña y mediana empresa.

A la cadena se suma la Red de Emprendimiento del Departamento de Tolima (RETO) quien también ha desarrollado un papel muy importante para articular toda la red pública y privada, aunando esfuerzos entorno a los emprendedores del Tolima, fomentando la cultura del emprendimiento.

Esta Red tiene como fin Consolidar al Tolima como un Departamento emprendedor gracias a la construcción de un entorno favorable desde lo institucional, público y privado sustentado en la transformación hacia la cultura de la legalidad empresarial, con mecanismos innovadores de financiamiento al emprendimiento, con la cadena de valor para la creación de empresas articulada y sincronizada, con una industria de soporte al emprendimiento eficaz y con la promoción de la innovación como elemento indispensable de los nuevos emprendimientos (Sánchez, 2010).

### **Instituciones de apoyo académico**

Las actividades de emprendimiento del Departamento se han soportado inicialmente en la red académica de emprendimiento del Tolima, junto con las unidades de emprendimiento de las universidades e instituciones técnicas y tecnológicas.

Las instituciones de apoyo académico en el Huila también han sido fundamentales en el proceso de formación de los emprendedores del departamento y en el fomento de una cultura de emprendimiento. Además, articula esfuerzos con la Alcaldía de Neiva e instituciones públicas y privadas de la ciudad para facilitar espacios de encuentro entre emprendedores.

La primera Unidad de Emprendimiento fue creada a través de la figura del Fondo Emprender en el SENA, Artículo 40, Ley 789 de 2002; para el año 2003, el SENA (Regional



Tolima) a través del Grupo de Desarrollo Empresarial inició actividades para la creación de “La Red Académica de apoyo a la Incubación Empresarial”. Como se evidencia en la revista Mundo Empresarial y Económico publicada por la ESAP (2009), con lo que:

Se convocó a las universidades de la región, con el fin de crear la Red y concertar un plan de trabajo. Para el año 2004 se crearon las unidades de la Universidad del Tolima y Universidad John F. Kennedy. En los siguientes años, se fueron vinculando las otras Universidades, hasta el año 2008, cuando se vinculó la Escuela Superior de Administración Pública. (pp.47-56)

En este proceso de consolidación de las unidades de emprendimiento se destacan: el SENA (Regional Tolima y Regional Huila), la Universidad de Ibagué, la Universidad del Tolima, la Universidad Surcolombiana, la Corporación Universitaria Corhuila, la CUN (sede Ibagué) y la Universidad Cooperativa de Colombia (sede Ibagué), quienes han acompañado constantemente las ideas innovadoras de sus estudiantes, brindando experiencias y conocimientos para el fortalecimiento del espíritu emprendedor.

El SENA a través de sus diferentes Centros de Formación Profesional es propulsor del avance del sector agropecuario y de otros renglones de la economía regional como emprendimiento, innovación y desarrollo tecnológico; además, de ser un actor estratégico, dinámico e importante por impulsar las distintas iniciativas empresariales, convirtiéndose en un aliado de los emprendedores y contribuyendo a la articulación del Huila al sistema de certificación de Competencias Laborales que busca facilitar la empleabilidad, incrementar la competitividad y productividad y avanza hacia la suscripción de alianzas con empresarios de la región para el establecimiento de unidades productivas.

La Universidad del Tolima, por su parte, ha trabajado de manera sistémica en el desarrollo de una cultura emprendedora y empresarial, ofreciendo orientación a emprendedores, apoyando para la creación de empresas, facilitando acceso a capital semilla y, a través de la investigación, construyendo conocimiento sobre el emprendimiento, fortaleciendo de esta manera el papel de la academia dentro de un ecosistema emprendedor.



Como también el Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad Surcolombiana, desarrolla estrategias de dinamización del ecosistema de emprendimiento en Neiva. Este centro es un espacio académico que busca fortalecer los procesos de la investigación que llevan a cabo docentes y estudiantes de la comunidad universitaria. La idea es que, a través de un trabajo de asesoría y acompañamiento se pueda llevar a cabo el desarrollo de iniciativas innovadoras. Según Universidad de Ibagué (2014):

La Universidad de Ibagué durante 34 años ha trabajado con un gran compromiso con la región y el país. Sus realizaciones le han significado un posicionamiento importante en el Tolima, y es claro el reconocimiento de sus ejecutorias en el ámbito regional. De cierta manera se ha convertido en un referente que acoge y promueve ideas e iniciativas regionales. (p.15)

Destaca, también, la Universidad Cooperativa de Colombia (sede Ibagué), a través de la coordinación de Emprendimiento, y el Instituto de Economía Social y Cooperativismo (INDESCO) lanzaron el Modelo Metodológico de Emprendimiento, el cual pretende y sugiere como lo describe la Universidad Cooperativa de Colombia (2015) que se convierta en una ruta de la comunidad académica hacia modelos de negocios sostenibles y escalables, en donde la universidad oferte un papel claro, formador e integrador de la cadena de valor en el ecosistema de emprendimiento regional.

Otro actor importante en esta dinámica es la Corporación Universitaria Corhuila, que junto a la Alcaldía de Neiva, la Universidad Surcolombiana, la Universidad Cooperativa, la CUN, la Universidad Antonio Nariño, la Incubadora de empresas del Huila (Incubar Huila), e instituciones públicas y privadas, trabajan articuladamente en la estrategia del Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (MinTIC), que según la Alcaldía de Neiva (2016), se instala para transformar las ideas en negocios sostenibles a través de los *BootCamp* que son campos para potenciar la creación de empresas a través del uso de las TIC.

Finalmente, otra de las instituciones que fomenta el emprendimiento en la región es la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) sede Ibagué, con una trayectoria



de más de treinta años en el mundo de la educación superior en Colombia, en los cuales ha consolidado un proyecto educativo que transforma permanentemente el aprendizaje de sus estudiantes con innovación tecnológica, para hacer de ésta una formación integral de líderes con visión empresarial global.

### **Otras instituciones**

Las organizaciones empresariales han logrado un liderazgo en el departamento del Tolima y del Huila por su apoyo y acompañamiento a las iniciativas de emprendimiento y competitividad empresarial. Dentro de estas organizaciones tenemos: Fenalco, Regional Tolima y Regional Huila; Asociación Nacional de industriales de Colombia (ANDI), Seccional Tolima y Seccional Huila; Asociación Colombiana de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI); la Cámara Colombiana de la Construcción; La Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), Capítulo Huila; Corporación Autónoma Regional del Tolima; la Asociación para el Desarrollo del Tolima; el Comité de Cafeteros del Tolima; el Consejo Gremial del Huila; la Asociación de Cooperativas y Empresas Solidarias del Huila (ASOCOPH); la Caja de Compensación Familiar del Tolima, Confa Tolima, y la Caja de Compensación Familiar del Huila. Dichas organizaciones articulan sus esfuerzos con Gobernaciones, Alcaldías, la Academia y demás instituciones privadas, para mejorar la competitividad empresarial.

### **Sector económico y productivo**

En el aparato productivo de los municipios de Ibagué y Neiva, se identificaron algunas empresas e iniciativas de clúster que cumplen un papel dinamizador de la economía, y que además hacen parte de la red de emprendimiento en la región.

La Fundación “Emprende Tolima” hace parte de la red de emprendimiento de la región y junto a la Alcaldía de Ibagué, la Secretaría de Educación y Cultura Ciudadana, la Cámara de Comercio de Ibagué, y el apoyo de *Google* y *Microsoft*, apoyan el encuentro *Startup Weekend*, uno de los más grandes encuentros de emprendimiento del país, permitiendo que emprendedores de distintos perfiles estructuren su idea de negocio.



Por su parte, el Periódico “el Nuevo Día” se ha consolidado como el medio de comunicación más importante del departamento de Ibagué y un líder de opinión. Además, se ha destacado por el apoyo brindado a proyectos educativos que favorecen e impulsan el desarrollo académico de la región; además, participa programa *Ibagué cómo vamos*, iniciativa que busca incidir en las políticas públicas del departamento, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población.

a Zona Franca Surcolombiana (2015), se establecen criterios de participación, “Zona franca” también cuenta con conexiones valiosas con los sectores más representativos de la región, especialmente con los empresarios, incluyendo que brinda oportunidades laborales en la región.

Las distintas iniciativas *clúster* son importantes ya que establecen rutas competitivas en la región y unen esfuerzos deliberados para consolidar los distintos sectores económicos: cafetero, confección, piscícola y turismo, principalmente. Estas iniciativas son lideradas por las respectivas Cámaras de Comercio y apoyadas por las Gobernaciones, Alcaldías, Universidades, el SENA, iNNpulsa, Procolombia, MinCIT, y demás instituciones comprometidas con el desarrollo y progreso de las regiones.

De las cinco iniciativas *clúster* identificadas en la región, tres de ellas se encuentran en el departamento del Tolima: “Cafénix”, iniciativa que agrupa alrededor de 120 empresas asociadas al mercado del café en el Tolima; la iniciativa “Tabebuia-turismo” de naturaleza en Ibagué, integrada por 60 empresas del sector turismo y la iniciativa “Textil-Confección” del Tolima, con 40 empresas participantes del sector textil.

Las otras dos iniciativas se encuentran en el departamento del Huila: *clúster* Ruta Turística y *clúster* Ruta Piscícola, que agrupa 300 empresas, en su mayoría pequeñas. Con estas iniciativas, se ha logrado mejorar la competitividad de las empresas, además de consolidar estrategias que han permitido dinamizar las apuestas productivas regionales.



## **Instituciones de apoyo financiero**

El rol de las instituciones de apoyo financiero en Ibagué y Neiva, en tanto medio de apalancamiento de las empresas y, en particular, la inversión ángel en emprendimientos de etapa temprana, ha sido fundamental para favorecer las diferentes iniciativas emprendedoras que se gestan en la región.

En el año 2010, el Observatorio de emprendimiento empresarial del Tolima, Sistema de Seguridad Aplicada (SISEA) Tolima, encontró que las entidades que tenían reconocimiento por fomentar el emprendimiento en el Departamento era la Red de Emprendedores de Bavaria, el fondo Emprender del SENA, Bancamía, la Gobernación del Tolima, la Alcaldía de Ibagué y el Banco Mundo Mujer.

Además, se resalta la labor del Fondo Regional de Garantías del Tolima S.A., que brinda acceso a recursos financieros para el emprendimiento, viabilizando capitales para proyectos de las Medianas y Pequeñas Empresas (MIPYMES) y personas naturales que tengan impacto en el desarrollo socioeconómico del país.

A su vez, el "Fondo Emprender" y la "Fundación Bavaria" otorgan importantes aportes en tanto a recursos, para financiar iniciativas empresariales, brindando cobertura a un mayor número de emprendimientos innovadores y de alto potencial. Y el "Banco Mundo Mujer", reconocido por contribuir al desarrollo económico de las comunidades trabajadoras del país, estimula el ahorro, generando acceso fácil y oportuno al crédito y a los servicios financieros complementarios.

Por su parte, para el año 2013 la red de emprendimiento del Huila era considerada una de las más dinámicas del país, según informe del periódico la Nación, gracias a que esta red cuenta con un programa de apoyo financiero como es el caso de Bancos Unidos de la administración municipal, el cual apoya a los emprendedores con créditos a tasas bajas y competitivas.

Ahora bien, la Administración departamental con la creación de InfiHuila, en el año 1972, como el principal instituto de desarrollo y fomento que propende por el mejoramiento económico



y social de los municipios del departamento del Huila y demás departamentos del país, se convirtió en un aliado importante para los emprendedores y empresarios de la región.

InfiHuila se encuentra vinculado al proyecto de creación y fortalecimiento de líneas de crédito por parte de la administración municipal y departamental para nuevos y pequeños empresarios del departamento del Huila. Cuenta con los programas:

- 1) ***Programa promotor de empleo del Huila (Prodehuila)***: tiene por objetivo fomentar el autoempleo a través de la creación y desarrollo de las fami-empresas y las microempresas en el departamento, mediante el acceso a créditos con tasas bajas y plazos, a través de los diferentes operadores.
- 2) ***Fondo de Productividad y Competitividad Empresarial (Proempresas)***: apoya la creación, fortalecimiento y desarrollo de empresas innovadoras y/o de base tecnológica con potencial para ser incubadas por *Incubar Huila*, y que requieran de apoyo financiero para adelantar sus proyectos.
- 3) ***Fondo Crea Empresas en el Huila***: los créditos otorgados benefician a mujeres cabeza de familia y jóvenes entre los dieciocho y veintiséis años.
- 4) ***Programa Tesoro Empresarial***: busca fortalecer el desarrollo de la actividad económica en los municipios del Departamento del Huila.



#### 4. Ecosistemas Regionales de Emprendimiento Región Centro-Occidente

continuación, se presentan los tres nodos que conforman el mapeo de los ecosistemas regionales de la región Centro-Occidente de Colombia; para tal el caso, se representa en la tabla 10 la forma en que comprenden los tres nodos como parte de la región, con sus respectivas ciudades de análisis:

Tabla 10. *Nodos y ciudades Ecosistema de Emprendimiento Región Centro-Occidente*

<b>Región Centro-Occidente</b>	<b>Nodo 1</b>	Área Metropolitana del Valle de Aburrá
	<b>Nodo 2</b>	Quibdó
	<b>Nodo 3</b>	Manizales
		Pereira
		Armenia

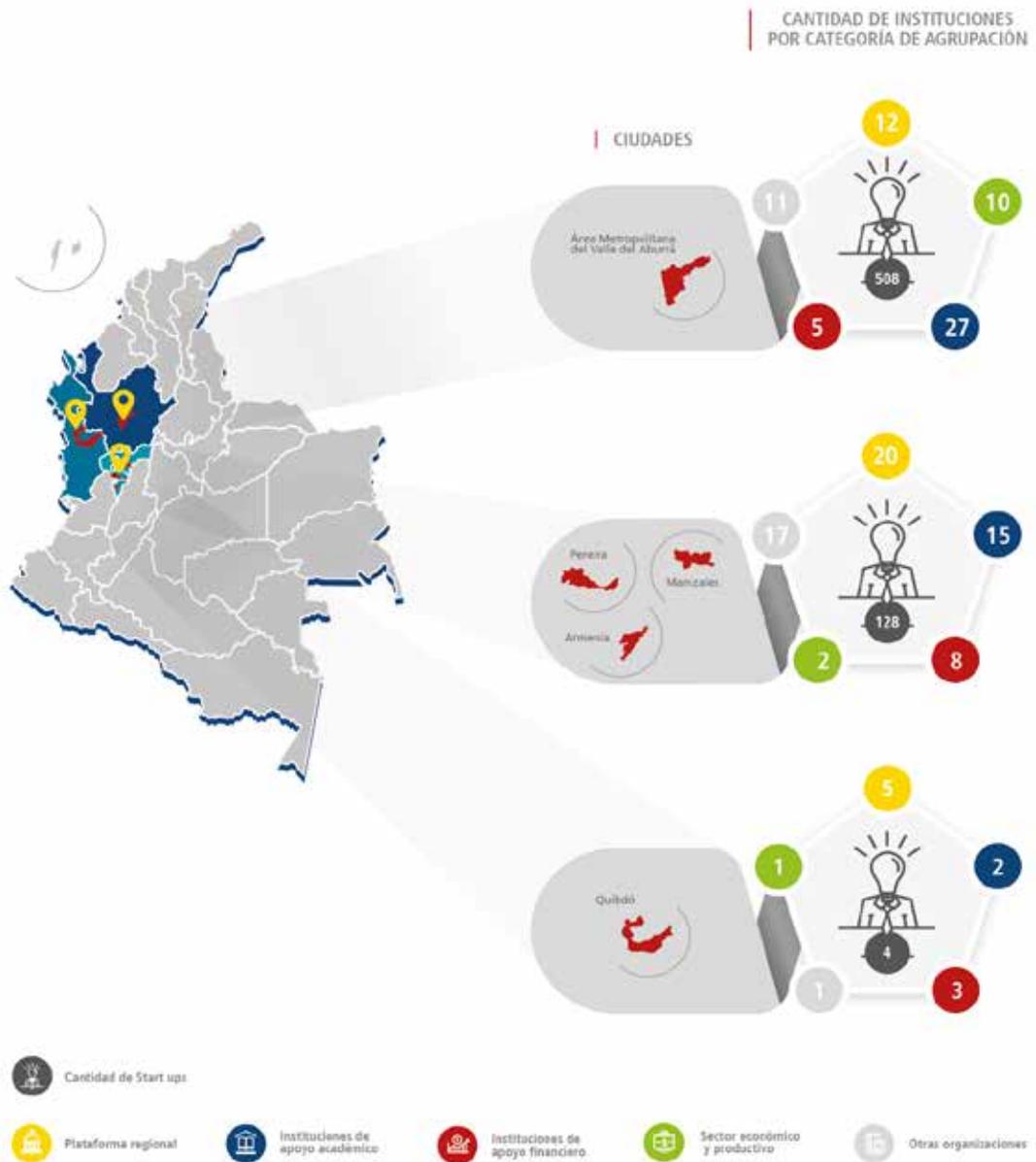
Fuente: elaboración propia.

MA sí mismo la Gráfica 13 proyecta de manera agrupada la cantidad de instituciones que conforman cada uno de los tres nodos en que se presenta la información para la región Centro-Occidente. Lo presentado a nivel de los fundamentos institucionales de cada uno de los ecosistemas regionales de emprendimiento, podrá compararse, en términos de cantidad igualmente, con el número de *startups* que hacen presencia en dichos nodos territoriales. En ese sentido, más luego se procederá a generar la descripción de cada uno de los ecosistemas regionales, dando cuenta de los principales referentes institucionales, según las cinco categorías de agrupación dispuestas para ello.



ECOSISTEMA REGIONAL DE EMPRENDIMIENTO

**REGIÓN CENTRO-OCCIDENTE**



Gráfica 13. Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Centro-Occidente

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1. Nodo 1: Ecosistema Regional de Emprendimiento del Área Metropolitana del Valle de Aburrá**

En marco del proyecto de investigación para la “Localización y mapeo transversal del ecosistema de emprendimiento en Colombia”, se ha elaborado la presente caracterización del ERE en los municipios de Medellín, Bello, Itagüí, Envigado y Sabaneta, pertenecientes al Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Para el efecto, se han identificado y localizado las instituciones que soportan y propulsan el ecosistema en cuestión, reconociendo el rol que cumplen y señalando el impacto que tienen dentro del ecosistema. Para ello, el documento se referirá al grado de consolidación de la plataforma regional de emprendimiento del Valle de Aburrá, firmemente impulsado por las instituciones gubernamentales (Alcaldías y entidades adscritas del sector público), e igualmente se planteará un balance de la incidencia que dentro del ecosistema han tenido el sector académico, el financiero, el económico y demás organizaciones del área.

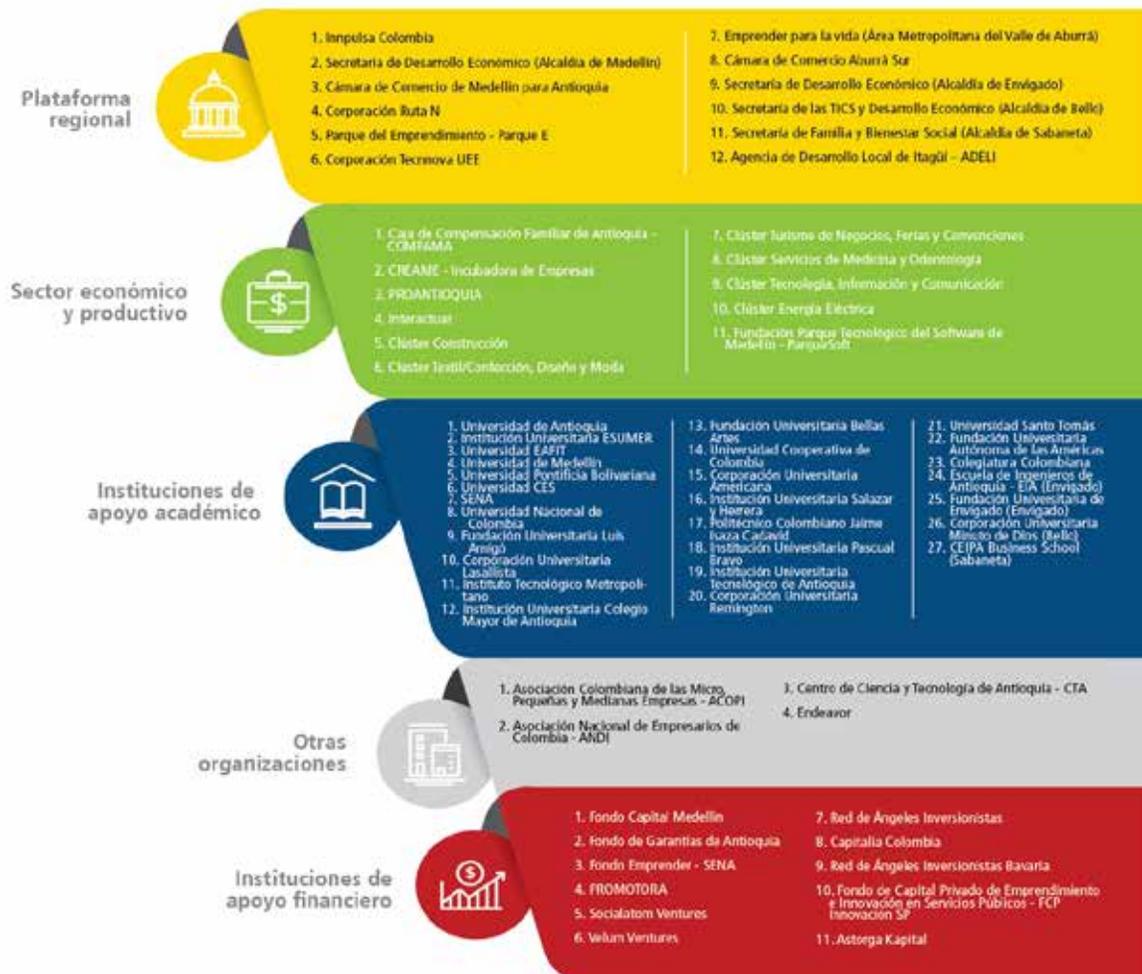
El punto de partida fue la pregunta por las instituciones que integran el ecosistema de emprendimiento del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, sus características y roles desempeñados, para posteriormente identificar la influencia que tienen dentro del mismo. A efectos de cumplir con este propósito, la principal técnica utilizada fue el análisis documental de bibliografía publicada sobre el tema, de la que destaca la revisión de los PD (municipales y departamental) en torno a las estrategias, planes y programas de fomento al emprendimiento, fomento de la innovación y la tecnología, y procesos de internacionalización vinculados con la cultura y mentalidad emprendedora.

En el caso del ecosistema abordado, el análisis de los PD permitirá hacer un rastreo cronológico de su origen y consolidación, como una dinámica germinada desde la ciudad capital y que se ha irradiado hacia los municipios aledaños a partir de réplicas de modelos de promoción de la cultura y mentalidad emprendedoras por parte de las administraciones públicas, sin mediar coordinación interinstitucional alguna del Área Metropolitana.



ECOSISTEMA REGIONAL DEL EMPRENDIMIENTO

**REGIÓN CENTRO-OCCIDENTE**  
ÁREA METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRÁ



Gráfica 14. Ecosistema Regional de Emprendimiento Área Metropolitana del Valle de Aburrá

Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, debe advertirse que aunque el Área Metropolitana del Valle de Aburrá asocia a nueve de los diez municipios que conforman el accidente geográfico denominado “Valle



de Aburrá” (es decir, que está integrada por los municipios de Medellín [como ciudad núcleo], Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Itagüí, La Estrella, Sabaneta, Caldas y, desde julio de 2016, también Envigado), las instituciones relacionadas con el emprendimiento del Área están fuertemente centralizados en el municipio de Medellín, con escasos agentes que tengan presencia en los demás entes territoriales que la conforman, especialmente hacia la zona sur del Valle. Ello se debe a que ninguna de las funciones que se le atribuyen al Área Metropolitana atañe a aspectos relacionados con el ecosistema emprendedor, sino que están orientadas hacia la planificación territorial, el medio ambiente, el transporte masivo y las obras de interés metropolitano, dejando a la libre voluntad de cada municipio incluir o no dentro de sus PD líneas y programas vinculados al emprendimiento.

De allí que el único programa de emprendimiento patrocinado por el Área Metropolitana esté enfocado hacia la promoción de empresas vinculadas al medio ambiente. Tal programa, denominado “Emprender para la vida”, beneficia a personas naturales o jurídicas que tengan una empresa, o la intención de crearla a partir de una idea de negocio o actividad productiva o investigativa con enfoque ambiental que genere impacto positivo en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Ofrece acompañamiento empresarial, gestión comercial (acceso a canales de comunicación, participación en ferias y ruedas de negocios) y acceso a fuentes de financiación (contacto con ángeles inversionistas, microcréditos, fondos de cooperación internacional o de entidades financieras). Fue creado en 2012 y actualmente es operado por CREAME-Incubadora de empresas bajo convenio de asociación con el Área Metropolitana; además de ofrecer cursos para los emprendedores que se presentan a sus convocatorias, promueve la cultura emprendedora desde los grados superiores (octavo a undécimo) de las instituciones educativas ubicadas en la jurisdicción del Área Metropolitana, el cual a través de una formación lúdico-pedagógica en emprendimiento, y en componentes ambientales, desarrolla habilidades y despierta talentos que llevan a la generación de ideas o creación de empresas con énfasis ambiental.

A continuación, se presenta una descripción detallada de cada uno de los ecosistemas de emprendimiento de los municipios de Medellín, Envigado, Sabaneta, Itagüí y Bello, integrantes del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Cabe anotar que, si bien estos entes territoriales



pertenecen a una misma asociación pública que articula esfuerzos alrededor de unos objetivos comunes, las dinámicas de cada municipio en torno al emprendimiento presentan ritmos diferentes; es decir, cada ecosistema tiene una composición diferenciada y niveles consolidación, igualmente, distintos. No obstante, pueden distinguirse las siguientes características en común: incluidas en el programa “Cultura E” (Sabaneta).

- Han sido las administraciones públicas quienes han propulsado la formación y consolidación de los ecosistemas de emprendimiento a través de la inclusión de líneas estratégicas orientadas a la promoción y acompañamiento del emprendimiento en sus planes municipales de desarrollo. De igual modo, las Alianzas Público-Privadas (APP) han tomado un papel protagónico en el proceso.
- Se posiciona a las Instituciones de Educación Superior (IES) como agentes vitales de los ecosistemas de emprendimiento, patrocinando la creación de Unidades de Emprendimiento, programas de asesoría y acompañamiento a *startups* y el fomento de grupos de investigación que propicien el surgimiento de *Spin Offs*.
- Existe un diálogo estratégico de intercambio de buenas prácticas y transferencia de conocimientos entre los centros de educación superior, las empresas y las entidades gubernamentales en torno a la incorporación del emprendimiento al desarrollo productivo regional.

e observan dinámicas centrífugas de promoción del emprendimiento, en las que municipios aledaños a Medellín emulan los modelos, planes y programas que ha implementado la ciudad capital.



#### 4.1.1. Medellín, ciudad capital

Medellín ha asumido de forma ejemplar el papel del Estado como eje promotor del emprendimiento, tal como lo establece el Artículo 333 de la Constitución Política de 1991, que asigna al Estado la obligación de estimular el desarrollo empresarial, bien mediante programas, leyes u otras acciones específicas. Tarea que se complementa con su deber de promover la productividad y la competitividad de las regiones, al tenor del Artículo 334 de la Constitución Política.

En el caso de Medellín, se ha gestado desde hace dos décadas el ecosistema de emprendimiento a partir de alianzas público-privadas. En 1996, una alianza de instituciones del orden académico, gubernamental y empresarial, creó la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia (IEBTA), hoy llamada CREAME – Incubadora de Empresas, encargada de diseñar programas de creación empresarial y acompañamiento a los emprendedores. Ha sido una empresa clave en la consolidación del ecosistema emprendedor en la ciudad, en tanto que establece conexiones y genera ambientes propicios y competitivos para la consolidación y fortalecimiento de empresas. Administra el programa “Emprender para la vida” del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, y a través de sus jornadas empresariales *Net.me* brinda espacios de interacción entre empresarios, emprendedores e instituciones del ecosistema de emprendimiento de la región.

Para el año 2000, el proyecto “Medellín Emprende” jalonó los primeros procesos de articulación entre instituciones educativas y la administración municipal en aras de fomentar la cultura del emprendimiento. Dicho proyecto acerca a lo que serían sólidas estrategias de los poderes públicos municipales para fortalecer el emprendimiento de la región a partir de la promoción de una nueva cultura emprendedora desde los centros de enseñanza circunscritos al territorio municipal; tal estrategia fue fortalecida para el año 2004, año en el que se incluyó un capítulo de emprendimiento en el PDM<sup>9</sup> del alcalde electo en la fecha, Sergio Fajardo; su

---

<sup>9</sup> Línea 4 “Medellín Productiva, Competitiva y Solidaria”, cuyos instrumentos de ejecución se trabajaron de manera coordinada bajo el programa denominado “Cultura E”.



estrategia, denominada “Cultura E” apostaba por la disminución del desempleo y la reconstrucción del tejido empresarial medellinense a partir de actividades de sensibilización y formación en emprendimiento, así como con concursos y convocatorias para fondos de inversión. Bajo la misma administración se inauguró en el 2006 la plataforma especializada en emprendimiento: “Parque E” o “Parque del Emprendimiento”, iniciativa conjunta de la Alcaldía de Medellín y la Universidad de Antioquia. Desde entonces, se ha dedicado a fomentar la cultura emprendedora y a fortalecer iniciativas y proyectos empresariales innovadores (especialmente *startups* y *Spin Offs*, para fortalecer la competitividad de la ciudad, en articulación con otras instituciones del sistema (provenientes en su mayoría del sector privado). “Parque E” ha dado la posibilidad a jóvenes universitarios e investigadores de la ciudad de convertir sus ideas de negocio en proyectos empresariales exitosos con perspectivas no solamente en mercados locales, sino también en los nacionales e internacionales. Como tal, esta estrategia de ciudad consolida lo que el programa “*Medellín Emprende*” había iniciado: el emplazamiento de un modelo de emprendimiento basado en el conocimiento, la transferencia de saberes y las buenas prácticas empresariales.

Así, se fortalece el papel otorgado al sector académico (universidades, institutos universitarios y tecnológicos y el SENA) como medio directo de crecimiento económico de la región; desde la administración municipal se ha instaurado un modelo que busca fortalecer y dejar capacidades instaladas en las Instituciones de Educación Superior del municipio (incluyendo a su vez instituciones localizadas en entidades territoriales distintas a Medellín pero pertenecientes al Área Metropolitana), para que sean cada vez más las iniciativas y proyectos empresariales que desde las IES arriben al ecosistema de emprendimiento.

A través de la Mesa Universitaria de Emprendimiento (MUE), “Parque E” se ha propuesto “entender la dinámica del emprendimiento en las comunidades académicas, identificar acciones para desarrollar e incidir en la formulación de políticas públicas”. La siguiente tabla recoge las Unidades de Emprendimiento (UE) de IES asociadas a dicha iniciativa:



Tabla 11. *Unidades de Emprendimiento de la MUE de Parque E*

Universidad de Antioquia	Universidad de Medellín
Universidad EAFIT	Universidad Pontificia Bolivariana
Universidad Nacional de Colombia	Escuela de Ingeniería de Antioquia
CEIPA <i>Business School</i>	Universidad CES
Corporación Universitaria Minuto de Dios	Institución Universitaria ESUMER
Fundación Universitaria Luis Amigó	Institución Universitaria Pascual Bravo
Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia	Universidad Cooperativa de Colombia
Corporación Universitaria Lasallista	Institución Universitaria Salazar y Herrera
Universidad Santo Tomás	Colegiatura Colombiana
Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid	Fundación Universitaria Autónoma de las Américas
Corporación Universitaria Remington	Instituto Tecnológico Metropolitano
Corporación Universitaria Americana	

Fuente: adaptado de Mesa Universitaria de Emprendimiento (Parque E., s.f.).

Posteriormente, el PDM de Alonso Salazar (2008-2011) hizo explícita su intención de crear programas y proyectos para la formación y desarrollo del ecosistema del emprendimiento. De ellos, descuellan los semilleros de emprendimiento, el programa *Ciudad E*, *Ruta E* y *Foro E*. Los mentados semilleros promovían la cultura emprendedora y empresarial en los estudiantes de los grados 9°, 10° y 11° de instituciones educativas públicas y privadas.

La Feria del Emprendimiento denominada “Ruta E”, propugnaba por el acceso a mercados de los nuevos emprendedores de la ciudad (un evento de tintes económicos); y el Foro Internacional del Emprendimiento “Foro E”, estaba dirigido especialmente a estudiantes de pregrado y postgrado de las instituciones educativas de la región, docentes universitarios y profesionales, empresarios y emprendedores, para que compartieran conocimientos e iniciativas en un mismo espacio académico (lo que propició una mayor proliferación de Unidades de



Emprendimiento adscritas a las IES). Ruta E y Foro E, han tenido como propósito fomentar la cultura del emprendimiento a partir de la sensibilización del público sobre lo que ella implicaba retos, medios y la satisfacción de crear empresa.

Como herramienta de soporte para las iniciativas descritas, la Alcaldía de Medellín, en alianza con la Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA) y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, creó el programa “Ciudad E”, orientado a fortalecer las capacidades gerenciales y administrativas de los coordinadores de las unidades de emprendimiento de Medellín y su Área Metropolitana. El modelo de Ciudad E permitió aumentar las capacidades institucionales de las IES de la región, que, según Salazar, (2011) “entrenó a aproximadamente 500 personas, entre docentes de las IES y consultores de la ciudad, para la formación y el acompañamiento a emprendedores” (p.83).

El PDM de Alonso Salazar (2008-2011) en concordancia con los propósitos de la Ley 1286 de 2009, planteó la necesidad de crear una entidad que aportara desde la innovación a la competitividad de la región, con el ánimo de transformar a la ciudad desde una economía industrial hacia y una economía del conocimiento, en donde los servicios fueran insumos para competir y se convirtieran en la materia prima del desarrollo de la región. De este modo, se funda en el año 2009 la “Corporación Ruta N”, complementando el ecosistema emprendedor de la ciudad y su Área Metropolitana.

Ruta N, promueve la conexión de iniciativas intensivas en ciencia, tecnología e innovación, mediante un acompañamiento especializado, capitales inteligentes y el acceso a mercados para consolidar nuevos negocios con alta diferenciación y crecimiento. Constituye un hito en el proceso de consolidación del ecosistema de emprendimiento de Medellín, en tanto representa un esfuerzo institucional por generar condiciones de favorabilidad para el desarrollo de emprendimientos que no solo impacten a nivel local, sino que tengan una visión global, con miras a abordar mercados internacionales a partir de la innovación.

El PD (2012) para el periodo 2012-2015 “Medellín un hogar para la vida”, del exalcalde Aníbal Gaviria planteó en el primer componente de desarrollo empresarial, de su tercera línea



estratégica “Competitividad para el desarrollo económico con equidad”, el programa: “Emprendimiento y desarrollo empresarial social y solidario”; además de su programa bandera: “Ciencia, Tecnología e Innovación y Emprendimiento de alto potencial”, dando continuidad a los esfuerzos de las administraciones precedentes. tras reconocer que las labores anteriores se habían concentrado en fortalecer el ecosistema de emprendimiento para las primeras etapas de la cadena empresarial (especialmente en la ideación y la incubación), en la administración de Aníbal Gaviria se propuso además, impulsar a las ya creadas empresas a través de la apropiación de capacidades de innovación y arribo a los mercados nacionales e internacionales, ampliando el margen de actuación municipal hacia las etapas de aceleración y consolidación.

Para ello, se fortalecieron las estrategias clúster existentes (impulsadas por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia), bajo la idea de crear sinergias entre las empresas ya existentes y las nacientes, beneficiándose de ventajas derivadas del aprendizaje y la especialización productiva. De igual modo, a través de su programa bandera “Ciencia, Tecnología e Innovación y Emprendimiento de alto potencial”, se promovieron emprendimientos y nuevos negocios del conocimiento con alto potencial de crecimiento y diferenciación. Se pretendió facilitar la transición de Medellín como ciudad digital hacia una ciudad inteligente, cuyo pilar de desarrollo fuese la economía del conocimiento, consolidada con la promoción de la educación, la cultura del emprendimiento y la innovación.

Así, se trascendió del fomento de una cultura emprendedora, etapa en la que se estancaban las nacientes ideas de negocio, pues al momento de iniciar operaciones para la creación y consolidación de la empresa no se hallaban suficientes ofertas para la incubación y la aceleración. Por lo cual, la política pública de emprendimiento de la ciudad empezó a ser desarrollada no solo por la institucionalidad y las IES, pero también por entes de carácter privado que, en asocio con la Alcaldía, promueven programas, planes y proyectos enfocados al mejoramiento de las condiciones de preincubación, incubación y aceleración de las nuevas empresas de la ciudad.

COMFAMA adquiere un protagonismo fundamental en las estrategias de construcción del sistema de emprendimiento en la región, y junto a CREAME y la Alcaldía de Medellín gestan el



“Fondo Capital Medellín”, que busca financiar proyectos y empresas de rápido crecimiento que presenten modelos de negocios innovadores, en una etapa temprana de desarrollo. También la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, toma relevancia como agente clave para la consolidación del ecosistema de emprendimiento en la región, que, en asocio con la Alcaldía municipal y los empresarios locales, ha creado estrategias y programas tales como: “Medellín Ciudad Clúster” y “Comunidad Clúster”, agrupando a seis iniciativas clústeres<sup>10</sup> bajo un modelo de gestión público-privado. Las ventajas del modelo adoptado, en el que cada clúster se rige bajo estrategias y acciones particulares, adecuadas a las necesidades de los negocios que los componen, pueden sintetizarse de este modo como en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia:

- Acceso a información y conocimiento especializado, experiencias y buenas prácticas.
- Participación en proyectos estratégicos.
- Participación en redes colaborativas que redundan en proyectos y acciones conjuntas de impacto para los negocios.
- Establecimiento de relaciones con pares en los ámbitos nacional e internacional para estimular la transferencia de conocimiento, la generación de oportunidades de negocios o el desarrollo de proyectos estratégicos conjuntos.
- Fortalecimiento empresarial y mejoramiento de la posición competitiva en los mercados.

De modo que, el ecosistema de emprendimiento medellinense está conformado tanto por entes del sector público como del privado, así como por las múltiples unidades de emprendimiento de las IES. Desde ellas se promueve la sensibilización al emprendimiento, se capacita al emprendedor en asuntos logísticos y administrativos de creación de la idea de negocio, así como se vincula con instituciones de financiación, redes de mentores y acceso a mercados. Pero la tarea de la preincubación no es hoy exclusiva de unidades de emprendimiento, la sinergia público-privada ha dado con el surgimiento de plataformas regionales y espacios de *co-working* que permiten a los habitantes del municipio idear negocios y conectarlos con entidades especializadas en su incubación, aceleración y financiamiento. Es el caso de plataformas como “Ruta N”, “Parque

---

<sup>10</sup> Tales iniciativas son: *Clúster* Energía Eléctrica, *Clúster* Textil/Confección, Diseño y Moda, *Clúster* Construcción, Clúster Turismo de Negocios, Clúster Medicina y Odontología y Clúster TIC. Sin embargo, están en proceso de consolidación el Clúster del Café, el Clúster del Cacao y el Clúster de derivados Lácteos.



E”, “Tecnova” y el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA), que promueven la conexión de IES (en las que se desarrollan investigaciones en materia de innovación, ciencia y tecnología) con empresas de los sectores públicos y privados de la región, otorgando acompañamiento especializado, capitales inteligentes y el acceso a mercados para consolidar nuevos negocios con alta diferenciación y crecimiento; conectando, además, la demanda (representada en las empresas de mayor experiencia con las que tienen contacto) con la oferta que puedan representar los bienes y servicios de las nacientes empresas, mediante las convocatorias que brindan.

De igual forma, una vez superada la etapa de preincubación, además de la conexión con servicios empresariales como redes de mentores (ANDI, Proantioquia, *Startups Academy*) o incubadoras y aceleradores empresariales (CREAME, *Socialatom Ventures*), las plataformas regionales de la ciudad permiten el acercamiento entre los nacientes negocios e instituciones financieras, tales como redes de ángeles inversionistas y fondos de capital privado (bien sea de capital semilla, capital de riesgo, entre otros); al tiempo que las empresas con mayor proyección pueden beneficiarse de proyectos de consolidación y madurez ofrecidos por ENDEAVOR, promotora y CREAME.

Por fortuna la intención decidida del municipio de Medellín por alinear la estrategia de ciudad en torno a la innovación y el emprendimiento ha dado sus frutos, logrando que el trabajo articulado entre instituciones consolide un ecosistema del emprendimiento no solo orientado hacia las primeras fases de la cadena empresarial, pero también que propicie el acompañamiento a los emprendedores desde su preincubación hasta su consolidación permitiendo su internacionalización.

En materia de internacionalización de emprendimientos, “Ruta N” ha actuado de forma concluyente y en clave a su programa “Pasaporte N”, creado en el año 2013. Dicho programa sensibiliza a los emprendimientos que desean expandir sus fronteras de mercado más allá de las nacionales, mediante la formación de una mentalidad adecuada para la asunción de riesgos, la exploración y la apertura, y una vez superada la etapa de sensibilización para la



internacionalización, se procede con la fase de consultoría, en la que se realiza un acompañamiento para el desarrollo y consolidación de las estrategias de internacionalización de los emprendedores, y se establece alianzas con otras organizaciones para la aceleración y consolidación del proceso y que ha cobrado especial relevancia el rol desempeñado por ENDEAVOR.

Del programa “Pasaporte N” se han beneficiado pequeñas y medianas empresas de los sectores: energético, de salud y de las TIC; a través de este programa, los empresarios han adquirido herramientas y fortalecido sus habilidades de dirección estratégica y de identificación de oportunidades en el mercado internacional, perfeccionando sus capacidades de innovación y planeación de marketing internacional.

Por otra parte, han sido esenciales las alianzas con instituciones financieras internacionales, tales como *Socialatum Ventures*, firma de capital semilla que además de ofrecer inversiones de capital semilla, concede acuerdos de asesoramiento y programas de inmersión integrales basados en las necesidades y objetivos de cada *startup* participe de sus convocatorias, dicha organización ha promovido convocatorias para la incubación, aceleración, consolidación e internacionalización de emprendimientos digitales, lo que demuestra una efectiva alineación entre las plataformas regionales, como es el caso de “Ruta N” y algunas entidades del sector financiero con los lineamientos de política pública establecidos desde la administración municipal. El propósito transversal del PD 2012-2015 se ha centrado en la promoción de emprendedores tecnológicos y digitales facilitaría la transición del modelo de ciudad desde una ciudad digital hacia una Inteligente.

El “Programa de Desarrollo de Empresas Digitales” brindaba a los emprendedor apoyo internacional de *Socialatum Ventures*, y su red de mentores en áreas de desarrollo tecnológico, financiamiento, desarrollo de negocios, reclutamiento de talento y relaciones públicas; además de ofrecer inversión de capital semilla., con el cual facilitaba, además, las relaciones entre las empresas innovadoras medellinenses y aquellas que prestaban su mentoría desde ciudades como Nueva York, Miami, Boston y el Silicon Valley de California (entre ellas, *Google*, *Amazon*, *Softlayer* y *Rackspace*).



Así pues, las alianzas de “Ruta N” con ENDEAVOR y evidencian el interés de la ciudad (a través de sus plataformas regionales, direccionadas por los lineamientos propuestos desde la Alcaldía Municipal) por internacionalizar emprendimientos en doble vía: tanto desde una interacción exterior-interior como otra interior-exterior. El primer caso con el asentamiento de empresas de prestigio global en materia de emprendimiento de alto impacto, como lo es ENDEAVOR, en aras de complementar el ecosistema del emprendimiento de la ciudad y contribuir a su desarrollo económico. Mas, también, desarrollo de interacciones desde lo interno hacia lo externo, al seleccionar SOCIALATOM y apoyar *startups* con modelos de negocios innovadores, de proyección escalable *Scale Ups* y replicables en otras partes del globo, para servir como aliciente para sus fases de desarrollo, aceleración y consolidación. Los emprendimientos seleccionados entran en contacto con una red de mentores local y global, permitiendo su inserción en ecosistemas y mercados internacionales. La misma dinámica ocurre con SOCIALATOM VENTURES, quien abre puertas a los emprendimientos seleccionados para incursionar en espacios extrafronterizos.

Tanto SOCIALATOM como ENDEAVOR son miembros de la Red de Centros de Desarrollo de Negocios de Ruta N, que se enfoca en emprendimientos con alto potencial de rendimiento e innovación, también llamados emprendimientos de alto impacto. Para los emprendimientos tradicionales o de subsistencia, la Alcaldía de Medellín ha creado dos programas clave para su promoción: los Centros de Desarrollo Zonal (CEDEZO) y la inversión financiera de bajos montos mediante el “Banco de las Oportunidades”.

Los CEDEZO ofrecen múltiples servicios y oportunidades a los emprendedores y microempresarios de la ciudad, y sus corregimientos, para fortalecer iniciativas empresariales, bien mediante espacios de asesoría y charlas temáticas, o a través de capacitación permanente en emprendimiento y temas administrativos. Por su lado, el “Banco de las Oportunidades” ha apoyado iniciativas de emprendimiento con pequeños créditos los cuales tienen bajos interés y pocos requisitos para su aprobación, dirigido a personas de estratos uno, dos y tres con iniciativas e ideas de negocio, otorgando microcréditos, capacitaciones y asesorías.



Por su parte, la Agencia de Cooperación e Inversión (ACI) de Medellín y el Área Metropolitana se ha posicionado como el agente principal de internacionalización de la ciudad, atrayendo la inversión extranjera al municipio y el Área Metropolitana, dando cuenta de la llegada a la ciudad de compañías foráneas de los sectores de tecnología, servicios infraestructura hotelera y manufacturera. Del mismo modo se ha encargado de crear lazos de cooperación internacional con otras ciudades del globo interesadas en invertir en Medellín y sus municipios aledaños; sin embargo, pese a los esfuerzos alcanzados por la agencia para consolidar un ecosistema innovador en la ciudad, que integre tanto empresas nacionales como internacionales, no ha tenido mayor impacto en la consolidación del ERE, para promover emprendedores e ideas de negocio, enfocándose en atraer empresas extranjeras y capitales de inversión para la ciudad.

Desde la Gobernación de Antioquia se ha reconocido la importancia de articular esfuerzos con Medellín como ciudad capital, y demás municipios del Área Metropolitana, tras identificar una dinámica regional similar a la que ocurre en el propio Valle de Aburrá: la concentración del tejido empresarial departamental en el municipio de Medellín, dando al traste con una débil red de empresas en otras regiones del departamento.

En consecuencia con lo anterior la Gobernación de Antioquia (2016), se hace necesario y perentorio bajo este contexto, el trabajo articulado entre Medellín, el Área Metropolitana y el departamento, bajo el presupuesto teórico en que lo que sucede en Medellín, Valle de Aburrá, incide ostensiblemente en lo que acontece a las otras regiones del departamento; y que lo que pasa en ellas, también afecta notoriamente el futuro de la región central, en especial de Medellín.

Se percibe entonces, interacción centrífuga de modelos de emprendimiento entre Medellín y Antioquia, con lo que el departamento ha formulado y emulado estrategias, programas y planes propuestos desde la capital sobre otros municipios de la región, en aras de formar y consolidar un ecosistema departamental de innovación, fortalecer el sistema de ciencia y tecnología, fomentar la cultura y mentalidad del emprendimiento y vigorizar las redes empresariales y su inserción en usos de TIC.



#### 4.1.2. Municipio de Bello

A diferencia Medellín, y de ser casi coterráneas la administración pública del municipio de Bello no ha sido constante con sus estrategias de promoción cultural emprendedora, o de consolidar un ecosistema del emprendimiento que facilite la generación de empresas promotoras del desarrollo económico local.

Hasta el año 2015, el municipio conto con el acompañamiento de la Secretaría de emprendimiento, competitividad y productividad, la cual tenía métricas enfocadas al desarrollo económico empresarial, a la promoción y creación de ideas de negocio innovadoras y al fomento de la competitividad del municipio. Entre sus objetivos, se proponía fortalecer el tejido empresarial municipal y la articulación interinstitucional con entidades promotoras del emprendimiento a nivel regional y nacional, además de generar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas en el territorio municipal, pretendía ofrecer condiciones adecuadas para que la empresa privada, universidades, agentes sociales y comunidad en general, conformasen procesos emprendedores e iniciativas que crearan condiciones favorables para el desarrollo tecnológico de Bello. En esta secretaria se fundaron programas para el fomento de la cultura del emprendimiento y el acompañamiento a las nuevas empresas, tales como el programa “Don Pepe Emprendedor” estrenado en el año 2010, por medio del cual 62 ideas y planes de negocios fueron premiadas con capacitación y capital semilla de cuatro millones de pesos no reembolsables.

La Secretaría de Emprendimiento buscaba consolidar a Bello como una de las diez primeras ciudades emprendedoras del país, fomentar la cultura emprendedora y el espíritu creativo e innovador. Sin embargo, con la administración del alcalde electo César Suárez para el periodo 2016-2019, suprimiendo la actuación de la Secretaría de Emprendimiento, Competitividad y Productividad, y se asignó la función de promocionar y fortalecer las iniciativas empresariales y el emprendimiento económico a la Secretaría de las TIC y Desarrollo Económico, que mediante la dirección administrativa de desarrollo económico se encarga de establecer los lineamientos de las políticas públicas sobre emprendimiento.



En el PD 2016-2019, “Bello, Ciudad de Progreso”, Alcaldía de bello (2016) se planteó el objetivo de diseñar e implementar una ruta de emprendimiento y empresarismo municipal, sustentado sobre el sector turismo, también que la Alcaldía municipal, destaca la labor del Centro de Emprendimiento Social y Solidario (CESS), de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, como promotor de una mentalidad y cultura emprendedora e innovadora. El CESS brinda soporte técnico para la creación de nuevas empresas y otorga, además, soluciones al mercado a través de la producción de nuevas tecnologías, la creación de empleo de calidad, la capacidad de generar innovación y un alto valor añadido en la actividad económica.

TEn contraste con el municipio de Medellín, Bello cuenta con escasos estudios sobre su vocación productiva y las variables económicas estratégicas hacia las cuales deberían apuntar las políticas públicas en materia de emprendimiento y desarrollo económico municipal, consecuente con una exigua inversión extranjera y participación en ferias y eventos relacionados con el emprendimiento tanto de carácter nacional como internacional.

#### **4.1.3. Zona Sur del Valle de Aburrá (Envigado, Sabaneta e Itagüí)**

Por parte del sector privado en municipios distintos a Medellín, se destacan las iniciativas de la Cámara de Comercio Aburrá Sur “Pacto Educación-Empresa-Estado”, que se propone transversalizar la promoción de una cultura del emprendimiento en el modelo pedagógico de las instituciones educativas públicas, con lo cual se desarrollen capacidades emprendedoras, empresariales y hábitos de investigación, trascendiendo del ámbito de la educación superior hacia niveles de menor jerarquía. De igual forma se identifica que el *programa Emforma*, busca mejorar la calidad y sostenibilidad de las micros y pequeñas empresas en los municipios de Caldas, Envigado, Itagüí, la Estrella y Sabaneta; a diferencia de lo que se pretende en Medellín, se evidencia que el emprendimiento promovido al sur del Área Metropolitana es tradicional o de subsistencia, sin mayores miras a la consecución de emprendimientos dinámicos o de alto impacto.

En el municipio de Envigado se han creado programas orientados a ofrecer asesoría especializada, así como el acceso a microcréditos y formación empresarial a emprendedores del



sector; dichos programas son “Envigado Emprende” y “Envigado Innova”, complementados por un proyecto aún sin ejecución de creación de una incubadora de empresas.

En el caso de Itagüí, cobran especial relevancia los programas de la Cámara de Comercio Aburrá Sur, en tanto la administración municipal no ha definido claros lineamientos desde la política pública, enfocados a la promoción y consolidación del ecosistema de emprendimiento. Ha sido la Agencia de Desarrollo Local de Itagüí (ADELI) la encargada de ejecutar proyectos de desarrollo local a través de la innovación y el emprendimiento empresarial, y el de estimular y apoyar el emprendimiento económico.

También el SENA ha desempeñado un rol clave en la formación del ecosistema emprendedor del municipio, promoviendo capacitación y fomento de la cultura del emprendimiento, identificando ideas de negocios y orientando a los emprendedores hacia las fuentes de financiación existentes en el mercado. En alianza con la Alcaldía Municipal, ha realizado ferias del empleo y el emprendimiento, como son: espacios para la oferta de vacantes y de interacción de ideas de negocios con instituciones de los sectores económico y financiero.

Por su parte, en Sabaneta la administración municipal ha sido quien dirige los esfuerzos para la creación y consolidación del ecosistema del emprendimiento aún incipiente, pero con proyectos y programas definidos desde el propio Plan Municipal de Desarrollo.

Para el año 2007 se había implementado el programa “Sabaneta Aprende y Emprende”, cuyo objetivo era el de promover la generación de cultura emprendedora y el desarrollo de proyectos empresariales que se articularan al desarrollo económico municipal. Otorgaba recursos económicos a los emprendedores a través del *Banco de las Oportunidades de Sabaneta*. Más luego, el PD 2008-2011 incluyó programas de emprendimiento dentro de su línea estratégica “Sabaneta Competitiva”, que propendía por impulsar el desarrollo de la cultura del emprendimiento a través de incentivos y promoción de competencias en los ciudadanos, especialmente mediante la implementación de la cátedra del Emprendimiento en las instituciones educativas del municipio.



La actual administración del alcalde Iván Alonso Montoya ha propuesto el programa de la alcaldía de Sabaneta (20169 denominado “Emprendimiento para Todos”, circunscrito al eje estratégico II - Nivel de Vida del PDM 2016-2019, el cual busca fomentar la cultura emprendedora y el fortalecimiento de iniciativas empresariales de alto valor agregado e innovadoras, con proyección a mercados globales y que dinamicen el desarrollo económico de la región.

Emulando el programa “Cultura E” de Medellín, la Alcaldía de Sabaneta reconoce al sector público como uno de los agentes fundamentales en la dinamización de la economía local con el aumento en la cantidad de empresarios y el estímulo al emprendimiento en aras de generar oportunidades laborales y bienestar para la comunidad.

Con el programa “Emprendimiento para Todos” se pretende reducir el desempleo de la población, especialmente de los jóvenes y mujeres cabezas de hogar, para ello, se plantea la coordinación de labores con instituciones públicas y privadas, tales como el SENA, CREAME– Incubadora de Empresas, el *CEIPA Business School*, así como con instituciones de orden regional, nacional e internacional; al tiempo se reconoce el protagonismo de la Cámara de Comercio Aburrá Sur con el programa Emforma y el Pacto EEE. Bajo este último, se trabajará desde las aulas escolares para estimular a los jóvenes hacia el emprendimiento. Igualmente, se proyecta la intervención del municipio para facilitar el capital necesario para poner en marcha el proceso de emprendimiento mediante créditos blandos en asocio con organizaciones que existen en el medio y que tiene competencias con las cuales identificar ideas innovadoras, de proyección rentable y exitosa.

En conclusión, el ecosistema de emprendimiento del Área Metropolitana del Valle de Aburrá se caracteriza por una fuerte concentración de esfuerzos en su ciudad núcleo, Medellín, y pocas iniciativas más débiles en los demás municipios que la integran; por su parte, las políticas públicas de emprendimiento medellinenses han resaltado el rol de las IES como instituciones dinámicas en el desarrollo de la región, nichos de desarrollo de conocimientos y nuevas prácticas empresariales que podrían fortalecer a las empresas nacientes. Se pretende la apropiación de conocimientos con el fin de generar y/o potenciar capacidades en las unidades de emprendimiento



de las instituciones de educación superior de la ciudad, así como de las plataformas regionales constituidas mediante APP, aportándole un modelo integral de operación de ciudad, el cual ha sido construido por los agentes del sistema (redes de mentores, incubadoras, aceleradoras, etc.) y retroalimentados por buenas prácticas internacionales, lo que explica la función asignado a la ACI, en tanto que facilita el acceso a recursos de cooperación internacional y propicia el aumento de los flujos de negocios e inversión para el territorio antioqueño.



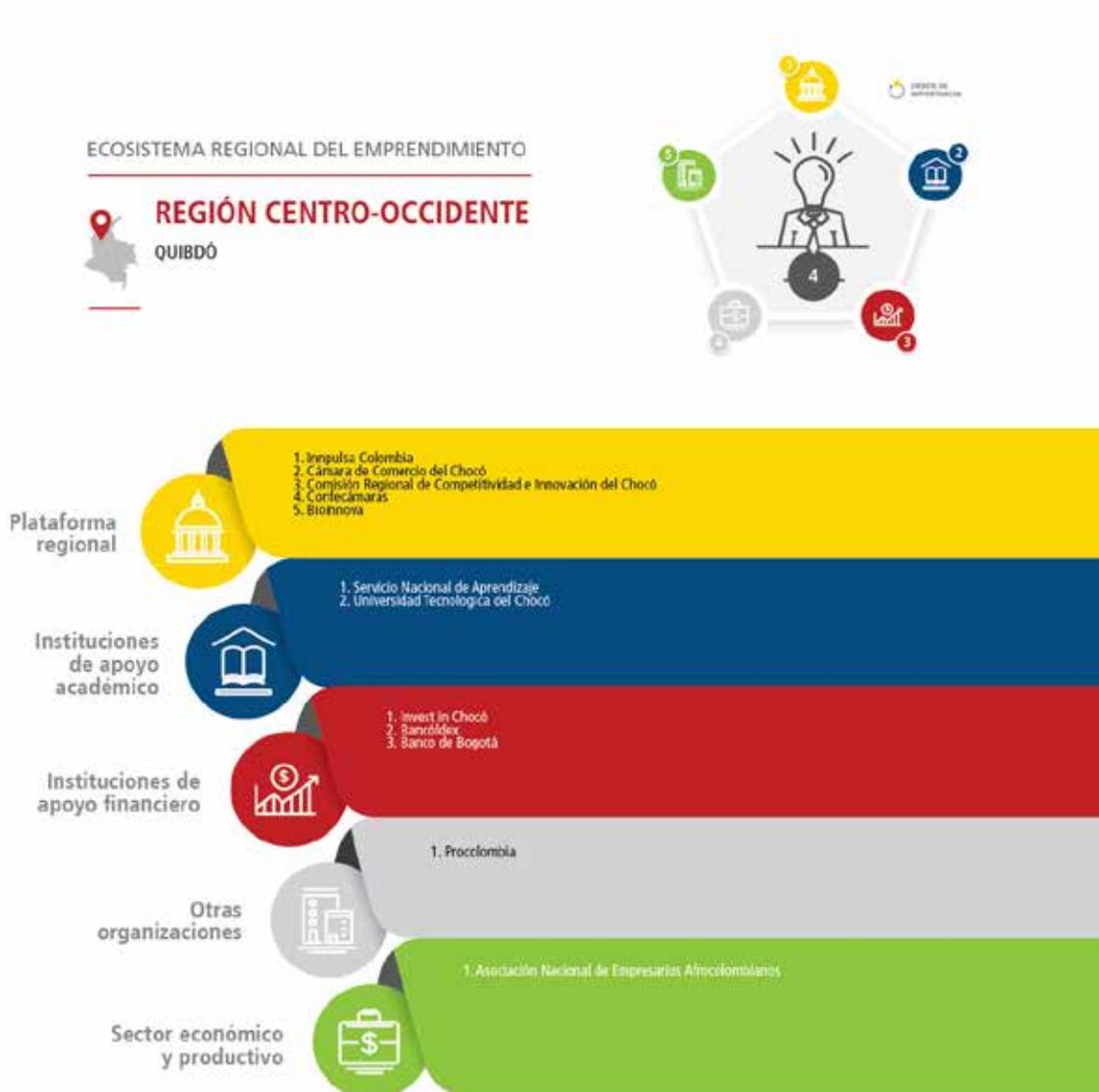
## 4.2. Nodo 2: Ecosistema Regional de Emprendimiento de Quibdó

Bajo la premisa de que la competitividad de un territorio está directamente ligada a los procesos que se puedan implementar en las regiones en relación con la ciencia, tecnología e innovación, como lo muestra la Gobernación del Chocó (2016), en los últimos periodos de gobierno nacional y las administraciones regionales y locales han desarrollado sus planes y estrategias en torno al tema del emprendimiento. Así, el Plan Estratégico Regional en Ciencia, Tecnología e Innovación (PERCTI) del Chocó, realizado en el año 2012, es uno de los elementos importantes para la definición de la ruta en Ciencia, Tecnología e Innovación en el departamento del Chocó, dado su rigurosidad académica y metodológica utilizada en su elaboración.

Por otro lado, y como estrategia para fortalecer los sectores involucrados para la competitividad regional, en este caso el sector de la Educación, el Ministerio de educación Nacional (MEN), el MinTIC, la Gobernación del Chocó, la Secretaria de Educación de Chocó, la Universidad Tecnológica del Chocó, se han articulado con miras a disminuir la brecha digital.

El departamento del Chocó presenta una situación incipiente en Ciencia Tecnología e Innovación, reconociendo que, gracias a la presencia de la Universidad Tecnológica del Chocó, catalogada como la institución líder del departamento en el sector académico, se han adelantados algunos procesos de manera articulada con la Gobernación del Chocó (2016), para visibilizar las acciones en investigación y en Innovación + Desarrollo + Investigación. (I+D+I). En los dos últimos PD se han planteado estrategias tanto en “Innovación y modernización del Chocó y sus gentes”, como “Espacio Chocó innovador y moderno”; ambas apuntando a convertir al Chocó en un territorio moderno e interconectado, a la vanguardia en temas de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTel), contrayendo políticas claras, las cuales incidan en la creación de un escenario para adelantar actividades el territorio, y que por ende eleven la competitividad del departamento y la promoción del conocimiento como motor de desarrollo.





Gráfica 15. *Ecosistema Regional de Emprendimiento de Quibdó*

Fuente: elaboración propia.

Puesto en perspectiva, Quibdó cuenta con la RRE, entidad ya conformada, y en etapa de desarrollo, a partir de la cual cada una de las diferentes entidades que la integran trabaja en programas para el fortalecimiento del ecosistema. No obstante, y de acuerdo con el Coordinador de Planeación y Gestión Empresarial de la Cámara de Comercio del Chocó, Harold Vergara,

(2016) menciona que “la Red se reúne esporádicamente y no cuenta con un espacio físico, ni con una página web donde se promocionen los diferentes programas e iniciativas que estas instituciones brindan a la ciudadanía” (Comunicación telefónica 15 de agosto de 2016).

Su secretaría técnica es asumida por la Cámara de Comercio del Chocó (CCC), encargada de realizar todas las acciones de tipo administrativo de la Red. La CCC tiene como función la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, y se visiona como una organización líder en la gestión de proyectos productivos que dinamicen y den respuesta a las necesidades de una región dispuesta a emprender y a competir en un ambiente globalizado. Cuenta con el programa premio al mérito empresarial, un reconocimiento único en el departamento del Chocó, dirigido a personas naturales y jurídicas que le apuestan a la transformación productiva y comercial de la región, a través de esfuerzos que se traducen en innovación, generación de cambios organizacionales y estrategias de competitividad, que requiere ser emuladas por las nuevas generaciones de empresarios.

Asimismo, tiene una unidad de Formación Empresarial en alianza estratégica con Confecámaras, SENA, Bancóldex, Procolombia y otras organizaciones. La unidad pone a disposición de la comunidad empresarial y comunidad en general el más amplio portafolio de cursos, charlas y seminarios de formación, estos eventos están orientados a satisfacer las necesidades de preparación del empresario y su equipo de colaboradores, con un diseño y formato práctico, acorde a la dinámica con que se mueven las empresas en la actualidad, se dicta curso en gestión de la innovación, microsistemas locales de emprendimiento, herramientas para mejorar la competitividad de las regiones, emprendimiento y posicionamiento corporativo, estrategias de gestión empresarial, desarrollo empresarial a tenderos, buenas prácticas de gobierno corporativo para empresarios, entre otros.

La Cámara de Comercio del Chocó (2015) el desarrollo de la iniciativa para la “Alianza para la Innovación” dirigido a micro, pequeño o grandes empresarios que querían formarse o formar a su gente en innovación, diseñar su estrategia de innovación e implementar un proyecto. La Alianza para la innovación conto con 52 horas de formación gratuita con *CreativeLabs*,



acompañamiento por parte de facilitadores en los respectivos municipios, asesoría por un grupo de expertos y para aquellas empresas que asistieron al 100% de las capacitaciones y demostraron el potencial innovador de un proyecto recibieron una inversión de \$6 500 000 para su implementación. Los mejores proyectos compitieron por el premio nacional de innovación de Confecámaras.

Por otro modo, la Cámara de Comercio del Chocó ha venido liderando la sostenibilidad de la CRC (2007); instancia que coordina y articula al interior del departamento la implementación de las políticas de desarrollo productivo, de competitividad y productividad; así como de fortalecimiento a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas y de fomento de la cultura para el emprendimiento. Tiene como funciones servir de escenario de diálogo y articulación en temas de competitividad e innovación entre el sector público, productivo y la academia en el nivel regional; articular las instancias regionales tales como: consejos departamentales de ciencia, tecnología e innovación, comités universidad-estado-empresa, comités de biodiversidad, RRE, comités departamentales de turismo, consejos regionales de PYME, consejos ambientales regionales, comités de seguimiento a los convenios de competitividad e instancias regionales promovidas por el ministerio de agricultura y desarrollo rural.

Además, también opera como instancia de apoyo para la implementación de políticas de carácter nacional en materia de competitividad e innovación en el nivel territorial para aquellos temas que requieren alianzas estratégicas entre el sector público y privado: apoyar el seguimiento a la ejecución de las políticas de desarrollo productivo en su región y de los recursos destinados al cumplimiento de los objetivos del PRC; hacer propuestas de planes, proyectos y lineamientos de política a las entidades correspondientes del orden nacional o territorial en lo relacionado con los procesos competitivos, regionales o nacionales; entre otros.

Entre sus integrantes se encuentran: la Gobernación del Chocó, Alcaldía Municipal de Quibdó, Cámara de Comercio del Chocó, SENA (Regional Chocó), Universidad Tecnológica del Chocó, Codechocó, Asociación de Microempresarios del Chocó, y la Asociación de Ingenieros Industriales, entre otros. Dos de sus proyectos más destacados son:



- “Desarrollo organizacional para la comercialización de los productos de la cadena de pesca artesanal en la región del Medio Atrato Chocoano y Antioqueño”. Ejecutado en convenio interinstitucional con la Corporación para el Fomento y Desarrollo Empresarial del Chocó.
- “Diagnóstico Sector Tenderos de Quibdó”. Celebrado entre la Cámara de Comercio del Chocó y la Universidad Tecnológica del Chocó. El proyecto incluyó un censo a tenderos de la cabecera municipal de Quibdó, con la caracterización de los mismos, como insumo para la elaboración del diagnóstico y la formulación de un respectivo proyecto para su fortalecimiento. (Cámara de Comercio del Chocó, s.f.)

Como se mencionó anteriormente, Confecámaras ha participado en alianzas estratégicas entre sectores públicos y privados para la puesta en marcha de programas tendientes a fomentar el emprendimiento en los diferentes departamentos del país; asimismo, ha propiciado condiciones en torno a la competitividad y el desarrollo regional a través del fortalecimiento de las cámaras como instituciones y la representación proactiva del sistema ante el Estado en temas de competitividad, formalización, emprendimiento e innovación empresarial, que sirve de órgano de consulta y representación de las Cámaras de Comercio, las cuales son agencias de desarrollo en cada una de sus regiones.

La confederación hace parte del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación que tiene su representación en el plano local a través de las CRC, antes referida; con el propósito de apoyar la gestión de las Cámaras de Comercio, Confecámaras suscribió un convenio de cooperación con el ministerio de comercio, Industria y Comercio, cuyo objetivo es fomentar la formalización empresarial en el país, a través de la implementación de brigadas para la formalización y talleres de capacitación sobre los beneficios de la formalización. Dicho convenio se enmarca en lo establecido en el Artículo 23 de la Ley 905/04, el Decreto 3820/08, el Convenio Marco y en el *Addendum* al mismo, suscrito entre Confecámaras y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El programa se desarrolló con la participación de las siguientes Cámaras: Aburrá Sur, Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buga, Cartagena, Casanare, Cauca, Cúcuta, Dosquebradas, Duitama, Florencia para el Caquetá, Honda, Ibagué, La Dorada, La Guajira, Manizales, Medellín para Antioquia, Neiva, Oriente Antioqueño, Palmira, Pasto, Pereira, Quibdó, San Andrés, Santa Marta, Sogamoso, Sur y Oriente del Tolima, Tunja,



Valledupar y Villavicencio. El convenio pretende fomentar el emprendimiento, contribuir con la creación de nuevos mecanismos de financiación, el diseño de un modelo de incubación y el desarrollo de los planes regionales de emprendimiento.

hora bien, en alianza con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Confecámaras acompañó cinco iniciativas de redes de ángeles inversionistas en el país, elaborando planes regionales de emprendimiento, realizando eventos de promoción y articulación de las redes de emprendimiento y elaboró un diagnóstico del Sistema Nacional de Emprendimiento. Pero también, la Confederación suscribió un convenio de cooperación con Colciencias para el diseño, orientación y el seguimiento de una estrategia Nacional para promover la generación de capacidades básicas en gestión de la innovación en empresas y/o aglomeraciones productivas. El convenio se desarrolla en el marco de ocho alianzas regionales de innovación que Colciencias está formalizando mediante convenios con los siguientes departamentos, a través de la red de Cámaras de Comercio: Atlántico, Cesar, Guajira, Magdalena, San Andrés y Providencia, Bolívar, Córdoba, Sucre, Antioquia, Cauca, Chocó, Nariño, Valle, Boyacá, Norte de Santander, Santander, Caldas, Quindío, Risaralda, Cundinamarca, Huila, Tolima, Arauca, Casanare y Meta.

Por su parte, las instituciones de apoyo académico han desempeñado un papel relevante en la formación de esa cultura del emprendimiento que se pretende en el país, instituciones como el SENA lideran programas que buscan fomentar dicha cultura, identificar oportunidades e ideas de negocios, orientar a los innovadores hacia las fuentes de financiación existentes en el mercado y generar valor diferencial, para generar micro empresas. A través de su unidad de emprendimiento, el SENA promueve iniciativas empresariales, brinda apoyo y asesoría a nuevas ideas o proyectos de negocio. Cuenta con un equipo humano conformado por líderes regionales, gestores de emprendimiento y asesores MYPES. Para ello tiene instalada la infraestructura y tecnología necesarias y ha firmado alianzas estratégicas y convenios interinstitucionales en todas las regiones. Posee, además, las unidades de emprendimiento de base tecnológica ubicadas en cada uno de los nodos de Tecnoparque del país.



Como parte de las estrategias para el fortalecimiento de las empresas financiadas por el Fondo Emprender, el SENA genera espacios que facilitan el acceso a nuevos mercados, contacto con posibles inversionistas, conocimiento de experiencias exitosas o de nuevas arquitecturas para optimizar procesos y productos, el SENA cuenta con una Unidad del Sistema de Investigación, desarrollo tecnológico e innovación (SENNOVA) que tiene como propósito fortalecer los estándares de calidad y pertinencia, en las áreas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, de la formación profesional impartida en la entidad. A través de esta estrategia, la institución reúne las diferentes líneas, programas y proyectos de cultura e innovación que tiene dentro de su estructura, entre ellas Tecnoacademias, Tecnoparques, investigación aplicada, investigación en formación profesional, programas de fomento a la innovación empresarial y extensionismo tecnológico.

Es importante anotar que la red de Tecnoparque Colombia, a través de sus quince nodos, es el eje central del sistema SENNOVA y materializa sus proyectos. En consonancia, el “Fondo Emprender” es una cuenta independiente y especial adscrita al Sena, cuyo objeto exclusivo es financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales, estos han de tener desarrollados sus procesos de formación o estar en instituciones reconocidas por el estado.

De manera particular, el SENA de la regional Chocó, en alianza con la Gobernación, la Alcaldía de Quibdó, instituciones de educación superior, representantes de la banca de desarrollo y microcrédito, Cámara de Comercio, representantes de jóvenes empresarios del “Fondo Emprender” y otros, instalaron en el departamento un comité regional de evaluación de proyectos, encargado de aportar al proceso de evaluación de los planes de negocio un análisis del emprendedor, del mercado local y regional, con el objetivo de conducir a un mejoramiento continuo de la calidad de los planes.

Con la puesta en marcha de este comité, se garantizaban iniciativas empresariales más pertinentes y acordes en el contexto regional. Sin embargo, el Comité dejó de funcionar en el año 2014, pero lo relevante aquí es lo que implica la consolidación de un comité con estas



características en manos del SENA, como plataforma nacional de mayor fuerza en el ecosistema del emprendimiento, ocupa un lugar preponderante en la toma de decisiones; esto permite afirmar el hecho de que las ideas de negocio en el departamento del Chocó eran de antemano evaluadas por dicho comité, que daba el aval para ser finalmente enviado al “Fondo Emprender” para ser candidato a financiación. En este caso, el comité actúa como filtro, y sin su aval los proyectos no podían acceder a una posible financiación por parte del fondo.

Otra institución de apoyo académico que trabaja por el fortalecimiento del emprendimiento en el Quibdó es la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba, institución que cuenta con una unidad de emprendimiento, que es una dependencia de vicerrectoría de extensión y proyección social, y tiene como misión fomentar y apoyar en la comunidad educativa la iniciativa, la capacidad emprendedora, la creatividad y el desarrollo empresarial, promoviendo la formación de una cultura que propicie la generación de ideas innovadoras y la creación de empresas sostenibles que contribuyan con el desarrollo socioeconómico del departamento del Chocó.

La unidad de emprendimiento, cuenta con servicios de asesoría y acompañamiento en el diseño y elaboración de planes de negocios de alta calidad dirigido a estudiantes, egresados, docentes, empleados; direccionamiento a diferentes tipos de convocatorias locales, nacionales e internacionales sujetas a obtención de capital semilla; formación y capacitación en temas empresariales y de emprendimiento; acompañamiento en la implementación y gestión empresarial; evaluación de proyectos empresariales, entre otros; dicha institución cuenta con el consultorio empresarial, conformada como unidad adscrita a la vicerrectoría de extensión y proyección social, y presta servicios de asesorías, capacitaciones y cooperación en proyectos interinstitucionales, brindando herramientas adecuadas para la toma de decisiones en el área administrativa, contable, económica y de mercadeo a los sectores productivos del choco, con lo cual se pretende generar oportunidades de progreso a la comunidad académica y a los empresarios de la región. El consultorio cuenta con un portafolio de productos y servicios especializados, entre ellos: fortalecimiento empresarial; consultorías y asesorías en áreas afines administrativas, financieras, humanas, operativas y de mercadeo; estructuración de proyectos; formación empresarial en el campo de la administración de empresas orientado a clientes MIPYMES y emprendedores, cursos,



seminarios y talleres orientados a profundizar en la atención de necesidades específicas y habilidades gerenciales prácticas mediante el diseño de modalidades y contenidos en función de los requerimientos del cliente.

La universidad cuenta también con un Centro Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo productivo sostenible de la Biodiversidad, Bioinnova. Este centro cuenta con el respaldo de la gobernación del Chocó y del departamento administrativo de Ciencia Tecnología e Innovación de Colciencias; proyecto diseñado como estrategia Nacional, con trascendencia local, regional y mundial, para liderar asuntos sobre desarrollo de la biodiversidad colombiana como recurso económicamente sostenible de las comunidades territoriales. Entre sus misiones está integrar instituciones, organizaciones de la región, nacionales e internacionales, para crear una sociedad sólida en conocimiento e innovación que pueda ser transferidas a diferentes comunidades y puestas al servicio de la comunidad con una visión de sostenibilidad ambiental, social y económica. Es decir, Bioinnova se proyecta como un centro que impulse la competitividad en el uso de la biodiversidad y el desarrollo integral de los habitantes del área de influencia.

Por otro lado, en el caso de las instituciones de apoyo financiero, se identificaron entidades que promueven la inversión para Quibdó y el Chocó en general. Para el caso se presenta *Invest in Chocó*, en tanto iniciativa público-privada entre la Gobernación del departamento del Chocó, la Alcaldía de Quibdó y la Cámara de Comercio de Chocó, que tiene como objeto impulsar el desarrollo económico del Municipio de Quibdó y el departamento del Chocó a través mecanismos de atracción y retención de inversión privada y mejoramiento de la competitividad, de tal suerte que se promueva el desarrollo empresarial y económico de la región, buscando alinearlos con los PD del municipio, del departamento, el PRC, con las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, y con la Agenda Nacional de Competitividad del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación.

Sin embargo, aparte de *Invest in Chocó*, la presencia e incidencia de las instituciones de apoyo financiero en el ecosistema de emprendimiento de Chocó es incipiente, lo cual deberá ser



considerado y evaluado a la hora de estructurar planes de fortalecimiento para ecosistemas de emprendimiento en etapas de surgimiento y desarrollo.

De igual manera, al observar la incidencia del sector económico y productivo dentro del ecosistema, se identificó la Asociación Nacional de Empresarios Afrocolombianos, entidad jurídica gremial y civil del sector productivo empresarial, constituida con el objetivo de promover, fomentar, desarrollar, defender y representar los intereses de los micro, pequeños y medianos empresarios o emprendedores de las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palanqueras ante las entidades públicas y privadas y organismos del orden nacional e internacional.

Finalmente, es necesario resaltar que dentro del ecosistema se advierte la presencia de otras entidades de las cuales la accesibilidad a la información, en términos de sus programas e iniciativas, ha sido limitada, o nula en variados casos, se encuentran entre dichas instituciones se encuentran: Codechocó, Monitor, Fonandes, la red de jóvenes emprendedores, Coefondo y organizaciones solidarias. Por otro lado, la Gobernación y la Alcaldía del Chocó, aunque hacen parte de programas en alianza con otras instituciones, estas no registran en sus páginas *web* iniciativas o estrategias tendientes al emprendimiento en el departamento.

Como se advirtió al inicio del presente informe, en Quibdó las diferentes entidades están trabajando y empleando estrategias para fortalecer el ecosistema del emprendimiento, con el propósito de brindar a los emprendedores condiciones idóneas para llevar a cabo su idea de negocio y mantenerlas en el tiempo, no obstante, es un ecosistema en proceso de estructuración y maduración, que requiere el ensanchamiento multi-sectorial en todos los niveles de incidencia que pueden tener las distintas instituciones frente al emprendimiento.



### 4.3. Nodo 3: Ecosistemas Regionales de Emprendimiento de Armenia, Manizales y Pereira

En el caso particular de los municipios que conforma el eje Cafetero (Pereira, Manizales y Armenia), se presentan para los últimos años diferentes entidades gubernamentales, así como instituciones de carácter público y privado, que han desplegado una serie de iniciativas y programas dirigidos a impulsar y potencializar el emprendimiento; en consecuencia, los emprendedores cuentan con un sinnúmero de instituciones que los apoya a la hora de estructurar sus proyectos.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual preside la red Nacional para el Emprendimiento. Se ha apropiado de su papel como actor responsable de la política pública en materia de emprendimiento pero también ha asumido importantes retos en la promoción de alianzas público-privadas académicas a fin de propiciar óptimas condiciones para el emprendimiento en el país. Por su parte, instituciones como Bancóldex ofrecen asesoría para emprendedores y empresarios, alternativas de financiación y actividades de capacitación. En esa misma línea, Colciencias ofrece productos y servicios para el emprendimiento en apoyo técnico, financiación, formación, incentivos fiscales y medición.

La Corporación *Ventures* con su concurso nacional de emprendedores, es la competencia de planes de negocios con mayor trayectoria en Colombia. Tiene el propósito de detectar las mejores ideas de negocio y apoyar a los emprendedores a transformarlas en planes de negocios estructurados por medio de capacitaciones y asesorías. *Ventures* también cuenta con cinco concursos regionales que identifican y apoyan aquellos proyectos centrados en resolver problemáticas y satisfacer necesidades de cada región, con el fin de innovar con productos, servicios o modelos de negocios que contribuyan al desarrollo de su entorno. Cada vez más, las Cámaras de Comercio en los tres municipios (Pereira, Manizales y Armenia) han desarrollado programas dirigidos a emprendedores y empresarios, brindando asesoría en la elaboración de planes de negocios y en la ejecución de los mismos.



La Corporación *Ventures* con su concurso nacional de emprendedores, es la competencia de planes de negocios con mayor trayectoria en Colombia. Tiene el propósito de detectar las mejores ideas de negocio y apoyar a los emprendedores a transformarlas en planes de negocios estructurados por medio de capacitaciones y asesorías. *Ventures* también cuenta con cinco concursos regionales que identifican y apoyan aquellos proyectos centrados en resolver problemáticas y satisfacer necesidades de cada región, con el fin de innovar con productos, servicios o modelos de negocios que contribuyan al desarrollo de su entorno. Cada vez más, las Cámaras de Comercio en los tres municipios (Pereira, Manizales y Armenia) han desarrollado programas dirigidos a emprendedores y empresarios, brindando asesoría en la elaboración de planes de negocios y en la ejecución de los mismos.

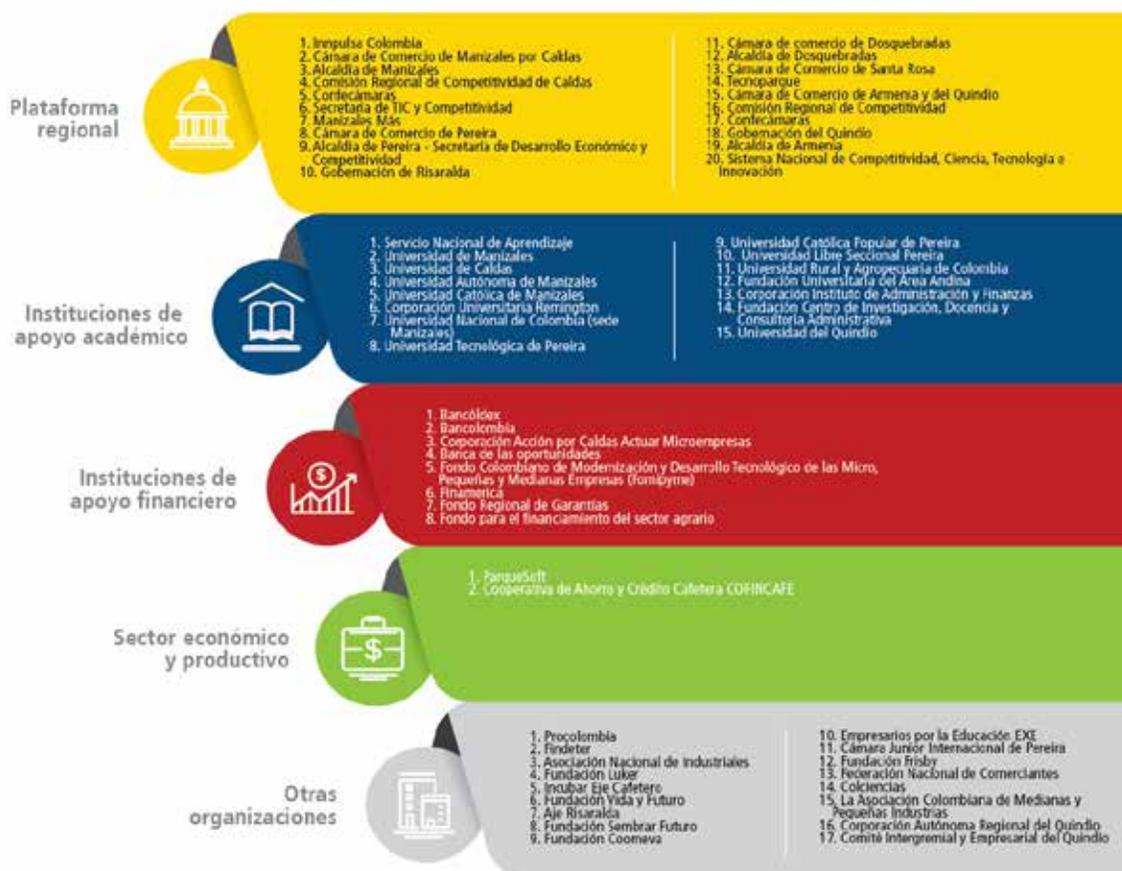
La asociación de esfuerzos desde diferentes instituciones que conforman las redes regionales ha permitido reunir y ordenar la oferta de servicios de emprendimiento, propiciando la creación de redes de contacto entre inversionistas, emprendedores e instituciones con el fin de desarrollar proyectos productivos; lo cual hace que el ecosistema del emprendimiento en el eje cafetero sea mucho más sólido y eficaz. Sin embargo, dicho ecosistema es variable y depende, en primera instancia, de las particularidades y aptitudes económicas, sociales y culturales de la región o ciudad que se mire. En esa medida, las revisiones presentes en el ecosistema del emprendimiento de los diferentes municipios que componen el eje cafetero: Armenia, Manizales y Pereira de manera separada, dando espacio al entendimiento de sus singularidades.

Los tres ecosistemas están claramente demarcados, y son fácilmente identificables sus actores, pues se agrupan en la red departamental para el emprendimiento, que ha implicado la interacción de distintas entidades públicas y privadas con una serie de instrumentos, programas, proyectos y acciones que apoyan la creación de nuevos emprendimientos o potencializan los existentes.



ECOSISTEMA REGIONAL DEL EMPRENDIMIENTO

**REGIÓN CENTRO-OCCIDENTE**  
MANIZALES - PEREIRA - ARMENIA



Gráfica 16. Ecosistema Regional de Emprendimiento de Armenia, Manizales y Pereira

Fuente: elaboración propia.



#### 4.3.1. Manizales

Para el caso de Manizales, se cuenta con una RRE, en la cual se articulan entidades públicas y privadas para promover el emprendimiento de manera conjunta en la región, con un enfoque que pretende acompañar nuevas ideas de negocio, tanto desde la identificación de la oportunidad y la materialización, como de la ejecución y el seguimiento de misma. Entre las funciones más destacadas de la red se encuentra: establecer políticas y directrices orientadas al fomento de la cultura para el emprendimiento; formular un plan estratégico regional para el desarrollo integral de la cultura del emprendimiento; articular su plan de trabajo con la CRC, que funciona como mesa especializada, así como ser articuladora de organizaciones que apoyan acciones de emprendimiento innovadoras y generadoras de empleo.

Entre sus miembros están la Cámara de Comercio de Manizales para Caldas (CCMpC), encargada de promover el desarrollo regional, y de participar en programas nacionales de esta índole; promover programas, actividades y obras en favor de los sectores productivos de la jurisdicción, así como la promoción de la cultura, la educación, la recreación y el turismo; participar en actividades que tiendan al fortalecimiento del sector empresarial, siempre y cuando se demuestre que el proyecto representa un avance tecnológico o suple necesidades o implica el desarrollo para la región.

Referente a las funciones establecidas para el desarrollo, por delegación del Gobierno Nacional, la CCMpC dispone de la Secretaría Técnica de la Red de Emprendimiento de Caldas, la cual cuenta con servicios de atención a empresarios y comerciantes para el fortalecimiento y desarrollo empresarial. Entre ellos cuenta con el programa servicios integrales de mejoramiento empresarial (SIME), quien brinda acompañamiento en el desarrollo de empresas, realizando para ello actividades de formación, servicios de consultoría y asesoría para los trámites en Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamento (INVIMA), código de barras y propiedad intelectual, entre otros aspectos y finalmente, el apoyo mediante la internacionalización de las empresas para encontrar nuevos mercados en el exterior.



AEn consecuencia, la CCMpC cuenta con el área “Proyecto de Gestión de Innovación”, que pretende fortalecer las capacidades creativas e innovadoras de las empresas de la región, apoyándolas en las diferentes fases de su proceso innovador, generando así capacidades básicas organizacionales en gestión de la innovación, valor agregado excepcional para la empresa y diferenciación en el mercado. En consecuencia, la CCMpC cuenta con el área “Proyecto de Gestión de Innovación”, que pretende fortalecer las capacidades creativas e innovadoras de las empresas de la región, apoyándolas en las diferentes fases de su proceso innovador, generando así capacidades básicas organizacionales en gestión de la innovación, valor agregado excepcional para la empresa y diferenciación en el mercado.

De otro lado, la CRC de Caldas es una instancia del Gobierno Nacional y departamental que fomenta espacios para discutir temas de competitividad, productividad e innovación, a través de políticas sostenibles que propendan por el desarrollo del departamento. Cabe resaltar que la comisión es una instancia del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Por su parte, la Gobernación de Caldas tiene como misión planificar y promover el desarrollo económico, social y físico, dentro del territorio, mediante el ejercicio de funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad y de subsidiariedad hacia la acción municipal y de intermediación entre la nación y los municipios, así como la prestación de los servicios que determinan la constitución y las leyes. Es por eso que la La Gobernación está llamada a introducir las bases para la transformación del modelo de desarrollo de Caldas, propiciando niveles crecientes de competitividad en un entorno sostenible y de integración a la dinámica nacional e internacional, con énfasis en la reducción de los desequilibrios sociales y el respeto a la diversidad cultural como base para asegurar condiciones de convivencia pacífica.

Manizales cuenta con la alianza por el emprendimiento más importante a nivel nacional, la cual integra a una docena de instituciones públicas y privadas locales y nacionales, supervisadas y dirigidas por el proyecto de ecosistemas del *Babson Entrepreneurship*. Además, Manizales cuenta con aliados tales como la “Fundación Luker”, La Financiera del Desarrollo Territorial (Findeter), Universidad de Manizales, Universidad de Caldas, Universidad Católica, Universidad Autónoma,



Universidad Nacional de Colombia, Alcaldía de Manizales, Cámara de comercio, Parquesoft, Incubar, Actuar, entre otros.

Los siete programas integrados en esta ciudad impactan el emprendimiento desde distintos escenarios, y a distintos actores del ecosistema. Entre los programas empresariales estas empresas de altas potencias y Mentirías Empresariales. Por su parte en los programas académicos están: Affiliates, Profesores de alto Potencial, *Startup Más*, *Addventura Más* y Ruta de Emprendimiento.

En este ecosistema se percibe también la presencia de Parquesoft Manizales, entidad de carácter científico-tecnológica sin ánimo de lucro, de naturaleza privada, que inició sus operaciones en agosto del 2004 con el objetivo de fomentar la gestión empresarial y la cultura del emprendimiento en la industria TIC.

La Secretaría de TIC y Competitividad, creada en 2006, hace énfasis en el apoyo técnico, en el fomento a la asociatividad económica, en el fortalecimiento de cadenas productivas y en el diseño e implementación de instrumentos para facilitar el acceso a microcréditos; así como impulsar programas de emprendimiento para apoyar a la población con espíritu empresarial y promocionar la inversión extranjera en la ciudad; ahora bien, referente a las instituciones de apoyo académico, se encuentra la Corporación Universitaria Remington; institución de educación superior privada que presta sus servicios a nivel regional y nacional en las modalidades presenciales y a distancia a través del Proceso Integrado de Formación Profesional (PIF) por niveles, con generación de nuevos conocimiento y competencias para el desarrollo.

La institución presta servicios en apoyo académico, capacitación en temas específicos, asesoría en temas de competencia de la red, acompañamiento educativo, generación de material pedagógico y formación continua e investigación. Así mismo, se encuentra el SENA con los servicios de fomento a la cultura emprendedora, que tiene como objetivo motivar a los potenciales emprendedores, a partir de charlas de sensibilización, participación en ferias, seminarios y otros. Otro servicio es la identificación de ideas innovadoras para acceso a otras fuentes de financiación O al programa “Fondo Emprender”, “Capital Semilla”, y finalmente apoyo para la formulación de proyectos. Es necesario resaltar que el SENA es una plataforma nacional y por ende sus



programas son dirigidos a todos los municipios donde hay sedes de la institución, sin distinción alguna.

La Universidad Autónoma de Manizales (UAM), por su parte, cuenta con una unidad empresarial, promoviendo el emprendimiento en su comunidad educativa, partiendo de la formación académica basada en el modelo de emprendimiento Pensamiento-Acción que implica una formación estructural, cultural y experiencial, ligado con la asesoría y acompañamiento para la puesta en marcha del negocio. Así mismo, cuenta con el programa UAM *Business*, que ofrece a los emprendedores de la universidad servicios durante la puesta en marcha, a través de la movilización de la red de relaciones y contactos empresariales, sesiones individuales y grupales de asesoría especializada en distintos tópicos: asesoría en modelo de negocios y formulación del CANVAS, asesoría financiera, talleres, entre otros.

La Universidad Católica de Manizales tiene el programa “EmprendeUCM”, una invitación a la generación de nuevas empresas como una opción de vida posible para la comunidad UCM. Como unidad de emprendimiento es un punto de apoyo para la dinamización del ecosistema para el emprendimiento y la innovación de la UCM, donde se acompañan la consolidación de las iniciativas de empresas a través de actividades que impactan la cultura emprendedora y fortalezcan el capital humano para el emprendimiento.

La Universidad de Caldas, también con una unidad de emprendimiento, tiene como misión fortalecer la cultura del emprendimiento y fomentar la creación de empresas innovadoras, creativas y basadas en el conocimiento, integrando de esta manera la región al desarrollo social y económico de Colombia.

Por su parte la Universidad de Manizales, con su unidad de emprendimiento y empresarismo (coordinada desde el sistema de proyección social de la universidad), es un espacio conformado por un equipo interdisciplinario que busca promover la creación y fortalecimiento empresarial, fomentando la cultura de emprendimiento mediante procesos de sensibilización, capacitación, identificación de ideas de negocio y desarrollo de planes de negocio que contribuyan al fortalecimiento empresarial. Para ello ofrece diversos procesos de formación, asesoría y



consultoría, impulsado la identificación regional de clústeres, cadenas, y mini cadenas productivas, para generar oportunidades de negocios en procura del crecimiento económico y el desarrollo social, el acompañamiento se realiza a emprendedores y empresarios, tanto internos como externos.

Así pues, los servicios que presta están relacionados con la forma de informar e incentivar hacia el emprendimiento; esto mediante, foros, ferias, ruedas de negocio, ruedas de inversión, desarrollo de estrategias comerciales para este eslabón en las organizaciones; capacitar a los beneficiarios en la cadena del emprendimiento y empresarismo; orientar la identificación de problemas que se puedan convertir en proyectos empresariales; y acompañar en la formalización o fortalecimiento organizacional mediante la coordinación con la red de emprendimiento de Caldas de acuerdo al perfil de la empresa; entre otros.

La Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales) cuenta, igualmente, con una unidad de emprendimiento, la cual tiene como misión crear un ambiente propicio para la generación, formulación y también de incubación de ideas de negocio a través de la interrelación entre la comunidad universitaria, su entorno local, regional, nacional e internacional, con el fin de fortalecer el tejido empresarial, cultural y social del país desde la academia.

Como se puede observar, este ecosistema juega un papel muy importante las instituciones de educación superior de la ciudad, con sus múltiples iniciativas y programas dirigidos a propiciar las mejores condiciones para la realización de nuevos proyectos.

#### **4.3.2. Pereira**

Las diferentes políticas implementadas en Pereira en los últimos doce años han propiciado un ambiente óptimo para consolidación del ERE de Pereira. En esa medida, para comprenderlo de manera integral, es fundamental efectuar un balance de aquellas políticas y lineamientos que lo han fundamentado. Así pues, es notorio el conjunto de esfuerzos contemplados en los PD de las distintas administraciones que le han apostado en grados distintos a la cultura del emprendimiento y la innovación.



Con el PD “Trabajando juntos por la gente y para la gente 2004-2007” se inició la ejecución de proyectos de la agenda de ciencia y tecnología, como la creación del Parque del *Software*. De igual forma empezaron a enfatizar en las alianzas de los sectores públicos, privados y de la academia como estrategia para el desarrollo la Alcaldía de Pereira (2004) en el PD (2008) “Pereira región de oportunidades 2008-2011”, donde el tema del emprendimiento tomó fuerza, dedicando una línea estratégica al emprendimiento, en el que se apoyaron distintos procesos enmarcados en una cultura de innovación y desarrollo tecnológico.

La línea *Pereira Emprendedora*, contempló siete componentes: ciencia, tecnología, formación para el trabajo, facilidad para hacer negocios, acceso al crédito, internacionalización y turismo, promoviendo la competitividad y el desarrollo económico a través de 4 programas centrales: (i) Innovando para el desarrollo, (ii) Región que emprende, (iii) Mi nombre es Pereira y, (iv) Retorno al Campo.

El primer programa fomenta las actividades de la innovación, ciencia y tecnología acordes con las apuestas productivas y económicas de la región; mientras que el segundo fomenta la cultura del emprendimiento y el empresarismo orientado a generar condiciones para la creación y el fortalecimiento empresarial manejando tres subprogramas: Formación para el trabajo, haciendo negocios y banco de oportunidades.

Según Alcaldía de Pereira (2008), el programa *Mi nombre es Pereira*, se encargó de posicionar la ciudad a nivel nacional e internacional, en tanto ciudad productiva y competitiva en el ámbito de bienes y servicios de alto valor agregado, comercio en gran escala y turismo; mientras que el programa *Retorno al Campo* fortaleció el desarrollo del sector agropecuario por medio de capacitaciones, investigación, asistencia técnica y crédito de fomento y apertura de espacios para la comercialización de los productos agrícolas.

Del mismo modo la Alcaldía de Pereira (2012) Continuando con la promoción y consolidación del emprendimiento en la región, la siguiente administración, correspondiente al período 2012-2015, no elevó una mayor apuesta frente al tema, dado que en su PD *Por una Pereira*



*Mejor*, el tema de emprendimiento se limitó al programa “Emprendimiento y Empresarismo”, perteneciente a la línea estratégica: Pereira Competitiva. Este programa contuvo los subprogramas de los CEDES, Prosperidad social e inversión competitiva.

La administración para el periodo 2016-2019, mediante el PD vigente “Risaralda verde y emprendedora” se ha centrado en la protección y promoción de espacios ambientales, así como en el fortalecimiento del ecosistema departamental de innovación, desarrollando distintos subprogramas como la *Red de nodos de investigación, ciencia y tecnología*, el cual facilita la creación de empresas innovadoras y/o de base tecnológica; propendiendo, además, por la transformación productiva, social y sostenible del territorio a partir de la gestión de la ciencia, tecnología e innovación.

Ahora, el subprograma de *Apropiación social del conocimiento*, según la Alcaldía de Pereira (2016) beneficia, especialmente, a los niños a través de la utilización de herramientas, estrategias e instrumentos para la apropiación del conocimiento, la ciencia y la tecnología en los niveles educativos y sociales del departamento, generando condiciones para inspirar, comunicar y transformar.

Por último, el subprograma *Articulación y fortalecimiento de capacidades institucionales para la transferencia de tecnología*, propone la articulación y el desarrollo de diferentes instituciones entre Universidad-Empresa-Estado, para la gestión y transferencia de conocimiento, permiten como expone la Alcaldía de Pereira (2016)

Articular capacidades en infraestructura, talento humano especializado, plataformas tecnológicas, desarrollo de protocolos y desarrollo de portafolios de servicios para la gestión y transferencia de conocimiento y tecnología que aportan tanto a la creación y sostenibilidad de nuevas empresas como a la competitividad y sostenibilidad de las ya existentes. (p.49)

A partir de la infografía se dimensiona el ecosistema regional actual de emprendimiento de Pereira, destacando las diferentes instituciones que lo conforman y su grado de incidencia. Para este caso, las instituciones que integran la categoría de plataforma regional fueron ubicadas en el



primer lugar de importancia, dado los programas gestionados y políticas implementadas mediante los distintos PD que posibilitaron la existencia y correcto funcionamiento de dicho ecosistema.

Para esta región del país, el ecosistema además que desarrollarse como un sistema municipal centrado en la capital risaraldense, se desenvuelve como fenómeno departamental centrípeto, en el que participan de manera sobresaliente instituciones de los municipios de Santa Rosa, Dosquebradas y Pereira. Este ecosistema está conformado en gran medida por la Red Departamental de Emprendimiento y clústeres de diferentes sectores económicos.

La red de emprendimiento se encuentra conformada por tres cámaras de comercio, correspondientes a los municipios de Pereira, Santa Rosa y Dosquebradas; ocho instituciones académicas; dos fundaciones correspondientes a Coomeva y Sembrar Futuro; dos corporaciones: Aje Risaralda y Empresarios por la educación-EXE; siete entidades financieras que apoyan con financiamiento las ideas emprendedoras, y cuatro entidades públicas que participan activamente tanto en la red de emprendimiento como en el ecosistema: Alcaldía de Pereira, Alcaldía de Dosquebradas y la Gobernación de Risaralda.

Dentro del ecosistema se identifican tres clústeres de diferentes sectores económicos, como se describe en la Red Clúster (2016). Inicialmente se tiene a las TIC del Triángulo del Café, el cual reúne a las empresas relacionadas con las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como las diferentes instituciones públicas y privadas que dentro de su objeto social propendan por la investigación y el desarrollo del sector, desarrollando sus actividades dentro del área de influencia del Triángulo del Café: Caldas, Risaralda y Quindío.

En segunda instancia se tiene a Parquesoft Pereira, clúster de arte digital, ciencia y tecnologías de la información, que facilita a los jóvenes emprendedores la creación y desarrollo de empresas de base tecnológica, que provean al mercado de productos y servicios de tecnología informática.

Por último, según registros ofrecidos por El Tiempo (2014), la iniciativa de clúster de Indumentaria textil–Confecciones se encuentra conformada por once empresarios de Pereira, surgiendo como resultado de la alianza de la Alcaldía de Pereira, a través de Secretaria de



Planeación, la red de empresarios del Sistema de Moda de Risaralda y la Fundación Universitaria Andina. Este clúster hace parte de la línea estratégica de Pereira Competitiva, que tiene como propósito generar desarrollo económico con equidad social. Continuando con la descripción, es necesario resaltar que algunas de las características particulares presentes de éste ecosistema, corresponde a que su mayor apuesta en cuanto al emprendimiento corresponde al sector de la innovación, las tecnologías y las comunicaciones, y en consecuencia es vital la interacción con actores tales como: SENA, Bancóldex y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. es necesario aclarar que, aunque estos actores han estado presentes en los ecosistemas de otras regiones, no pertenecían propiamente a su red de emprendimiento regional.

El ecosistema de emprendimiento se dinamiza a partir de las labores desarrolladas por la red, mediante el programa de Risaralda emprende, iniciativa de la Gobernación de Risaralda mediante su Secretaría de desarrollo económico y competitividad. No obstante, no hay que dejar de lado que la Cámara de Comercio de Pereira (CCP) juega un papel fundamental en el ecosistema, dado que mediante sus servicios fortalece y lo enriquece.

La Cámara de Comercio de Pereira (S.f) cuenta con una serie de servicios que facilitan al emprendedor desarrollar su idea de negocio. Entre estos servicios cabe destacar el Centro de Atención Empresarial (CAE), el cual actúa como proceso unificado que facilita la creación de empresas a través del convenio Alcaldía municipal, Cámara de Comercio de Pereira, Gobierno de Holanda y Confecámaras, el cual facilita y agiliza las gestiones en torno a las obligaciones y documentos. Lo anterior, en un solo paso y en un solo lugar. Así pues, el CAE integra en un único lugar información que se compone de: asesoría, servicios y trámites para que la creación de una empresa sea fácil, con ahorros significativos, tanto en tiempo como en dinero.

Mediante el CAE, la Cámara de Comercio articula todas las herramientas del ecosistema para apoyar a cualquier emprendedor o empresario que se encuentre en etapa de ideación, de validación o sostenibilidad. Para quienes estén en la primera etapa, se cuenta con apoyo en la definición de idea de negocio, identificación de oportunidades y estructuración del modelo de negocio, a quienes estén en etapa de validación, se les apoya en el acceso a mercados para



validación de producto, acceso a *networking* especializado y acceso a plataformas comerciales de entrada al mercado tales como “Expocamello”. Y, por último, para quienes ya están en etapa de sostenibilidad, existen asesorías especializadas en gestión jurídica, gestión financiera, en la cual se apoyan para acceder a la red nacional de ángeles inversionistas.

La Cámara de Comercio de Pereira cuenta también con dos de los programas de acompañamiento integral a emprendedores más importantes de Colombia: *Expocamello* y *Dinamizar*. El primero cuenta con tres momentos: convocatoria y selección de emprendedores de toda Colombia, formación de tres meses seleccionando temáticas especializadas con empresarios y, por último, la feria que cuenta con cuatro espacios claves: feria comercial, rueda de negocios, rueda de inversión y agenda académica.

El segundo programa denominado “Dinamizar” según Cámara de Comercio de Pereira (2016), se centra en el acompañamiento a emprendedores de potencial dinámico, es un programa piloto para identificar ideas de alto potencial de crecimiento; por lo que cuenta con el acompañamiento de la red nacional de ángeles inversionistas de Fundación Bavaria quien permite identificar posibles fuentes de financiación para el escalonamiento de los modelos de negocios, el programa se apoya en dos líneas estratégicas: La primera en contactos y conexiones para acercar al emprendedor a nuevas oportunidades de mercado, alianzas estratégicas y visibilidad; La segunda se enfoca se brindan asesorías personalizadas, y especializadas, en herramientas jurídicas y financieras para la planeación estratégica. Este programa se realiza una vez al año bajo convocatoria cerrada y se seleccionan 10 emprendimientos para ser acompañados.

En cuanto a la financiación, en la RRE se presentan actores que cuentan con diferentes programas como el SENA, el cual fomenta la cultura de emprendimiento identificando ideas de negocio y orientando a la población hacia las fuentes de financiamiento existentes mediante sus programas: Emprende T, Fondo emprender, Fortalecimiento MYPES y Jóvenes Rurales Emprendedores. También se encuentra Bancóldex y sus cuatro programas de financiamiento: iNNpulsas Colombia, iNNpulsas MIPYME, Banca de Oportunidades y Transformación productiva.



Así como también Findeter con los programas de área desarrollo empresarial, y otras instituciones que apoyan el emprendimiento mediante el otorgamiento de créditos como Finamérica.

Dentro de las instituciones de apoyo académico se hallan catorce, en una sinergia interesante entre universidades públicas, universidades privadas e instituciones de formación técnica. Sin embargo, la participación de la mayoría se limita a la formación e inclusión en sus programas de cursos de emprendimiento y de cultura empresarial. La Universidad Tecnológica de Pereira, La Universidad Católica Popular y la Universidad Libre, son las instituciones más sobresalientes, dado que cuentan con programas y espacios dedicados exclusivamente al emprendimiento y desarrollo de ideas de negocio. Sin embargo, las otras instituciones también promueven la cultura del emprendimiento, mediante alianzas con otros actores distintos a esta categoría, tales como la Fundación Universitaria del Área Andina y la Alcaldía de Pereira, fundamentalmente para desarrollar el *clúster* textil.

PEn conclusión, la gestión internacional es viable, a partir de la alianza entre la Cámara de Comercio de Pereira, El Ministerio de Comercio Industria y Turismo, la Universidad Tecnológica de Pereira y Procolombia, quienes crearon un centro de información y asesoría integral, con productos y servicios especializados para los empresarios. Este centro cuenta con nueve servicios que promueven, asesoran y hacen posible que los productos de emprendedores y empresarios sea conocidos en otros países. La tabla 12 sintetiza cada uno de los servicios.

Lo que se presenta por parte del ecosistema de emprendimiento de Pereira es un interesante laboratorio donde converge de manera coordinada las instituciones referenciadas en cada una de las cinco categorías; posteriormente, las dimensiones territoriales de Risaralda, la expedita vocación económica y empresarial de la región, y la coordinación interinstitucional estratégica allí presente, se proponen como elementos que permiten considerar un ecosistema consolidado de manera estratégica, eficaz y con capacidad e interés de continuar las gestiones necesarias para proyectarse a nivel suprarregional, a propósito de las condiciones similares que presentan los departamentos circundantes: Caldas, Tolima y Quindío, principalmente.



Tabla 12. *Servicios de gestión internacional Ecosistema Regional de Pereira*

Servicio	Descripción del servicio
1. Información básica y especializada en comercio exterior	Se ofrece información y asesoría sobre requisitos, procedimientos, vistos buenos y otros trámites de exportación.
2. Centro de documentación empresarial web y física	Aquí se encuentran herramientas de consulta (bases de datos, estudios de mercados, información macroeconómica, estadísticas, entre otros); que lo pueden apoyar en el proceso de investigación de mercados internacionales.
3. <i>Contact Center</i>	Se brinda información básica de comercio exterior, por medio de atención telefónica en Pereira.
4. Jornadas de comercio exterior	Seminarios de oportunidades, seminarios presenciales y virtuales de oportunidades de exportación, a cargo de los directores de las oficinas comerciales de ProColombia en el mundo.
5. Programa de formación exportadora	Programa de capacitación que proporciona las herramientas necesarias para dar inicio al proceso exportador, conformado por seminarios básicos, especializados y de profundización dictado por conferencistas expertos.
6. Diagnóstico y orientación	Orientación al empresario para la continuidad en su proceso exportador de acuerdo a su perfil.
7. Misiones	Misiones empresariales, misiones exploratorias y comerciales a diferentes países, según las oportunidades sectoriales identificadas desde la coordinación. Cada año se convoca a la feria de importaciones más grande de China, Misiones empresariales a Cantón.
8. Servicios al Exportador	Programa a cargo de Procolombia donde se presentan asesorías, eventos y programas de formación exportadora.
9. Ferias, misiones y ruedas de negocios	Programa de Procolombia donde podrá comprender el proceso para exportar, conocer las tendencias y oportunidades del mercado internacional y desarrollar las estrategias para ser competitivo.

Fuente: elaboración propia.



### 4.3.3. Armenia

Para el caso particular de Armenia, la red se encuentra en un estado medio de desarrollo, en donde hay entidades con importantes programas de emprendimiento, pero que vienen trabajando desarticuladamente, lo que requiere adelantar estrategias de interacción.

En ese sentido, se requiere que las instituciones de apoyo académico del departamento, gremios y entidades de financiación participen en las sesiones de la red de emprendimiento, con el fin de involucrar de manera adecuada los esfuerzos en emprendimiento que se vienen adelantando desde los diferentes aspectos. Las entidades llevan un buen proceso de desarrollo, sin embargo, hace falta el establecimiento de actividades emprendimiento de manera organizada y coordinada, por lo que se busca validar el proceso adelantado el año 2015, así como el trabajo de su plan operativo para el siguiente año.

Hace parte de la red de emprendimiento la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, y como parte de ésta se encuentra el Centro de Atención Empresarial (CAE), orientado a los potenciales empresarios que deseen crear su empresa; así como también les facilita a los empresarios ya existentes que quieran legalizar su empresa y que deseen obtener los beneficios de la legalización.

La Cámara de Comercio de Armenia, con el objetivo de fortalecer la empresa quindiana y generar una cultura emprendedora, lleva a cabo su programa “Quindío Emprende”. Además de emprendimiento, este programa busca el fortaleciendo las empresas en su edad temprana, es decir cuando llevan menos de dos años de constitución; es un programa que se desarrolla en convenio con la Cámara de Comercio de Bogotá.

El área de formación empresarial de la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, tienen como objetivo brindar al empresario quindiano mayor oferta de conocimientos mediante alianzas con universidades y entidades certificadas del país, tales como la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, así como su sede en Medellín, dicha oferta se traduce en capacitaciones,



posgrados y seminarios en temas de interés común y actualidad mundial; y además ofrece un amplio portafolio para empresarios, emprendedores y clientes potenciales como el foro de gerentes, y foros especializados para contadores y secretarías, entre otros servicios.

La CRC, la Gobernación del Quindío, Alcaldía de Armenia, la Cámara de Comercio de Armenia, el SENA (Regional Quindío) y la red de emprendimiento, buscando la generación de condiciones para la generación de empleo formal, calificado y sostenible, vinculando directamente la población joven del departamento, invita a presentar ideas innovadoras y diferenciadoras que potencialicen, el sector de cafés especiales del departamento del Quindío. Estas ideas innovadoras y diferenciadoras, podrán direccionarse para la creación de emprendimientos y/o el fortalecimiento de empresas ya constituidas del sector de cafés especiales, buscando que los jóvenes encuentren solución a sus necesidades empresariales y laborales.

La Cámara de Comercio también organiza eventos como el día internacional del empresario que se celebró en Armenia. Este evento fue creado para que los emprendedores conozcan qué se está haciendo en el departamento en diferentes entidades como el Sena, la Gobernación, la Alcaldía y la Cámara de Comercio para promover las iniciativas empresariales. Es necesario que los interesados conozcan cuáles son las instituciones y los programas a los que pueden aspirar para conseguir financiamiento.

La CRC e Innovación del Quindío, creada como una forma de organización institucional para fortalecer los espacios de concertación entre los actores públicos, privados, y las organizaciones cívicas y sociales del departamento, tiene por propósito central el articular las prioridades regionales en materia de productividad y competitividad establecidas por la Comisión Nacional de Competitividad. En este punto, uno de los principales retos de las CRC será definir la estrategia de sus regiones. Estrategia entendida como la búsqueda de un ambiente de negocios diferenciado que les permita competir con otras regiones del mundo.

El PRC define los proyectos específicos que permiten una transformación productiva regional, complementada con herramientas transversales como son la educación, la ciencia, innovación, tecnología al igual que lineamiento sobre políticas públicas del departamento que



conduzcan a mejorar la competitividad de éste. Su ámbito de aplicación es, precisamente, el departamento del Quindío y su gestión es responsabilidad de quienes integran la CRC.

La Comisión gestiona proyectos como “el proyecto de competitividad”, el cual está cofinanciado por iNNpulsa a través del Convenio IFR 005-007; el diplomado de Competitividad desarrollado en la Corporación Universitaria Empresarial Alexander Von Humboldt, en el marco del convenio IRF-005, de iNNpulsa, para el fortalecimiento de la CRC.

El Comité Intergremial del Quindío tiene por misión trabajar por un crecimiento económico sostenible del territorio, apoyado en la competitividad regional y con el propósito de mejorar la calidad de vida de los habitantes, ejerciendo liderazgo efectivo a través de la representación gremial, la participación en la planificación de corto, mediano y largo plazo; y gestión ante entidades del estado y demás instituciones comprometidas con las demandas del sector productivo, los gremios y la sociedad en general.

Con el compromiso de impulsar el progreso del departamento y el bienestar de la población, el Comité Intergremial del Quindío, y la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío se aliaron para promover y liderar iniciativas de desarrollo productivo. Consecuentes con su naturaleza y filosofía gremial, sumaron esfuerzos a través de un enriquecedor ejercicio de prospectiva territorial, lo que permitió consolidar una batería de propuestas y proyectos esenciales para el desarrollo empresarial, basados en el fortalecimiento de la competitividad y productividad de las empresas, creación de nuevas empresas y atracción de inversión de alto valor agregado, incremento de las exportaciones, y mayor ingreso y oportunidades de trabajo en un territorio con alto potencial de desarrollo y estratégica ubicación.

Estas consideraciones relacionadas a potencial de desarrollo y estratégica ubicación, impulsó al Comité Intergremial a estructurar estrategias y gestiones para atraer la inversión nacional y extranjera, a fin de lograr la instalación y apertura de empresas a través de la focalización de esfuerzos en los sectores con mayores ventajas competitivas, acciones que se realizarían mediante la creación de una agenda de atracción de inversión que se encargue de ejecutarlas. Esta iniciativa contó con gran receptividad, por lo que se firmó el acuerdo de voluntad



suscrito para la creación de una agenda de promoción de inversiones del Quindío y Armenia con la participación de la Gobernación del Quindío, Alcaldía de Armenia, EDEQ–Grupo Empresas Públicas de Medellín (EPM), Comité Intergremial del Quindío y Cámara de Comercio de Armenia.

Parquesoft Quindío, por su parte, es una entidad que facilita la creación de empresas de base tecnológica, bajo un novedoso modelo de emprendimiento que vincula profesionales de diversas áreas, donde sus ideas convergen en la industria del conocimiento. Dicha plataforma llegó a Armenia el 26 de agosto de 2004, gracias al liderazgo de un equipo de emprendedores y entidades que visionaron la consolidación de un proyecto bandera para la industria tecnológica del departamento.

La Fundación cuenta con el apoyo de la Cámara de Comercio Armenia, Gobernación del Quindío, Alcaldía de Armenia, Parque Nacional del Café, Coofiquindio, Colciencias, SENA, Corporación Universitaria Alexander Von Humboldt y Usaid Midas.

Parquesoft Quindío brinda a los empresarios emprendedores de la región una oportunidad de desarrollo bajo un modelo de asociación, que vincula profesionales de diversas áreas en cerca de 50 unidades relacionadas con la Industria del Conocimiento. La Plataforma Tecnológica es el eje fundamental para una nueva generación de empresarios que tienen como reto convertir a Quindío en el principal desarrollador de software y tecnologías afines del país. En este sentido, se constituye en un modelo integrador de competencias donde las empresas encuentran una ventana para mostrar sus productos y servicios, establecer contactos y cerrar operaciones.

Como puede observarse el ecosistema de emprendimiento de armenia se está nutriendo con múltiples iniciativas y entidades que propenden por el fortalecimiento de la cultura emprendedora del municipio.

Se presenta pues, en el caso de los tres municipios del eje cafetero, un naciente, pero nutrido Ecosistema de Emprendimiento, donde convergen en distintos grados de coordinación las instituciones referenciadas en cada una de las cinco categorías, a saber, plataforma regional, instituciones de apoyo académico, instituciones de apoyo financiero, sector económico y



productivo y otras organizaciones afines. La expedita vocación económica y empresarial de la región, y la coordinación interinstitucional estratégica allí presente, se proponen como elementos que permiten considerar un ecosistema en proceso de consolidada estratégica, con capacidades e interés de continuar las gestiones necesarias para proyectarse a nivel suprarregional.



## 5. Ecosistemas Regionales de Emprendimiento Región Sur-Occidente

A continuación, se presentan los dos nodos que conforman el mapeo de los ecosistemas regionales de la Región Sur-Occidente de Colombia, la cual comprende como se muestra en la tabla 13 los siguientes dos nodos, con sus respectivas ciudades de análisis:

Tabla 13. *Nodos y Ciudades Ecosistema de Emprendimiento Región Sur-Occidente*

<b>Región Sur-Occidente</b>	<b>Nodo 1</b>	Valle del Cauca: Cali, Palmira, Yumbo y Jamundí
		Popayán
	<b>Nodo 2</b>	Pasto

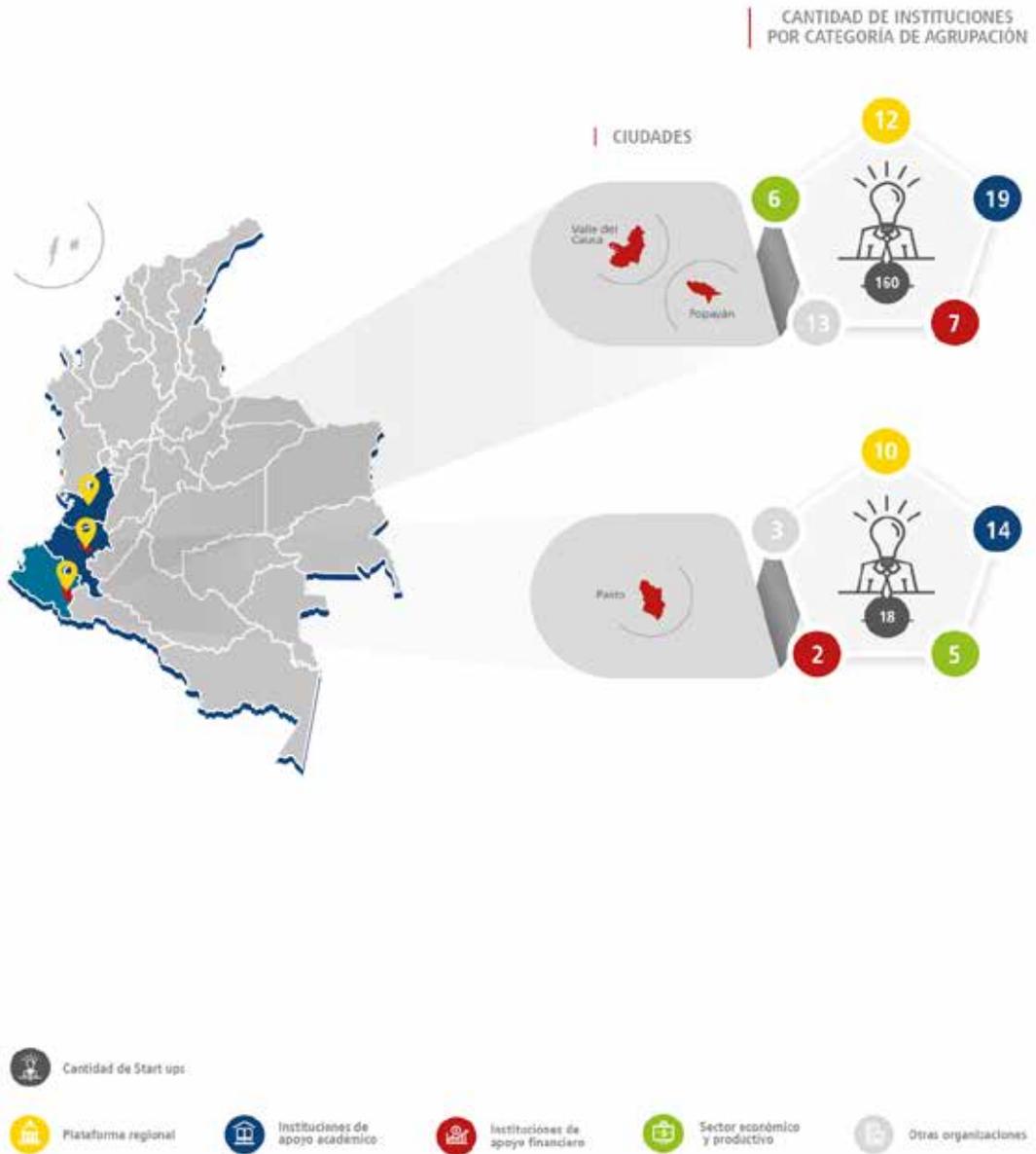
Fuente: elaboración propia.

Del mismo modo, como se muestra en la gráfica 17 proyecta de manera agrupada la cantidad de instituciones que conforman cada uno de los dos nodos en que se presenta la información para la Región Sur-Occidente. Lo presentado a nivel de los fundamentos institucionales de cada uno de los ecosistemas regionales de emprendimiento, podrá compararse, en términos de cantidad igualmente, con el número de *startups* que hacen presencia en dichos nodos territoriales. En ese sentido, más luego se procederá a generar la descripción de cada uno de los ecosistemas regionales, dando cuenta de los principales referentes institucionales, según las cinco categorías de agrupación dispuestas para ello.



ECOSISTEMA REGIONAL DE EMPRENDIMIENTO

**REGIÓN SUR-OCCIDENTE**



Gráfica 17. Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Sur-Occidente

Fuente: elaboración propia.



En consecuencia, al hablar de ecosistema de emprendimiento en Pasto, se incluyen actores de otros municipios como son Ipiales y Tumaco, que tienen incidencia en el ecosistema. Es por ello que de ahora en adelante al tocar el tema, el enfoque no estará solo en la capital nariñense, sino que estará presente en las otras municipalidades. Por otra parte, de acuerdo a la revisión de los PD de ésta ciudad, en los últimos años podemos observar que las administraciones le han apostado a diversos enfoques en torno al emprendimiento; unas inclinándose más hacia sector agrario, y otras hacia el tema de la innovación y las tecnologías.

Con PD de la Alcaldía de Pasto (2001) “Pasto: espacio de vida, cultura y respeto 2001-2003” iniciaron las acciones integrales para promover las alianzas estratégicas entre el sector público, privado, académico y comunitario, para mejorar la competitividad y la generación de una actitud empresarial más sólida y emprendedora. De igual forma, se le apostó a la creación de una incubadora de empresas, de un parque tecnológico de software y de un observatorio empresarial y de empleo. El tema de emprendimiento ha estado presente en los últimos PD, aunque la forma en que se abordó fue gradual. sumado a los PD, otro elemento tenido en cuenta para la caracterización de su ecosistema fue la red de emprendimiento de Nariño, la cual se encuentra conformada por actores de distintas naturalezas, que al momento de analizarlos dieron pautas para comprender el comportamiento del emprendimiento en la región, resaltando que las instituciones gubernamentales, especialmente la Cámara de Comercio de Pasto son las abanderadas en el desarrollo de los programas y eventos relacionados.

### **5.1. Nodo 1: Ecosistemas Regionales de Emprendimiento del Valle del Cauca y Popayán**

En la presente caracterización de los ecosistemas regionales de emprendimiento de los departamentos de Valle del Cauca (Cali, Palmira, Jamundí, y Yumbo) y Cauca (Popayán principalmente), podemos identificar, localizar y categorizar las diferentes instituciones que dinamizan el ecosistema, así como las alianzas y estrategias implementadas en los PD que poco a poco han presentado iniciativas a fin de consolidar dichos ecosistemas. Aclarado esto se procede a presentar cada ecosistema de manera independiente.



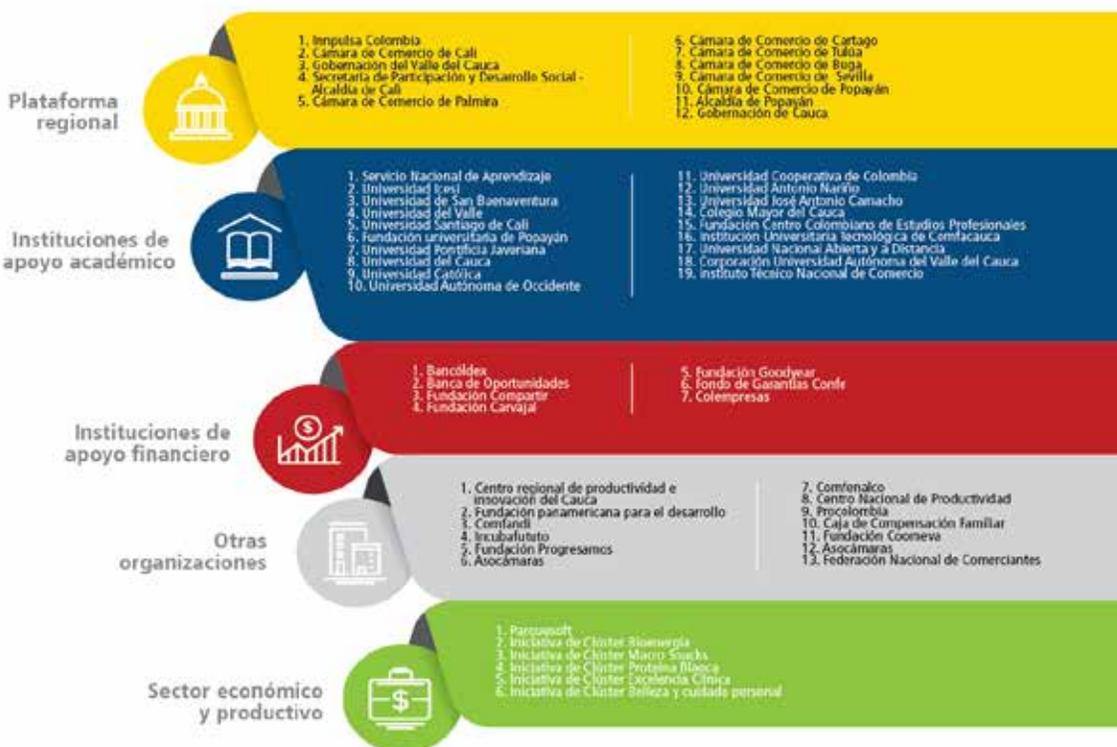
En el Valle del Cauca, la consolidación del ERE de Cali y sus municipios cercanos, fue posible gracias a las distintas políticas de gobierno que se han venido implementando en los últimos años tanto a nivel nación, como en cada región. Sin embargo, Cali al no contar con un Área Metropolitana legítimamente constituida, le sobrevienen limitaciones en la planificación supra-territorial a nivel región. Aunque dichas limitaciones no han sido óbice para que en el campo del emprendimiento se encuentre un ecosistema en permanente consolidación, lo cual ha permitido rastrear los referentes institucionales clave a nivel de cada ciudad en consideración, como también algunos agentes estructurales presentes de manera transversal en el ecosistema regional.

Para el caso de Cauca, la consolidación del ecosistema de emprendimiento tuvo muchos altibajos, lo cual conllevó a que éste se consolidara tardíamente en comparación al del Valle del Cauca. La cultura de los caucanos, y la poca credibilidad en la empresa local, conllevaron a que el Gobierno, el MinTIC, y algunas instituciones departamentales, tuvieran que intervenir para poder recuperar el ecosistema. En este proceso el sector académico cobró relevancia en tanto su papel protagonista para la capacitación y orientación a los jóvenes sobre la importancia del emprendimiento en el desarrollo de la región.



ECOSISTEMA REGIONAL DEL EMPRENDIMIENTO

**SUR-OCCIDENTE**  
VALLE DEL CAUCA - POPAYÁN



Gráfica 18. Ecosistema Regional de Emprendimiento Valle del Cauca y Popayán

Fuente: elaboración propia.



## 5.2. Nodo 2: Ecosistema Regional de Emprendimiento de Cali, Palmira, Yumbo y Jamundí

La consolidación del ERE de Cali y sus municipios cercanos, fundamentalmente Jamundí, Palmira y Yumbo, ha sido posible en gran parte por las distintas políticas de gobierno que se han venido implementando en los últimos años tanto a nivel nación, como en cada localidad. A continuación, se presenta el ERE de la ciudad de Cali y los tres municipios aledaños en mención.

### 5.2.1. Cali, ciudad capital

Desde el PD de Cali (2008-2011) “Para vivir la vida dignamente”, la Alcaldía de Cali, (2008) le apostó a la promoción del emprendimiento y a la recuperación del espíritu innovador por medio del programa “Cali emprendedora e innovadora” en el que se materializaron dos macroproyectos, *Cadenas productivas*, la unión hace la fuerza y “*Ciudad digital*”, gobierno en línea. En el primer macroproyecto se promovió la formación, desarrollo y consolidación de clústeres en cinco ámbitos estratégicos para la ciudad: servicios de salud, seguridad alimentaria, gestión de residuos sólidos, gestión y servicios de turismo y deporte. En el segundo, se establecieron condiciones para una “multiconectividad ciudadana que garantizó el acceso a plataformas virtuales para uso público, administrativo, didáctico, científico e investigativo” (Alcaldía de Cali, 2008).

Continuando con la promoción y consolidación del emprendimiento en la región, la administración correspondiente al período 2012-2015 le apostó a la consolidación del ecosistema mediante una línea estratégica en su PD “CaliDA, una ciudad para todos”. Esta línea se desarrolló mediante tres componentes: Competitividad de Cali y la Región, Fortalecimiento Empresarial y Emprendimiento e Innovación.

El primer componente se enfocó en integrar la ciudad con otros municipios de la región, en donde Cali como capital, funcionara como el nodo de competitividad articulador de las iniciativas del departamento. Para esto se desarrollaron tres programas enfocados a la consolidación de clústeres productivos, consolidación de ventajas competitivas empresariales e institucionalidad para el desarrollo.



El segundo componente se direccionó al fomento de ambientes de negocios que facilitarían la constitución de nuevas empresas, el crecimiento sostenido y el aumento de la productividad. Para ello se desarrolló el programa de Impulso a MIPYMES, que promovía las alianzas público privadas, así como el programa de formalización empresarial.

El tercer y último componente, se centró en el fortalecimiento de la cultura del emprendimiento e innovación, mediante el programa “Cultura Emprendedora e Innovadora”, que, en alianza con instituciones académicas, proyectó la importancia de este tipo de actividades como motor del desarrollo. El segundo programa, “Emprendimientos Comunitarios” urbanos y rurales, apoyaba la creación y fortalecimiento de iniciativas productivas comunitarias orientadas hacia la cultura, ciencia, tecnología, ecoturismo, entre otros, con el fin de generar ingresos y oportunidades a sus habitantes.

También, según Alcaldía de Cali (2012), se desarrollaron los programas: Innpulso a la economía social o solidaria y sistema regional de innovación, emprendimiento y empresariado. En este último se integraron el sector académico, los centros de desarrollo productivo y de investigación, empresas y el Gobierno en torno a la innovación, buscando articular objetivos e intereses, así como definir mecanismos de financiación de proyectos de investigación que redundaran en el crecimiento económico de la ciudad

En la actual administración de la Alcaldía de Cali (2016), la cual contiene al periodo 2016-2019, el emprendimiento cobra más fuerza en el PD “Cali progresa contigo”. En él se dedica todo un eje para el fortalecimiento del sector, Cali Emprendedora y Pujante, el cual está integrado por cuatro componentes que desarrollaran diversos programas, buscando espacios y oportunidades de generación de ingresos a través de iniciativas de emprendimiento a pequeña y gran escala.

El primer componente del eje está enfocado en los emprendimientos innovadores y de alto impacto, así como en los mecanismos de apoyo para impulsar la competitividad en la región en sectores específicos de la economía. Este componente busca la construcción de estrategias que permitan minimizar los obstáculos que dificultan la creación de empresas, promoviendo condiciones necesarias para que, sin importar la clase de emprendimiento, al final tenga un alto



potencial de crecimiento, con altos grados de diferenciación e innovación. Para desarrollar este componente se lleva a cabo tres programas: Emprendimientos como forma de vida, dedicado a mejorar las condiciones de vida de la población vulnerable; Emprendimientos Innovadores y de Alto Impacto, en el que se impulsa el surgimiento de emprendimientos dinámicos por medio de la alianza entre la sociedad civil, la academia, las empresas y el estado; y el programa “Mecanismos de apoyo al emprendimiento”, en el que se crean estrategias que permiten generar condiciones para fomentar los emprendimientos de la ciudad, facilitando la promoción de servicios, la comunicación unificada, la gestión de recursos financieros y el acceso a nuevos mercados.

El segundo componente, “Fortalecimiento Empresarial”, permite jalonar la competitividad de la ciudad por medio de factores como la ciencia, la tecnología, la innovación, la inversión pública y privada, la internacionalización y el desempeño empresarial. En este componente, se llevarán a cabo los programas de impulso a las MIPYMES y Fomento y fortalecimiento a las iniciativas de clúster. En relación al segundo programa en mención, se busca dar continuidad a las acciones desarrolladas por el municipio en torno a las cadenas productivas, al tiempo que se cumple el rol articulador de las actividades propuestas y desarrolladas por la triada Universidad-Empresa-Estado.

Por su parte, en el tercer componente se busca posicionar a Cali, articulada con la región Pacífico; en esa medida, se proyecta a Cali como ciudad atractiva para la inversión extranjera, la realización de negocios y la creación de valor agregado. En consecuencia, para ello se proyectan los programas: “Cali con el mundo”, para fortalecer el potencial turístico del municipio de Santiago de Cali, Proyección internacional de Cali como ciudad de eventos de talla mundial y Ecoturismo del área rural.

El cuarto y último componente del PD de la Alcaldía de Cali (2016) se encuentra enfocado a fortalecer el emprendimiento, y lo componen dos programas: “empleabilidad e inclusión laboral” y “Estímulos para la generación y fortalecimiento del empleo”, “el emprendimiento y las MIPYMES”. En este último se busca crear las condiciones y mecanismos para facilitar la creación de iniciativas productivas de cualquier escala, así como la generación de empleo e ingresos,



además de institucionalizar en la alcaldía capacidades de incidencia directa en temas de desarrollo económico.

La infografía planteada permite destacar las diferentes instituciones que lo conforman y su grado de incidencia, es necesario resaltar que este ecosistema funciona de forma centralizada en la ciudad de Cali, es decir, aunque los otros municipios participan activamente, la Cámara de Comercio de la capital Vallecaucana es quien gestiona, promueve y articula las diferentes actividades, programas y eventos llevados a cabo en la región.

Inicialmente, las instituciones que integran la categoría de plataforma regional fueron ubicadas en primer orden de importancia, dadas las gestiones que realizan y que posibilitan el adecuado funcionamiento del ecosistema; además de tener en cuenta que, debido a las políticas diseñadas e implementadas por dichas instituciones, se gestó un ambiente que hoy día procura la consolidación de su ecosistema.

Frente a lo anterior, se tiene la RRE del Valle del Cauca, la cual yace fuertemente consolidado, y conformada por diferentes instituciones públicas y privadas entre las que cabe destacar: cinco cámaras de comercio, correspondientes a los municipios de Cali, Palmira, Buga, Tuluá y Cartago; catorce instituciones académicas, entre ellas institutos técnicos y universidades; dos cajas de compensación que corresponden a Comfandi y Coomeva; cuatro fundaciones que apoyan en su mayoría con financiamiento a las ideas de emprendimiento y dos entidades públicas: Gobernación del Valle del Cauca y la Alcaldía de Cali.

Además de las instituciones anteriormente mencionadas, la Cámara de Comercio de Cali, ha identificado cinco iniciativas de clúster que impulsan focalizadamente el crecimiento de las empresas en la región. La tabla 14, se sintetizan las iniciativas y las instituciones relacionadas con esta.



Tabla 14. *Iniciativas de clúster del Ecosistema Regional de Emprendimiento de Cali y municipios cercanos*

<b>Iniciativa</b>	<b>Definición</b>	<b>Instituciones Relacionadas con la Iniciativa</b>	<b>Tipo de Relación</b>	<b>Alianzas Estratégicas</b>
<b>Bioenergía</b>	Comprende las empresas relacionadas con el proceso de generación de energía eléctrica y biocombustible a partir de biomasa en el valle geográfico del río Cauca. Esta se encuentra conformado por 2.891.	Gobernación del Valle del Cauca	Acompañamiento	
		Comisión Regional de Competitividad	Acompañamiento	
		Universidad Nacional de Colombia	Ejecutan el proyecto	
		<i>Prince Waterhouse Coopers</i>	Ejecutan el proyecto	
		CAF	Financiación	
<b>Excelencia Clínica</b>	La conforman 526 empresas relacionadas con la prestación de servicios clínicos y médicos especializados.	Gobernación Valle del Cauca	Acompañamiento	TEMOS International y <i>Geomedical Health</i>
		Comisión Regional de Competitividad	Acompañamiento	
<b>Proteína Blanca</b>	Agrupa 306 empresas relacionadas con la producción de huevo, carne de pollo y cerdo, así como las empresas dedicadas a las actividades y servicios de apoyo como alimentación, vacunación, sacrificio, refrigeración industrial, empaques y transporte especializado.	Gobernación Valle del Cauca	Acompañamiento	
		Comisión Regional de Competitividad	Acompañamiento	
		Las siete cámaras de comercio del departamento	Acompañamiento	
	Conformado por 155 empresas relacionadas con la	Gobernación del Valle del Cauca	Acompañamiento	



<b>Belleza y cuidado personal</b>	producción de cosméticos y artículos para el cuidado personal, junto a proveedores de empaques, químicos, ingredientes naturales y los distintos canales de distribución.	Comisión Regional de Competitividad	Acompañamiento	
<b>Macro Snacks</b>	189 empresas participan en esta iniciativa que hace referencia a los alimentos procesados empacados y a las bebidas no alcohólicas, de fácil acceso para el consumidor y que no requieren preparación.	Gobernación del Valle del Cauca	Acompañamiento	MinCIT
		Comisión Regional de Competitividad	Acompañamiento	Confecámaras

Fuente: elaboración propia, a partir de información de la Cámara de Comercio de Cali (2016).

En la tabla anterior se excluye Parquesoft, según Alcaldía de Cali (2016) El Parque Tecnológico del software, dado que éste no es una iniciativa de clúster, es el clúster de ciencia y tecnología informática más grande de Colombia, y uno de los más importantes líderes en apoyo a proyectos de emprendimiento de base tecnológica e investigación de paradigmas tecnológicos para aplicar al desarrollo de soluciones informáticas.

Continuando con la descripción del ecosistema, entre las instituciones que juega un papel primordial cabe destacar el SENA, entidad que cuenta con cuatro programas de apoyo financiero mediante la asignación de capital semilla no reembolsable. La Alcaldía de Cali mediante el proyecto estratégico del PD 2016–2019, “Cali Emprendedora y Pujante”, impulsa el desarrollo de competencias y habilidades para la generación de ingresos y el desarrollo de emprendimiento, mejorando las condiciones económicas de la población, propiciando un ambiente de negocios competitivo y una cultura favorable al emprendimiento, la innovación y la empleabilidad (Alcaldía de Cali, 2016). La Gobernación del Valle del Cauca, por medio de la Secretaría de Participación y



Desarrollo Social lidera programas de apoyo al emprendimiento dinámico como Valle E, el cual se encarga de respaldar iniciativas empresariales que tienen potencial de convertirse en empresas innovadoras y de crecer rápidamente, rentable y de manera sostenida.

Identificados todos los actores que componen el ecosistema de emprendimiento de la región del Valle del Cauca, cabe destacar el papel de aquellos sobresalientes en cada una de las categorías de agrupación: plataforma regional, actores financieros, actores académicos y otras instituciones transversales.

Dentro de la plataforma regional, uno de los actores que cuenta con gran participación y protagonismo es la Cámara de Comercio de Cali, que desempeña el rol de secretaría técnica del ecosistema. Esta institución cuenta con tres servicios clave, que brindan herramientas, dan soporte y seguimiento a los distintos programas ejecutados en la región: El primer servicio, denominado Crecimiento Empresarial, ofrece formación, conferencias especializadas en temas de actualización, acompañamiento técnico enfocado a guiar la gestión del crecimiento en las áreas estratégicas de las empresas, inteligencia de mercados y alianzas público-privadas para el fortalecimiento del emprendimiento e internacionalización.

En segundo lugar, se encuentra *Emprendimiento e Innovación*, el cual se centra en las herramientas para escalar como son “Valle E”, “Apps Co”, “Valle Impacta” y para innovar, en tanto programa de alianzas para la innovación que busca incrementar el número de empresas con estas capacidades; aumentando de esta manera, la competitividad en los departamentos del Cauca, Chocó y Valle del Cauca. Este programa promueve la mentalidad y la cultura innovadora, formando y generando habilidades de innovación e implementación de proyectos empresariales. Además, en el ítem de mentalidad y cultura se da a conocer el espacio de emprendimiento Cali *Meet Up*, dirigido a emprendedores extraordinarios, identificados por los actores del ecosistema (emprendedores, empresarios, inversionistas, aliados entre otros). En dicho espacio se les proporciona el acceso a nuevos conocimientos y herramientas que les permiten proyectarse a un alto nivel.



Ahora bien, la función de la Cámara de Comercio de Cali, no se limita a los programas anteriormente mencionados, dado que es ésta quien realiza seguimiento a los emprendedores que participan en los distintos programas para medir el impacto del acompañamiento, las habilidades y metodologías que se transfieren. Además, genera periódicamente informes económicos, identifica todas las iniciativas de clústeres llevadas en el departamento, y cuenta con el observatorio empresarial y de competitividad del Valle del Cauca.

Por su parte, en el sector académico se puede apreciar un alto número de instituciones que la integran: catorce instituciones fueron identificadas. Se integran universidades públicas, universidades privadas e instituciones de formación técnica. Sin embargo, la participación de la mayoría se limita a la formación e inclusión en sus programas académicos de cursos de emprendimiento y de cultura empresarial. La Universidad ICESI, junto a la universidad de San Buenaventura, son las instituciones más sobresalientes, dado que cuentan con programas y espacios dedicados exclusivamente al emprendimiento y desarrollo de ideas de negocio.

La Universidad San Buenaventura, (s.f.) describe como La Universidad ICESI cuenta con el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE), unidad académica cuya misión es forjar a través de procesos académicos una cultura empresarial, llena de innovación y de responsabilidad social. Este centro ha impartido capacitaciones en diecisiete países latinoamericanos, y del Caribe, con el objetivo de crear nuevas empresas y mejorar la productividad y competitividad de otras ya existentes. Según el *National Institute for Research Advancement* (NIRA) de Japón, el CDEE hace parte de las 318 instituciones más importantes en la generación de políticas para el desarrollo empresarial, y ha recibido distinciones a nivel internacional como el mejor programa de educación empresarial otorgado por la *United States Association of Small Business and Entrepreneurship* (USASBE) universidad que cuenta también con *Startup Café*, espacio físico que integra recursos y brinda a su comunidad la posibilidad de poner en operación ideas empresariales pasando por las etapas de ideación, validación, prototipado, arranque y crecimiento. Momento en el que ideas como, tecnología e innovación se unen para crear y fortalecer empresas.



Por su parte, la Universidad de San Buenaventura creó la unidad estratégica del parque empresarial y tecnológico de Umbría, en tanto unidad estratégica encargada de formular, evaluar, y gestionar proyectos productivos de impacto social, económico y ambiental para empresas, instituciones educativas, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), entidades gubernamentales y la sociedad en general, aplicando conocimiento a través de procesos de innovación tecnológica y desarrollo empresarial. También cuenta con *Ecoredes*, programa que surge de la alianza entre la facultad de ciencias económicas de la Universidad San Buenaventura y el parque tecnológico de Umbría, encargada de dinamizar los procesos de fomento a la cultura emprendedora, preincubación, incubación y aceleración.

La tabla 15 presenta las tres universidades más relevantes en el ecosistema de emprendimiento de Cali y su Área Metropolitana, haciendo énfasis en los diferentes programas y/o espacios que se ofrecen para fortalecer el emprendimiento, así como sus principales aliados. es necesario aclarar que esta categoría está conformada en total por catorce instituciones; sin embargo, seguidamente se describirán las de mayor relevancia.

Tabla 15. *Universidades referentes del Ecosistema Regional de Emprendimiento de Cali y municipios cercanos con sus respectivos programas y alianzas*

<b>Unidad Académica</b>	<b>Programa</b>	<b>Alianzas</b>
<b>Universidad ICESI</b>	<b>Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE)</b>	Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación
		INNpuls Colombia
		Fondo Emprender
		<i>Microsoft Bizspark</i>
		Colciencias
		Ventures
	<b>Startup Café</b>	Fundación Coomeva
		Cisco Networking Academy
		Red Regional del Emprendimiento Valle E



<b>Universidad de San Buenaventura</b>	<b>Parque Empresarial y Tecnólogo de Umbría</b>	Ministerio de Educación Nacional
		Renata Colombia
		Red Universitaria de Alta Velocidad del Valle del Cauca (RUAV)
		Consejo Nacional de Acreditación (CNA)
	<b>Ecoredes</b>	Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC)
<b>Universidad del Valle</b>	<b>Programa Emprendedores</b>	

Fuente: elaboración propia.

Entre los actores financieros, Bancóldex tienen gran incidencia con sus cuatro programas de financiamiento: iNNpulsa Colombia, iNNpulsa MIPYME, Banca de Oportunidades y Transformación productiva. Mediante éstos se promueve el desarrollo empresarial a través de diferentes instrumentos de apoyo para atender de forma integral a los empresarios y personas que cuenten con iniciativas de negocios (emprendedores). Asimismo, el Sena fomenta la cultura de emprendimiento, identificando ideas de negocios y orientando a la población hacia las fuentes de financiación existentes por medio de sus programas Emprende T, Fondo Emprender, fortalecimiento MYPES y Jóvenes Rurales Emprendedores.

Las fundaciones existentes en la región como Fundación Carvajal, Fundación Compartir, Fundación Corona y “Fundación Goodyear”, apoyan a partir de la financiación de ideas de negocios generadas por la población, participando también de ferias y espacios dedicados al emprendimiento. Se destacan, además, Colempresas, la Asociación Nacional de Mujeres Empresarias y Emprendedoras, red que respalda a sus afiliadas en la adquisición de materiales, maquinaria, crédito, entre otros recursos, el grupo y, por último, Comfandi, con los programas: *CreActivate puesta en marcha* y *CreActivate plan empresarial*

Finalmente, cabe resaltar las principales alianzas entre los distintos actores pertenecientes al ecosistema, como la existente entre la Cámara de Comercio de Cali y PROCOLOMBIA, a partir



de la cual se han sumado esfuerzos para apoyar a los emprendedores del Valle del Cauca a enfrentar el reto de incursionar en los mercados internacionales mediante servicios de información, capacitación y asesoría especializada en temas de comercio exterior. Con esta alianza se busca promover la oferta exportable del país y la generación de cultura exportadora.

### **5.2.2. Municipios de Palmira, Jamundí y Yumbo**

En el caso del Municipio de Palmira, la Cámara de Comercio de Palmira (2012), destaca fundamentalmente la presencia de la red municipal de emprendimiento de Palmira (RMEP), teniendo entre sus principales aliados un total de 16 de instituciones iniciales: Cámara de Comercio de Palmira, Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico de Palmira, Comité Cívico Intergeneracional de Palmira, Comfandi, Coomeva, Comfenalco, Fundación Progresamos, Universidad Nacional de Colombia, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Antonio Nariño, Fundación Universitaria San Martín, Universidad Abierta y a Distancia, Universidad Santiago de Cali, Universidad del Valle, Universidad Remington y el SENA.

Para el año 2014 se incorporó a la REMP la institución Parque BioPacífico (2013), espacio de excelencia e innovación, punto de relación estratégica entre universidades, centros de investigación y de desarrollo tecnológico, empresas públicas y privadas, organizaciones colombianas o del exterior y agencias del gobierno central y regional, para promover y desarrollar la cultura de la innovación y la competitividad de las organizaciones e instituciones instaladas en el Parque o asociadas a él.

Resaltando que para el año 2014, la Red destacó el exitoso evento “Palmira Emprende”, fortalecido por el impacto del primer diplomado en emprendimiento, el cual logró certificar a veinticuatro emprendedores en un proceso llevado a cabo entre abril y agosto de 2014. Finalmente, para el año 2015, en marco del Plan de Actividades de la Red se establecieron cuatro actividades centrales: Según Parque BioPacífico (2015) “(i) realizar el tercer concurso de emprendimiento innovador en Palmira, (ii) diseñar el programa de ángeles inversionistas, (iii) realizar el diplomado de emprendimiento y, (iv) desarrollar la ruta interinstitucional de emprendimiento”.



En lo que respecta a Jamundí, su vinculación al ERE se efectúa a partir de dos referentes institucionales centrales: la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca (COMFANDI), y el Centro de Orientación para el Empleo y el Emprendimiento (COEE), inaugurado en 2014 (Comfandi, 2014). El COEE, hace parte de las estrategias formuladas por la red Cemprende, siendo ésta resultado del flujo de relaciones público-privadas que desde el documento de coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior CONPES 3616 de 2009, “*Lineamientos de la Política de Generación de Ingresos para la Población en Situación de Pobreza Extrema y/o Desplazamiento*”, canalizaron los esfuerzos a fin de potenciar la capacidad productiva, y la consolidación de oportunidades ante ideas emprendedoras en el marco del Desarrollo Económico Incluyente a nivel territorial.

Finalmente, en lo inherente con el municipio de Yumbo, su vocación industrial le ha hecho partícipe del ecosistema de emprendimiento a nivel departamental. En ese sentido, Yumbo hace parte de la RRE del Valle del Cauca, actualmente conformada por más de treinta instituciones de carácter público y privado.

Tal como se ha indicado desde el inicio, el ecosistema de emprendimiento correspondiente a Cali, Palmira, Jamundí y Yumbo, se proyecta como escenario donde converge multiplicidad de instituciones con diferentes grados de incidencia sobre el ecosistema, tanto en su capacidad, como en la cobertura territorial. Y aun cuando Cali carezca de una figura de Área Metropolitana, el ecosistema de emprendimiento efectivamente interactúa en una relación centrípeta, donde instituciones consolidadas auspician el emprendimiento a nivel regional. Resalta para el caso la alianza entre la Cámara de Comercio de Cali y MinTIC, la cual adelanta el proyecto *Fanatic's*, que busca fomentar el uso de las herramientas tecnológicas en los procesos diarios de las empresas y mejorar su gestión empresarial. Y, de igual manera, se plantea la alianza entre la Cámara de Comercio de Cali y Colciencias para la implementación del Programa “Pactos por la Innovación. Con este pacto se busca sensibilizar a las empresas en la cultura de la innovación, y para ello pone a disposición de todas las empresas comprometidas con el proyecto, beneficios enfocados a acompañarlas en este proceso, tales como el autodiagnóstico gratuito en innovación, alianzas por



la innovación, la puesta en marcha de sistemas de innovación, fondo de capital semilla para registro de patentes y acceso a beneficios tributarios, entre otros.

### 5.2.3. Popayán

El ecosistema de emprendimiento de Popayán se encuentra consolidado y conformado en gran medida por la RRE del Cauca; organización conformada por diferentes instituciones públicas y privadas, entre las que cabe resaltar: La cámara de comercio del Cauca, nueve instituciones académicas, dos cajas de compensación correspondientes a Comfacauca y Coomeva, una fundación que apoyan en su mayoría con financiamiento a las ideas de emprendimiento (FUNPAD), una empresa (Agroinova), un gremio (Fenalco) y tres entidades públicas que participan activamente tanto en la RRE como en el ecosistema: Gobernación del Cauca, Alcaldía de Popayán y el Centro regional de productividad e innovación del Cauca.

Esta red de emprendimiento juega un papel primordial dentro del ecosistema, ya que desde su consolidación ha fomentado la articulación institucional, impulsando y direccionando la cultura emprendedora, mejorando de esta forma la calidad de vida de los Caucanos. Sus objetivos estratégicos han estado enfocados en cinco áreas claves: financiación, formación, cultura, direccionamiento y fortalecimiento empresarial (Cámara de comercio del Cauca, 2016).

En el ecosistema se han podido identificar a Parquesoft Cauca, como el clúster líder de arte digital, ciencias y tecnologías que nació comienzos del siglo XXI con el apoyo de diecisiete instituciones regionales y el Parquesoft Cali. En la actualidad cuenta con varios programas como Vivelab Cauca y Cauca Región de emprendimiento Avanzado en TIC (CreaTIC). Este último se formó como iniciativa privada conformada por un grupo de empresas de las tecnologías de información y las comunicaciones que trabajaron de manera asociativa a través de una corporación sin ánimo de lucro, la cual dinamiza el clúster de empresas, y desarrolla estrategias de apropiación social de las TIC.

De igual forma, una de las instituciones que juega un papel primordial en el ecosistema es la Cámara de Comercio del Cauca, que brinda un portafolio de servicios para apoyar a la los



emprendedores y empresarios de la región. El Centro de Atención Empresarial (CAE) es una de sus instancias, el cual brinda asesoría, servicios y trámites para la creación y formalización de empresas. Otro de los servicios es Conexión empresarial, programa que busca desarrollar habilidades empresariales entre los comerciantes, empresarios y colaboradores de las empresas de la región, éste se enfoca en fortalecer cuatro áreas de desarrollo empresarial: Comercial Talento humano, gerencial y financiero.

Otra de las instituciones de gran relevancia es la Alcaldía de Popayán, quien cuenta con el programa de emprendimiento, en el cual se organizan jornadas de capacitación en emprendimiento, así como convocatorias para apoyar a la población en ésta área.

En el campo de las *instituciones de apoyo académico* son varias las instituciones de educación superior que cuenta con unidades de emprendimiento, tales como la universidad del Cauca, quien desarrolla el programa Emprende, en el que ofrece un espacio de encuentro y participación para la comunidad en temas relacionados al emprendimiento. Además de crear los vínculos necesarios entre el Estado, universidad y sector productivo que permitan propiciar nuevas dinámicas de desarrollo económico y social en la región.

Por otra parte, La Corporación Universitaria Autónoma del Cauca cuenta igualmente con una unidad de emprendimiento que brinda apoyo a todas las facultades, promoviendo la cultura emprendedora y dirigiendo sus esfuerzos hacia la construcción de ecosistemas de emprendimiento. Esta misma institución cuenta a su vez con el club de emprendedores, equipo de estudiantes de dicha institución que se benefician con la asesoría, colaboración y acompañamiento de un excelente grupo de profesores, personal administrativo e instituciones externas con el objetivo de fomentar valores y principios íntegros, desarrollar el pensamiento creativo, el liderazgo y la cultura emprendedora entre sus miembros en aras de identificar, diseñar y ejecutar proyectos empresariales y sociales con impacto positivo en la región.

La fundación Universitaria de Popayán cuenta con REDES, programa que promueve la celebración de contratos con el sector oficial, con empresas, el sector productivo, tecnológico y grupos, que fortalezcan la relación Universidad-Estado-Empresa y La Universidad Nacional



Abierta y a Distancia (UNAD) que tiene la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios (ECACEN) que hace parte activa de la RRE.

Entre las *instituciones de apoyo financiero* cabe resaltar a Bancóldex con sus diversos programas de financiamiento. Mediante ellos promueve el desarrollo empresarial a través de diferentes instrumentos de apoyo para atender de forma integral a los empresarios y personas que cuenten con iniciativas de negocios. Por otro lado, el Sena cuenta con programas como Emprende T, Fondo Emprender, fortalecimiento MYPES y Jóvenes Rurales Emprendedores.

La Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUNPAD), apoya mediante financiación de ideas de negocios generadas por medio del programa de fortalecimiento de capacidades productivas y generación de ingresos para los pequeños productores rurales, con el que promueve el desarrollo rural con enfoque territorial, fortaleciendo las capacidades productivas y generación de ingresos de los pequeños productores.

Continuando con la descripción del ecosistema, una de las alianzas estratégicas a resaltar, es la de la Cámara de Comercio de Cauca y Procolombia, quienes trabajan mancomunadamente para apoyar a los empresarios y emprendedores en el proceso de internacionalización mediante servicios de información, capacitación y asesoría especializada en temas de comercio exterior.

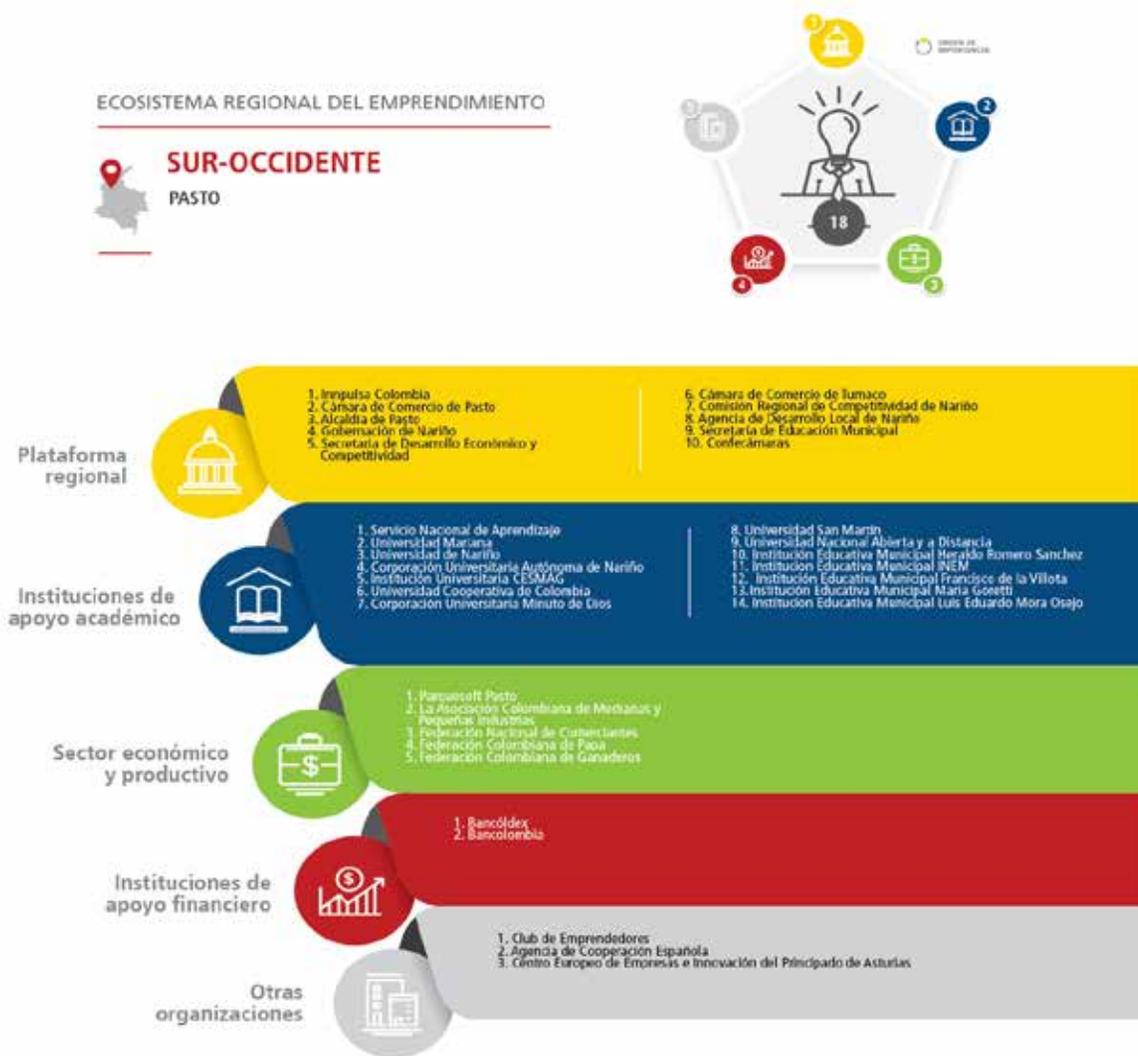
Para finalizar, hay que resaltar que una de las principales características del ecosistema de emprendimiento del Cauca, y es su incipiente consolidación. Solo con el PDD de 2012-2015 se pudo fortalecer y consolidar a partir de un enfoque tecnológico e innovador, en parte, a la poca credibilidad de los caucanos en la empresa local. Con el tiempo se ha producido un cambio en la mentalidad de la población, gracias a trabajo coordinado entre la Alcaldía de Popayán, La Gobernación del Cauca, el Ministerio de las TIC, el SENA, Unicauca, Crepic y los emprendedores locales.

En la actualidad el ecosistema cuenta con aliados internacionales, como lo describe Periódico la Campaña (2014), en su experiencia se la han venido a conocer de las Universidades



de Cambridge, Boston y Carlos III de España. Sus promotores han tenido contactos con grupos y colectivos que creen en el emprendimiento y le apuestan a la creatividad de los jóvenes

### 5.3. Nodo 3: Ecosistema Regional de Emprendimiento de Pasto



Gráfica 19. *Ecosistema Regional de Emprendimiento de Pasto*  
Fuente: elaboración propia.

En esta región del país, el ERE no se encuentra limitado a Pasto, sino que se desenvuelve como fenómeno departamental en el que participan de manera sobresaliente instituciones de los municipios de Tumaco e Ipiales. Este ecosistema presenta una dinámica centrípeta, enfocada en la



capital nariñense y conformada en gran medida por la red departamental de emprendimiento, que a su vez se encuentra estructurada por tres cámaras de comercio correspondientes a Pasto, Tumaco e Ipiales; seis instituciones académicas; dos fundaciones, Coomeva y Minga Andina; dos entidades financieras, Bancóldex y Bancolombia; los gremios de ACOPI y FENALCO; un club de emprendedores y tres entidades públicas; la Alcaldía de Pasto, la Gobernación de Nariño y la CRC.

De acuerdo a la revisión de los PD de ésta ciudad, en los últimos años podemos observar que las administraciones le han apostado a diversos enfoques en torno al emprendimiento; unas inclinándose más hacia sector agrario, y otras más hacia el tema de la innovación y las tecnologías.

Con el PD (2001) “Pasto: espacio de vida, cultura y respeto 2001-2003” iniciaron las acciones integrales para promover las alianzas estratégicas entre el sector público, privado, académico y comunitario, para mejorar la competitividad y la generación de una actitud empresarial más sólida y emprendedora. De igual forma, se le apostó a la creación de una incubadora de empresas, de un parque tecnológico de software y de un observatorio empresarial y de empleo (Alcaldía de Pasto, 2001). En los siguientes PD, incluyendo el actual, el tema de emprendimiento siguió presente, aunque la forma en que se abordó fue gradual.

A parte de los PD, otro elemento tenido en cuenta para la caracterización de su ecosistema fue la Red de emprendimiento de Nariño; la cual se encuentra conformada por actores de distintas naturalezas, que al momento de analizarlos dieron pautas para comprender el comportamiento del emprendimiento en la región.

Dentro del ecosistema se identifica un clúster: Parquesoft Pasto; el cual facilita a los jóvenes emprendedores la creación y desarrollo de empresas de base tecnológica, funciona desde el año 2004 gracias a la gestión de entidades públicas departamentales y a la Fundación Parquesoft de Cali, y cuenta diversos programas y centros como: ViveLab Nariño, Nariño vive digital, RobotLab’s, el Centro de Emprendimiento Digital y Tecnológico de Pasto Carlos Cesas Puyana, la unidad de comercialización y de transferencia tecnológica (Minkay) y el semillero de emprendimiento (Parquesoft Pasto, 2016)



Continuando con la descripción del ecosistema, se resaltar unas de las características particulares de éste: el ecosistema se encuentra conformado en gran medida por instituciones académicas de diversas índoles (públicas y privadas): seis pertenecientes a la red, y ocho más que pertenecen al ecosistema. La mayor participación de dichas instituciones se limita a la formación e inclusión en sus programas, de cursos de emprendimiento y de cultura empresarial. Según Unempresa (2016), La Universidad Mariana, junto a la Universidad de Nariño, son las instituciones de educación superior más sobresalientes; la primera cuenta con un Centro de Investigaciones (CEI) que prioriza el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la innovación y la creación artística y cultural; la segunda, con una unidad de emprendimiento UNEMPRESA que apoya la creación de empresas mediante la asesoría e identificación de oportunidades de negocios, así como de proyectos empresariales pertinentes para el desarrollo de la región.

El ecosistema existe seguidamente mediante la cooperación entre actores económicos como Fenalco, Fedepapa, Fedegán y Acopi, y una fuerte participación extranjera por parte del Centro Europeo de Empresa e Innovación de Asturias (CEEI), que en alianza con la RRE de Nariño, llevan a cabo el programa Desarrollo con Identidad Regional entre España y Nariño (DIRENA), el cual busca el fortalecimiento de la cultura emprendedora y empresarial, potenciando iniciativas que promueven la creación de proyectos de Empresa de Base Tecnológica (EBT), y en especial, la estandarización de procesos y esfuerzos conjuntos para la formación académica en emprendimiento y empresarismo. Este programa cuenta con tres ejes estratégicos: gobernanza para el desarrollo territorial, emprendimiento y desarrollo empresarial y ciencia, tecnología e innovación.

Como lo presenta Direna (2016), el primer eje se ejecuta en Tumaco, y pretende impulsar el fortalecimiento del modelo de gestión territorial, mediante el desarrollo incluyente hacia una economía basada en el conocimiento y centrada en las personas, en un marco de posconflicto en el que se dote de capacidades para la comprensión del territorio.

En el segundo, se llevan a cabo iniciativas para el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento, por medio de alianzas con actores empresariales que sirvan como vehículo de



implementación de actividad y competitividad. Por último, el eje de Ciencia, tecnología e innovación que se centra en el fortalecimiento de capacidades investigativas, que aporten soluciones efectivas a las cadenas productivas en departamento, aquí se propone a la academia y a los centros de I+D+i como generadores y dinamizadores de conocimiento y tecnología.

El ecosistema de emprendimiento de Nariño es dinámico, como lo muestra Cámara de comercio de Pasto (2016), en gran medida debido a la gestión desarrollada por el departamento de promoción y desarrollo empresarial de la cámara de comercio de Pasto, el cual cuenta con diez programas que promueven y divulgan el desarrollo empresarial en el ámbito social, local y regional, logrando la concertación entre el sector público y privado. Además de los programas, el departamento cuenta con los servicios de promoción empresarial, gestión del comercio internacional, el (CDE), el Sistema de Información y Consulta empresarial (SICE) y el Centro de participación y control ciudadano

En cuanto a la financiación, están presentes diversos actores como el Sena, que identifica ideas de negocio y orienta a la población hacia las fuentes de financiación, mediante sus programas Emprende T, Fondo emprender, Fortalecimiento MYPES y Jóvenes Rurales emprendedores; y Bancóldex a partir de sus distintos programas de financiación.

Por último, según Cámara de Comercio de Pasto (2016) la gestión internacional, ésta ha sido posible gracias a la alianza entre la Cámara de Comercio de Pasto y Procolombia, que a través del Centro de Información han apoyado a los empresarios nariñenses en su proceso de internacionalización mediante servicios de información, capacitación y asesoría especializada en temas de comercio exterior. Este centro cuenta con nueve servicios que promueven, asesoran y hacen posible que los productos de emprendedores y empresarios sea conocidos en otros países.



## 6. Ecosistemas Regionales de Emprendimiento Región Sur-Oriente

A continuación, se presenta el mapeo de los ecosistemas de la Región Sur-Oriente de Colombia. De esta manera, en la tabla 16 se procede a describir el conjunto de las ciudades objeto de análisis:

Tabla 16. *Nodos y ciudades Ecosistema de Emprendimiento Sur-Oriente*

<b>Región Sur-Oriente</b>	Florencia
	Leticia
	Mitú
	Mocoa
	San José del Guaviare

Fuente: elaboración propia.

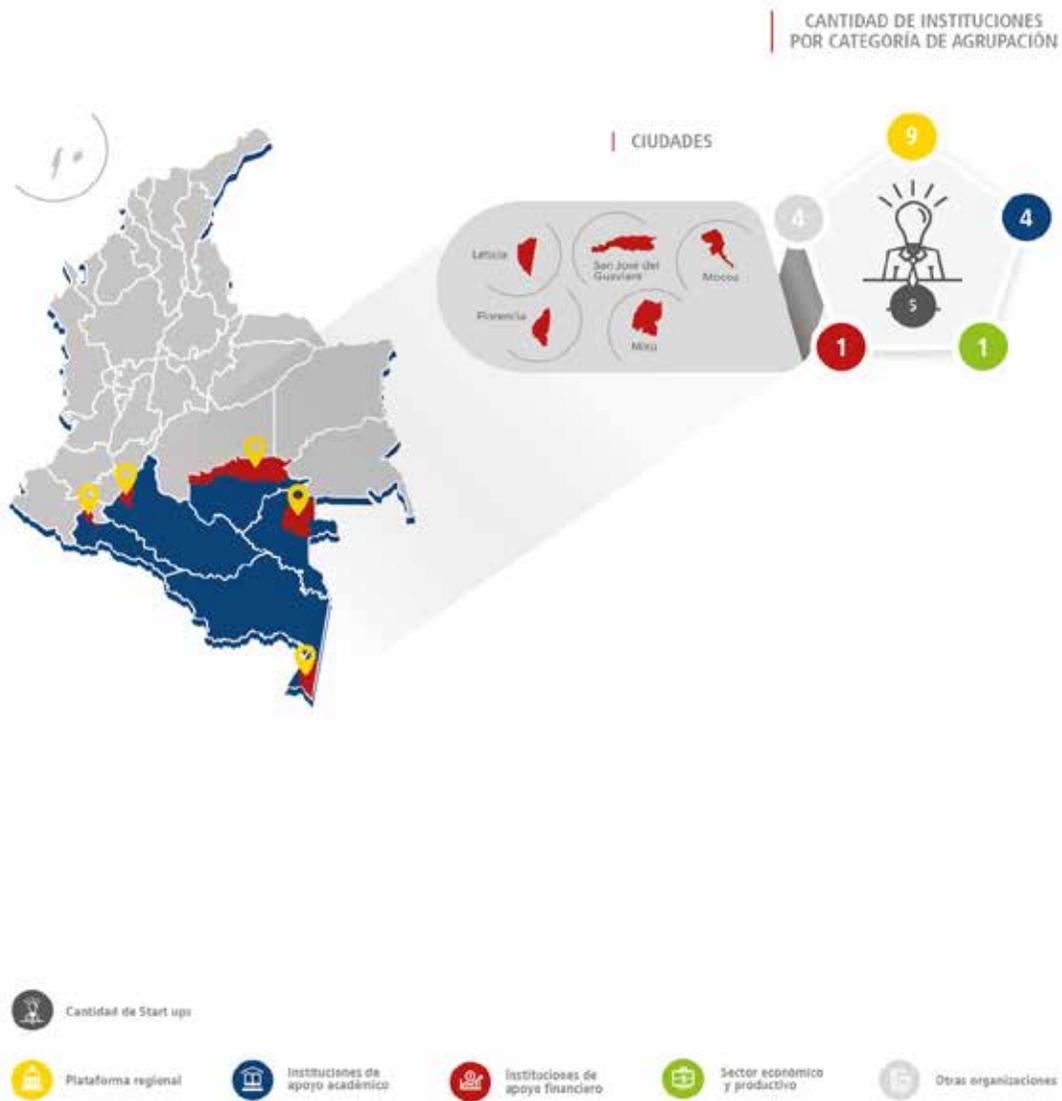
Ahora bien, tal como se puede observar en el gráfica 20 se proyecta un resumen visual de la cantidad de instituciones que conforman el ERE Sur-Oriente, es decir, los principales actores institucionales y no gubernamentales encargados de apoyar en el diseño, direccionamiento, apoyo y seguimiento a los procesos de emprendimiento. Además, lo presentado no solo nos brinda la posibilidad de comparar, en términos de cantidad, la presencia de instituciones conforme las cinco categorías de agrupación, sino que, también, nos permite comparar el número de *startups* que hacen presencia en esta zona del país.

Finalmente, se procede a generar la descripción de cada uno de los ecosistemas regionales, dando cuenta de sus principales referentes institucionales (ver gráfica 21). Adicionalmente, se detallan los programas y acciones ejecutadas en la región por las distintas entidades, evidenciando la apremiante necesidad de propender por una mayor articulación de actores y actividades que optimicen los recursos y generen espacios más eficientes de conexión y visibilización de emprendedores.



ECOSISTEMA REGIONAL DE EMPRENDIMIENTO

**REGIÓN SUR-ORIENTE**



Gráfica 20. *Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Sur-Oriente (I)*  
Fuente: elaboración propia.

ECOSISTEMA REGIONAL DEL EMPRENDIMIENTO

**SUR-ORIENTE**  
LETICIA - FLORENCIA - SAN JOSÉ DEL GUAVIARE  
MITÚ - MOCOA



Gráfica 21. *Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Sur-Oriente (II)*

Fuente: elaboración propia.

### 6.1. Leticia

Los PD regionales del departamento del Amazonas desde el 2002 hasta el 2008 se enfocaron en brindar apoyo a los empresarios para facilitar los trámites de formalización de las empresas, en el marco de la estrategia para fomentar la producción local. Como tal, durante este período no se evidencia una política de emprendimiento articulada, sino que se presentan distintos

convenios entre empresarios, el SENA, y las universidades con presencia en la región, para aplicar los acuerdos municipales existentes enfocados en la generación de nuevas empresas.

En 2008, con el cambio de administración, se inició un proceso de Censo Empresarial en Leticia, que arrojó un panorama sobre la realidad del emprendimiento en la región. Un gran número de las empresas del departamento, en el momento de la realización del censo, eran microempresas, específicamente fami-empresas, que, de acuerdo a la vocación productiva de la región, estaban concentradas en el sector agrícola y el ecoturismo.

Para 2012, con la creación del PRC y el PEER, lograron generar importantes avances para fijar las pautas y rutas a seguir para el desarrollo económico del departamento. Así pues, el plan regional se concentró en organizar una estructura más sólida del emprendimiento de la región, contribuyendo al fortalecimiento del sector turismo, y a mejorar la oferta y demanda de servicios asociados a dicha actividad.

En su estructura, la estrategia del PRC contempla los seis objetivos estratégicos del PEER, cuyas principales metas buscan alcanzar una cultura departamental de emprendimiento, a saber:

- Desarrollar una cultura emprendedora a partir de estrategias de acción interinstitucional de acuerdo a lo definido en el PRC y las políticas nacionales.
- Promover la creación y formalización de emprendimientos productivos a partir de las potencialidades locales, regionales y fronterizas.
- Lograr el acceso de los emprendedores a las fuentes nacionales e internacionales de financiación con apoyo de la institucionalidad regional.
- Consolidar los emprendimientos productivos garantizando un entorno competitivo para la adquisición de insumos de producción, comercialización, financiación, asesorías, transferencia de tecnología e implementación de procesos de calidad.
- Promover iniciativas de emprendimiento, fortalecimiento y creación de empresas a través de la unión de esfuerzos institucionales técnicos, jurídicos, administrativos y financieros.
- Promover la inclusión de las comunidades indígenas en el desarrollo del emprendimiento a partir de su cosmovisión y planes de vida (Gobernación de la Amazonía, 2012).



Posteriormente, y tras la consolidación de la CRC del Amazonas, todas las acciones relacionadas con competitividad y productividad en el departamento estuvieron enfocadas en fortalecer el crecimiento empresarial amazonense, implementar la cátedra empresarial a través del SENA y la Universidad de la Amazonía, y promocionar la RRE departamental.

Una de las apuestas más fuertes que se realiza a nivel económico en la región es la de la promoción del ecoturismo. Por esto, el Amazonas cuenta con un clúster en servicios turísticos, el cual se encuentra articulado con los distintos intereses que se desarrollan en la región en torno al emprendimiento, lo anterior se puede corroborar en la revisión del PRC.

A estas iniciativas se sumaron distintas estrategias del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, basados en la consolidación y eslabonamiento de cadenas productivas y de las respectivas unidades de emprendimiento gestionadas por el SENA.

Actualmente, este departamento cuenta con una Plataforma Regional estructurada que toma como eje básico a la Cámara de Comercio del Amazonas (CCA). Esta, por su parte, en convenio con la Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia, se articula con las Cámaras de Comercio de Florencia para Caquetá, Putumayo y San José de Guaviare, en un programa llamado Alianza Regional Amazonía para la Innovación, contando con el apoyo y cofinanciación de Colciencias, orientados por la Universidad Nacional de Colombia. Aunque la alianza está más encaminada hacia la implementación de procesos de innovación en quienes ya son empresarios, también contribuyen a formular y a apoyar los planes o proyectos empresariales en la región, encaminando su labor hacia el mejoramiento de la competitividad.

A nivel departamental, la CCA, en conjunto con la Gobernación del Amazonas, el SENA, el Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas (SINCHI) y otras instituciones educativas y financieras, le otorgó personería jurídica a la RRE de Amazonas. Esta red sigue activa y, en asociación con la Caja de Compensación Familiar del Amazonas, e iniciativas privadas como la Fundación Amazonas Emprende Futuro o *Brokers Inn Dutainment*, dan vida a proyectos como la Selección Amazonas de Liderazgo y Emprendimiento, que busca fomentar la cultura del emprendimiento y liderazgo en jóvenes.



El SENA, por su parte, se resalta por la continuidad ofrecida en su portafolio de servicios, no solo cuenta con una UE, la cual agencia el emprendimiento cultural y solidario, además contribuye al desarrollo de iniciativas enmarcadas en el sector agroindustrial, agropecuario y de servicios. Es importante señalar la gran importancia del Fondo Emprender, el cual se encuentra adscrito al SENA, y contribuye al apoyo y fortalecimiento de las iniciativas emprendedoras gestadas dentro de sus marcos institucionales.

Otras instituciones educativas que cuentan con UE son: la Universidad de la Amazonía y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Las iniciativas empresariales impulsadas por la Universidad de la Amazonía tienden a agruparse en el sector ganadero, mientras que la unidad de la UNAD se presenta menos activa, correspondiendo a la denuncia de un problema de conectividad que rodea los discursos de las autoridades administrativas de toda la región amazónica.

## **6.2. San José del Guaviare**

En San José del Guaviare en 2012 se inició un proceso de diseño de programas dirigidos a estimular el crecimiento de la producción rural y urbana. Dado que el municipio es principalmente rural, y que sus políticas de emprendimiento se concentran en el fortalecimiento del sector agrícola, sus iniciativas se han enfocado en la formalización de las pequeñas empresas y en el fortalecimiento de las asociaciones de pequeños productores.

El principal programa destinado al fortalecimiento empresarial en el PD se conoce como Programa Mercado Capital, el cual busca establecer alianzas público-privadas a través de la coordinación interinstitucional con el SENA, la Gobernación del Guaviare, la Cámara de Comercio, las universidades y comerciantes locales, siendo estas mismas entidades las que conforman la PRE, que se encuentra estructurada, pero únicamente institucionalmente, puesto que no se halla información acerca de a la red propiamente.



El núcleo para el desarrollo de las políticas de fomento para el emprendimiento en la región se sustenta en el fortalecimiento de la CRC del Guaviare, cuyos responsables son: MinCIT, la Gobernación del Guaviare e iNNpulsas.

El Programa Mercado Capital, cuenta a su vez con cinco subprogramas, pero no todos han logrado tener una dinámica. De ellos solo algunos han logrado realizar acciones:

### **6.2.1. Subprograma: Formación para el trabajo**

La gobernación cuenta con el asesoramiento y acompañamiento del SENA, pues como comentó Ana María Martínez, “El SENA, ha avanzado mucho en el ejercicio del apoyo al emprendimiento. En este momento, es quien lidera este ejercicio en el departamento. A partir de esas experiencias exitosas, es que nos hemos consolidado como aliados estratégicos” (SENA, 2012). En la descripción del Centro de Desarrollo Agroindustrial, Turístico y Tecnológico se hace patente el énfasis en el emprendimiento al decir que Guaviare es un punto estratégico para el emprendimiento de la Orinoquía y Amazonía, resaltando las posibilidades del ecoturismo.

La estructura organizativa del SENA conlleva a que esta seccional cuente con una UE, con el programa de Jóvenes Rurales Emprendedores, que se destaca al hablar de la inclusión en el camino del emprendimiento (Jóvenes Rurales Emprendedores, 2010) y con el Fondo Emprender. La misión, en este caso, es buscar una mayor autonomía económica respecto al costo de gasto público que actualmente supone la estructura económica del departamento.

### **6.2.2. Subprograma: Emprendimiento, innovación y generación de empleo**

Este programa se propuso con el objetivo de “generar nuevas fuentes de ingreso y de empleo para promover el desarrollo de competencias de innovación en el sector productivo” (Acuerdo No. 018 de 2012, p.40). Hasta ahora no ha logrado desarrollarse, ni tener una dinámica propia debido a la falta de apoyo estatal.



### **6.2.3. Subprograma: Actividades económicas alternativas**

Este programa se planteó como una alternativa para promover y apoyar actividades alternas que proporcionen ingresos e incentivos a los pequeños productores, mujeres, juventud y minorías étnicas como el ecoturismo, las artesanías, los productos lácteos y cárnicos, las materias primas típicas de la región del Amazonas y la protección de los recursos naturales, particularmente en las áreas de conservación, todo esto basado en la utilización de elementos de la estrategia de Desarrollo Económico Local (Acuerdo No. 018 de 2012, p.40). Este programa no logró trascender de la realización de ferias de visibilización que se articularon y se dieron a conocer a través del Subprograma de dinamización de la comercialización.

### **6.2.4. Subprograma: Impulso a los esquemas asociativos y de economía solidaria**

Programa enfocado en promover los esquemas asociativos y solidarios para fortalecer la capacidad empresarial de los pequeños y medianos productores con el fin de mejorar la capacidad de negociación de los pequeños productores, facilitar el acceso a los programas e instrumentos de política sectorial y facilitar las alianzas con los grandes productores en condiciones favorables (Acuerdo No. 018 de 2012, p. 40). Para el caso, los resultados de este programa se centraron en facilitar la formalización de los pequeños productores.

### **6.2.5 Subprograma: Dinamización de la comercialización**

Uno de los programas insignias de esta categoría es ExpoGuaviare SENA, que viene reuniendo a empresarios y jóvenes emprendedores desde 2011, pero cuya existencia se remonta a más de quince años atrás.

La Feria del Emprendimiento y la Innovación *Sí Guaviare*, en la que interviene la ONG extranjera de Cooperación Internacional, *Hilfswerk Austria*, comenta que “San José se visiona como una capital emprendedora y autosostenible para nuestras familias y su desarrollo económico” (San José del Guaviare le Informa, 2016). En el plan estratégico departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación, se explica que “Innovación, emprendimiento, generación de valor



agregado, ingreso, empleo y sostenibilidad serán la clave del desarrollo económico del departamento en adelante” (Colciencias, 2013).

Adicional a lo anterior, el departamento de Guaviare cuenta con la Cámara de Comercio de San José, la cual fue creada en 1999 para terminar con la dependencia administrativa bajo la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Villavicencio, y así dinamizar de esta manera la realización de procedimientos en el departamento.

Esta Cámara, además de servir para los diferentes tipos de trámites registrales de la región, también impulsa el emprendimiento a partir de programas y eventos, como lo son: la aplicación del programa “Región Empresaria” en Guaviare a partir de 2014, pensado para impactar en el fomento de la cultura emprendedora, en conjunto con la administración municipal y la UNAD. Otro elemento importante es su coparticipación en la ya referida feria ExpoGuaviare, organizada también por el Instituto de Fomento y Desarrollo Económico del Guaviare (IFEG), actor del ecosistema del emprendimiento regional al intervenir en el proceso de formación y apoyo de MIPYME.

Cabe anotar que el IFEG también ejerce una labor financiera; sin embargo, no ofrece algún tipo de capital semilla, ni se constituye como un fondo de capital de riesgo, sino que se caracteriza como una entidad de fortalecimiento a microempresas exitosas y, en conjunto con el Fondo Emprender, ha gestionado convocatorias para financiar iniciativas empresariales, aunque, actualmente, no se encuentran en vigencia.

Es importante señalar la existencia del clúster, enfocados en mejorar los procesos de producción para una mayor competitividad a nivel global. Por eso se resalta la influencia del turismo como actividad aglutinadora, pues como se mencionó, una de las apuestas está en la articulación comercial a través de los servicios turísticos guiados por el SENA.



### 6.3. Mitú

Debido a la dificultad de acceso a los municipios de la región de estudio, específicamente Mitú, la capital departamental del Vaupés, no cuenta con una consolidación del sector privado y está sujeta a la Cámara de Comercio de Villavicencio (CCV). Esta misma razón, y la existencia de una población mayoritariamente rural con una gran dispersión evidenciada en su baja tasa de densidad poblacional, hace que las políticas de emprendimiento para Mitú estén enfocadas en el mejoramiento de las condiciones productivas, el fomento del sector y el emprendimiento de la agroindustria.

En los PD desde 2004 hasta 2007 no se tiene registro de la existencia de una política o programas encaminados a fortalecer el emprendimiento en la región. Asimismo, en el PD 2008-2011 se empezó a evidenciar un creciente interés en el fortalecimiento de este escenario, vinculado a la asesoría y la asistencia técnica de la zona rural del municipio, principalmente en temas agrícolas.

Actualmente se observa una mayor articulación entre las entidades para la creación de una Plataforma Regional, a pesar de que estos esfuerzos aún no han arrojado los resultados esperados y que la plataforma de emprendimiento se encuentra en un estado embrionario de consolidación se puede tener un escenario proyectivo positivo en cuanto en los últimos años los programas de emprendimiento han ganado un espacio importante esperando que continúen en los planes regionales a futuro.

Ahora bien, una de las instituciones más importantes de la región es el SENA, que ha hecho presencia desde hace más de treinta años. Actualmente su regional en Vaupés se concentra en el Centro Agropecuario y de Servicios Ambientales de Jirijirimo, donde no solo brinda capacitación técnica y tecnológica, sino que, además, organiza la Feria de Emprendimiento y Empresarismo, cuya VIII versión se realizó en 2015. Esta entidad enlaza todos los programas relacionados con sectores pecuarios, agrícolas –biocomercio o mercados verdes, por ejemplo– y servicios ambientales o turísticos, además de dirigir el programa Jóvenes Rurales Emprendedores, de la



mano de la Secretaría de Planeación Municipal, y sus proyectos para fomentar una cultura del emprendimiento.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante destacar que, respondiendo a las necesidades de la región, la presencia de proyectos como Jóvenes Rurales Emprendedores, del SENA, toman especial protagonismo para pensar el ecosistema, pues busca integrar los intereses de competitividad con el emprendimiento tradicional y cultural, razón que conlleva a la promoción de procesos y tecnologías que pueden impactar notoriamente en el desarrollo económico de la región, dado que al menos en los lineamientos de política, el Fondo Emprender prioriza la innovación y el impacto en el desarrollo del departamento dentro de sus criterios de selección.

Adicional a esto, ha sido notable la presencia de la Secretaría de Agricultura, Medio Ambiente, Minería, Vivienda y Desarrollo Turístico del departamento, la cual ha tenido amplias y numerosas iniciativas para el desarrollo de políticas para el emprendimiento entre 2012 y 2015, que se dieron en el marco de un convenio interinstitucional que también tuvo como entidades participantes a la alcaldía, MinCIT a través de su Dirección de Emprendimiento y Empresarismo, la Unidad de Emprendimiento y Empresarismo del SENA, y la Unidad Municipal de Asistencia Técnica (UMATA). Este espacio buscaba promover la sostenibilidad ambiental y la reducción del cambio climático, apoyar la cofinanciación de proyectos productivos y darle viabilidad al PRC “Vaupés Competitivo” (Alcaldía de Mitú, 2012, p.83).

#### **6.4. Florencia**

En el departamento del Caquetá, instituciones como la gobernación y la secretaria de emprendimiento y turismo, han promovido programas y proyectos para fortalecer las políticas de emprendimiento para la región, las cuales no han presentado las conclusiones esperadas, debido principalmente a que existe una baja cultura de creación de empresas, a que las políticas que existen son insuficientes para brindarle seguridad a las micro y pequeñas empresas, al difícil acceso al crédito y la deficiente infraestructura vial, energética y de comunicaciones, aspectos que han generado una problemática aguda, perjudicando los emprendimientos y las consolidaciones de empresas en el departamento.



Entidades como la Cámara de Comercio de Florencia han estado presentes promoviendo la formalización de las empresas del sector, pero el bajo dinamismo comercial causado por los niveles de pobreza de la región no genera garantías para invertir en la creación de nuevas empresas.

La red departamental de emprendimiento fue creada desde el año 2009, pero hasta el momento la información que tienen las entidades no permite la formulación de conclusiones. A nivel municipal, las entidades presentes han realizado diversos esfuerzos institucionales encaminados al fortalecimiento de la cultura emprendedora e innovadora, pero en la práctica cada una cuenta con actividades propias desarrolladas sin articulación interinstitucional, y en la mayoría de veces con un impacto regional incipiente.

Entre los programas más importantes se encuentran los Créditos de Fondo Rotatorio de Fomento Agropecuario, que se otorgan para proyectos productivos a los pequeños productores del municipio de Florencia. El SENA, a través del Fondo Emprender y la Universidad de la Amazonía, cuentan cada uno con UE, con las cuales buscan integrar y articular todos los recursos académicos e institucionales que se destinan para el fomento de la cultura de emprendimiento y empresarismo. Esto se realiza a través de actividades de formación, investigación, extensión y proyección social.

En 2008 se creó la CRC Caquetá, de la Alcaldía de Florencia, 2012 donde se establece que:

A través de un acuerdo de voluntades entre los diferentes miembros que participaron, algunos de ellos son: la Alcaldía de Florencia. La Comisión, según el decreto, es una organización institucional que busca fortalecer los diferentes espacios de concertación entre los actores públicos y privados y las organizaciones cívicas y sociales en materia de producción y competitividad del departamento con el fin de promover el desarrollo económico y mejorar el bienestar social de los ciudadanos. (p.129)

A pesar de lo estipulado en los lineamientos de política, la dinámica propia de la comisión no ha logrado trascender de lo formal a lo real, por lo cual esta comisión es más una figura que un agente de impacto y referente en el emprendimiento de la región. Al igual que esta comisión, existe



un Consejo Departamental de Ciencia Tecnología e Innovación (CODECYT+i) Caquetá y un Plan Estratégico de Ciencia Tecnología e Innovación del departamento del Caquetá 2012-2015.

Como tal, este consejo busca realizar esfuerzos concretos en el departamento, según la Alcaldía Florencia (2012), con el ánimo de:

Fortalecer la economía; uno de ellos es el Plan Estratégico CT+I, en esta visión de departamento se busca identificar los mecanismos y la ruta que llevarán a Caquetá en el 2025 a ser una economía regional más competitiva, estructurada por sistemas de producción sostenibles y con un fuerte componente de conocimiento agregado de alto nivel. (p.130)

Sin embargo, este consejo no ha logrado dinamizarse y llevar sus aportes al plano de lo real, todavía está en un nivel de consolidación muy incipiente.

Los PD rural y asistencia técnica son la muestra de mayor desarrollo para la región, los cuales, gracias a la vocación productiva de la región, han tenido grandes avances en sectores como la agricultura, ganadería y piscicultura. Entre los principales obstáculos de estos sectores para Florencia, se encontró que el problema central son los bajos índices de productividad y competitividad del sector agropecuario.

Por último, la Gobernación del Caquetá está tratando de promover al departamento, y a su capital Florencia, como vitrina turística de Colombia a través de la promoción de los atractivos naturales, paisajísticos y culturales, así como los operadores turísticos del municipio. Dado que cuentan con una de las más importantes reservas mundiales de biodiversidad, como es la región amazónica, este factor que contribuye a favorecer la práctica del ecoturismo en este territorio.

A manera de conclusión, el primer elemento a resaltar por su posición geográfica y su baja densidad poblacional, característica propia de las zonas rurales, es que esta región ha estado en el olvido de las entidades gubernamentales del orden nacional, lo que se evidencia en la baja presencia institucional y la muy baja conectividad de infraestructura (redes viales primarias y conectividad de internet). Esto le ha puesto su sello regional a los procesos de emprendimiento,



basado en la producción de bienes primarios y la prestación de servicios turísticos, hecho diferenciado con las otras regiones del país en las que predominan actividades relacionadas con prestación de servicios tecnológicos y manufacturas.

Asimismo, las entidades que sobresalen como principales dinamizadoras dentro del ecosistema de emprendimiento son el SENA, las universidades regionales –en especial la Universidad de la Amazonía– y las secretarías municipales asociadas a turismo y el crecimiento económico. No obstante, se convierte en una necesidad imperante para la optimización de recursos y un mayor despliegue de programas, así como para la articulación de estas entidades en una mesa regional que potencie las sinergias de los municipios y logre crear redes de emprendimiento intra e intermunicipales.

Así, además del importante papel que tienen las entidades de educación superior en el emprendimiento de esta región, resulta oportuno promover la integración de talleres de emprendimiento en la educación secundaria, que se conviertan en un semillero que pueda impulsar posteriormente centros como el SENA y las universidades.

De otro modo se considera que la condición de estos departamentos y municipios, como predominantemente rurales, genera que ni el sector económico y productivo ni las entidades de apoyo financiero sean actores relevantes dentro del ecosistema, por lo que se hace evidente que una tarea a futuro de las alcaldías y gobernaciones sea lograr acercar al actor privado en las redes de emprendimiento de su territorio.



## 7. Ecosistemas Regionales de Emprendimiento Región Oriente

A continuación, se presenta el mapeo de los ecosistemas de la Región Oriente de Colombia. De esta manera, en el la tabla 17 se procede a describir el conjunto de las ciudades objeto de análisis:

Tabla 17. *Nodos y ciudades Ecosistema de Emprendimiento Oriente*

<b>Región Oriente</b>	Arauca
	Puerto Carreño
	Puerto Inírida
	Villavicencio
	Yopal

Fuente: elaboración propia.

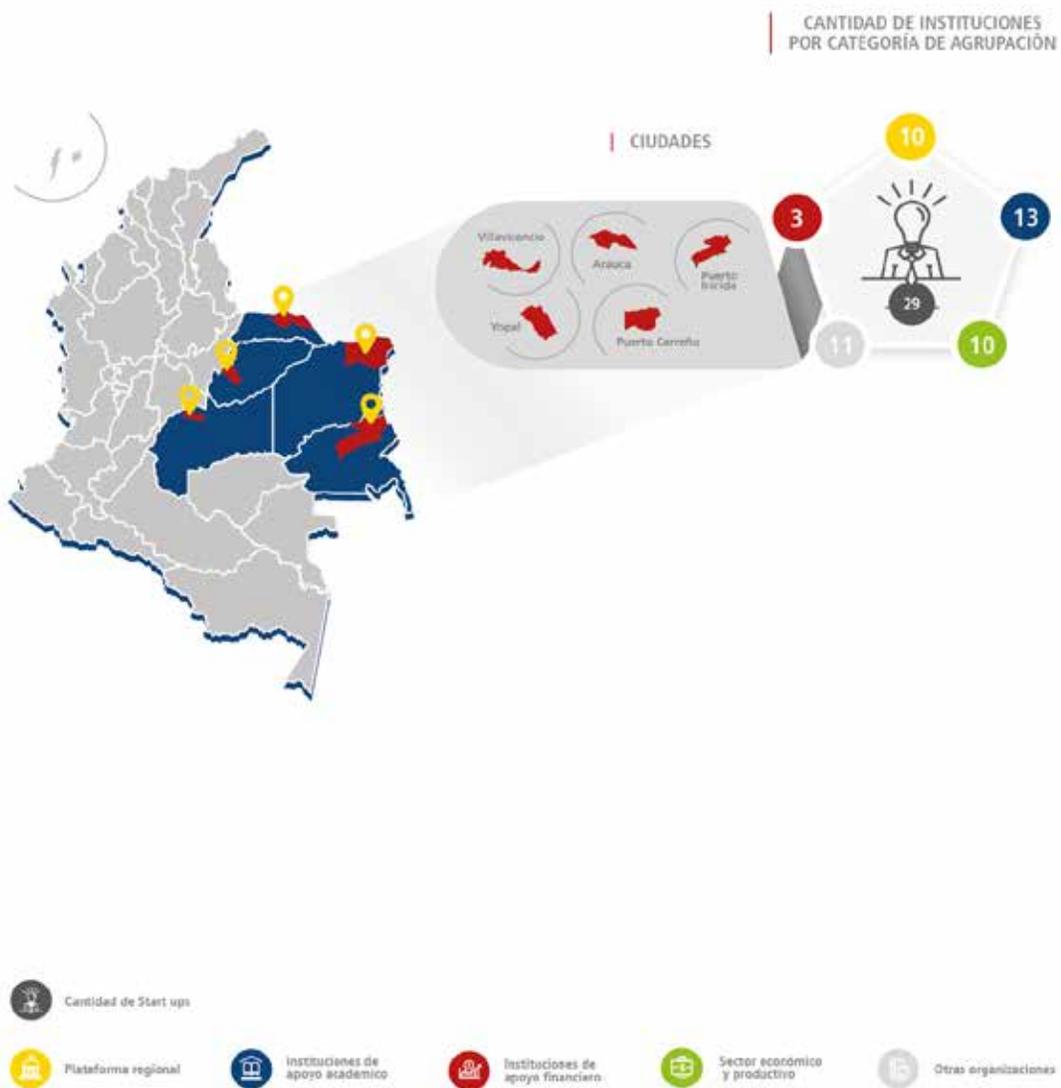
Ahora bien, tal como se puede observar en el gráfica 22 que se presenta a continuación se proyecta un resumen visual respecto a la cantidad de instituciones que conforman el ERE Oriente; es decir, los principales actores institucionales y no gubernamentales encargados de apoyar en el diseño, direccionamiento, apoyo y seguimiento a los procesos de emprendimiento. Además, lo presentado no sólo nos brinda la posibilidad de comparar, en términos de cantidad, la presencia de instituciones conforme las cinco categorías de agrupación, sino que, también, nos permite comparar el número de *startups* que hacen presencia en esta zona del país.

Finalmente, se procede a generar la descripción de cada uno de los ecosistemas regionales, dando cuenta de sus principales referentes institucionales tal como lo exhibe la gráfica 23. Asimismo, se detallan los programas y acciones ejecutadas en la región por las distintas entidades, evidenciando la apremiante necesidad de propender por una mayor articulación de actores y actividades que optimizan los recursos y generan espacios más eficientes de conexión y visibilización de emprendedores.



ECOSISTEMA REGIONAL DE EMPRENDIMIENTO

**REGIÓN ORIENTE**



Gráfica 22. Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Oriente (I)  
Fuente: elaboración propia.



Las ciudades de Villavicencio, Yopal, Arauca, Puerto Carreño y Puerto Inírida tienen características económicas similares, aunque existan diferencias notorias entre estos. Los tres primeros municipios, correspondientes a los departamentos del Meta, Casanare y Arauca, poseen un dinamismo demográfico mucho más amplio que los otros dos. En ello se resalta que solamente el Meta concentra diez veces la población de los otros dos departamentos, quienes juntos no logran tener un quinto de la población del Conjunto Casanare y Arauca.

Mientras que los departamentos de Vichada y Guainía tienen unas economías basadas en la producción agropecuaria y la agroindustria, las cuales buscan promover de acuerdo a los lineamientos plasmados en sus PRC, apalancando también las posibilidades del ecoturismo; los del Meta, Casanare y Arauca se ubican como los tres mayores productores de petróleo a nivel nacional, respectivamente. En estos departamentos, por ejemplo, tiene incidencia el clúster de *Oil&Gas* de la Orinoquía, resaltando en Casanare, donde su promoción hace parte de las políticas económicas prioritarias del gobierno actual. Pero el peligro que supone una economía que se sustenta en un solo tipo de producción, conllevando a la dependencia de buenos precios internacionales para que funcione, plantea también la necesidad de impulsar otros sectores de producción, resaltando la conformación de clústeres en torno al cacao o la piña, por ejemplo.

Como ya se planteó, Meta, Casanare y Arauca muestran un entramado de estructuras que fundamentan el emprendimiento mucho más vivaz y en movimiento, apoyados en unas alianzas entre el sector público, que sigue siendo el principal promotor, y el privado, a través, principalmente, de las Cámaras de Comercio y de las ONG. Por otro lado, Vichada y Guainía presentan cierta discontinuidad en sus políticas públicas enfocadas en fortalecer el emprendimiento.

En estas ciudades, el emprendimiento y la innovación están muy ligados a las dinámicas socioeconómicas, así como en estudios, la marca generada por una muy alta población de víctimas del desplazamiento forzado, lo cual conlleva a una notable desvinculación de gran parte de la población con los sectores sociales tradicionales. Por esta razón el discurso del emprendimiento



está más orientado hacia el emprendimiento cultural o el solidario, subtipos que fueron obviados del presente estudio por no corresponder cabalmente con la noción de Innovación.

Tal situación se refleja en los PD. Desde ellos se puede hacer un abordaje al empleo del término “emprendimiento”, lo que permite observar con qué lo vinculan y cómo lo vinculan, determinando, al tiempo, su incidencia en cada economía. De ahí que, por lo general, en estos, la palabra “emprendimiento” se referencia en relación a lo “cultural” o a lo “productivo”, vinculando al último con emprendimientos estratégicos para combatir la pobreza extrema, razón por la cual se encamina hacia mujeres madres solteras, mujeres indígenas, afrocolombianos, víctimas del conflicto desplazados y reinsertados y jóvenes. Sin embargo, cada ciudad nos presenta paisajes diferentes, como ya se anotará.

Es importante ser conscientes sobre la implementación de las políticas de emprendimiento en los distintos PD, pues si bien podemos tomar como base a la Ley 1014 del 2006, de fomento a la cultura del emprendimiento, para el florecimiento en el 2008 de programas o subprogramas en los distintos planes, también es cierto que cada ciudad se apropió y abandonó en algunos casos los enfoques particulares. lo que hace pertinente iniciar con la exposición de la formulación más compacta o lineal, hasta llegar a las capitales más complejas y con más elementos; respuesta que remite a un primer subgrupo: Puerto Carreño, en Vichada e Inírida, en Guainía. Ambas economías difieren notablemente de las típicas llaneras y han sido afectadas por fenómenos diferentes. En general, se coincide con descripciones de una economía de subsistencia, por lo que la internacionalización no es algo que se aborde pensar en emprendimiento, cuya tendencia es tradicional, empezando por Puerto Carreño.

Remitiendo a dos apartados, descritos por el Concejo de Puerto Carreño (2012), se aborda el emprendimiento desde el PD “Trabajando con la Gente”, para el período 2008–2011, en donde éste se vincula netamente con la educación, comprometiéndose solo con el fomento a su cultura. Una mirada que nos contextualice esta economía se brinda en el PD siguiente “El progreso de los habitantes de Puerto Carreño”, correspondiente al período 2012-2016, a partir del cual en el municipio de Puerto Carreño, el emprendimiento empresarial se ha venido desarrollando por



cuenta del servicio nacional de aprendizaje, pero no ha sido tan efectivo, ya que los habitantes del municipio no son tan dados a hacer empresa, pues una de las mayores actividades es el empleo estatal, lo que ha hecho que el emprendimiento no se desarrolle aceleradamente.

Este mismo PD denuncia la baja alianza Público – Privada, así como la baja tasa de MIPYME dentro del municipio. Finalmente, en programas concretos, el emprendimiento es relacionado solo con el SENA y encaminado hacia las mujeres. En lo que apoyado con otros antecedentes, como la Comisión Regional de Competitividad de Vichada (2009) podemos añadir elementos que nos permitan entender la poca articulación del emprendimiento con la economía de la región: todavía no había claridad en torno a la base económica de para cada subregión del departamento; sin esto, es difícil impulsar hacia qué sectores se va a promover el emprendimiento.

Vale la pena resaltar que en el Informe de Gestión de la alcaldía municipal de Puerto Carreño (2015) correspondiente a que en el año 2014 no hay ninguna mención al emprendimiento; en cuanto al departamental, del mismo año se da mención que nos permite relacionarlo con sectores poblacionales como las mujeres y el agro, sin olvidar que allí se da cuenta de la activación de la RRE en Vichada

El PD actual, 2016–2019, nombrado “Puerto Carreño Somos Todos”, solo menciona el tema a través de las políticas del SENA, o respecto a un apoyo financiero no muy sustantivo con la Secretaría de Desarrollo Social. Por lo tanto, podemos ver cómo el tema no ha sido implicado en las políticas económicas gruesas de este municipio.

Por su parte, el departamento vuelve a tomar la delantera al darnos más detalles con su PD “Construyamos Vichada” (2012-2016); aquí, el emprendimiento pasa a vincularse con la competitividad, novedad en las definiciones de la región. De la mano con esta definición se busca desarrollar políticas concretas, como la creación de un programa para la promoción del emprendimiento en donde se habla de la creación de una unidad de emprendimiento, vinculada con la gobernación, y articulándose con las cadenas productivas de la región, puesto que allí se estudiarán siete líneas de desarrollo económico: (i) turismo (en donde hay un programa especial dentro del PD con relación al emprendimiento), (ii) especies medicinales y promisorias, (iii) frutas



y hortalizas, (iv) servicios ambientales, (v) agricultura, (vi) forestación y (vii) ganadería. Según este mismo documento, lo que se espera conseguir en estos cuatro años de gestión es la formulación de una política pública de emprendimiento para el departamento, así como un fondo de emprendimiento. Las poblaciones claves para el mismo se expanden y podemos decir que se asume un enfoque de género: no solo se apoya al emprendimiento de mujeres sino también a la población LGBTI.

El panorama en Puerto Inírida es diferente y desde el año 2004, se han venido integrando a sus PD “Ahora sí le toca al pueblo”, donde uno de sus subprogramas, “Emprendedora...mente”, el cual estaba más vinculada con la capacitación de niños para las opciones de desarrollo laboral, hallándose dentro del programa de apoyo al desarrollo infantil. En el siguiente, redactado dos años después de la puesta en marcha de la Ley 1014 de 2006, “Por Amor a Nuestra Gente”, se habló muy vagamente de formación para el emprendimiento de la juventud. Lo que tienen en común estos dos planes, con sus respectivos subprogramas, es que determinaron como metas el establecer el acceso a los jóvenes y niños para el emprendimiento y la participación. Así, se da un pase libre a Puerto Inírida, que es de cultura de emprendimiento ligado al pensamiento ciudadano. Para esta temporalidad, en el PDD hay omisión plena del tema.

Con el PD 2012–2015 de Puerto Inírida, el tema adquirió un matiz económico mucho más sólido y protagonista, vinculándose al emprendimiento con la competencia y la necesidad de educar para la formación laboral. En el programa de Empleabilidad y Emprendimiento, se determinó al segundo como base del desarrollo sostenible, pero con un énfasis en la lucha contra la informalidad laboral, cuyos índices son significativamente altos, hablándose de un 50%, por lo que el fomento a la cultura del emprendimiento está supeditado, discursivamente, al fomento a la cultura de la formalidad.

Y es que el emprendimiento, concretamente, se vincula con el SENA y su programa Jóvenes Rurales Emprendedores, por un lado, pensándose en la micro y la mediana empresa. Es tanto el papel de esta institución, que en el PDD “Un NUEVO Futuro” se dictaminó el apoyo al “Fondo Emprender” como parte fundamental de las políticas de emprendimiento. Volviendo al



PD, la población a la que se le da prioridad para pensar este aspecto es la de jóvenes, reinsertados, desplazados, incapacitados y mujeres mayores. Finalmente, tanto el PD como el PDD prometen la creación de la RRE de Guainía; promesa que parece no ejecutarse. Se resalta que el PDD no solo habla de una sociedad competente, emprendedora y gestora, sino que le apuesta a las TIC con un interés en apoyar el emprendimiento de este tipo, pensando el emprendimiento como parte de la política para el primer empleo.

El tratamiento que se da al emprendimiento adquiere más forma a medida que se suceden los PD. “Volvamos a Creer” correspondiente a la actual administración, 2016 – 2019, la cual mira al ecoturismo como marca de la ciudad, apoyándose en el emprendimiento, que se convierte en característica de la visión del PD. Sin embargo, debido a que se habla explícitamente de una economía de subsistencia, el tema sigue vinculado a un desarrollo tradicional. La mayor novedad de este PD es el interés de crear un fondo de Capital Semilla exclusivo para el apoyo al emprendimiento. Además, el responsable deja de ser el SENA, pasando a ser parte de la para serlo la Secretaría de Planeación y Desarrollo Económico. En el PDD “Vamos pa’ lante Guainía”, 2016-2019, el tema pierde visibilización, y no hay mayor transformación respecto al PDD anterior, además de la articulación que se busca con una entidad privada, en este caso Bancamía.

Ahora bien, pasando a las tres ciudades restantes que conforman la Región Oriente, se observa que sus economías son más amplias, cuestión que es posible examinar en una mayor articulación con el sector privado, manifestado en las incubadoras, que cada ciudad posee ejes claves en la promoción del emprendimiento dinámico y de alto impacto, según sus propias definiciones. Sin embargo, no hay una relación análoga entre desarrollo económico y promoción al emprendimiento. En el tratamiento que se le da al tema en los PD, Arauca, por ejemplo, dista mucho del viraje que presente en Puerto Carreño, propiamente en Vichada.

Los PD del municipio de Arauca fueron difíciles de localizar, y solo fue posible consultar los correspondientes a los períodos 2012–2015, “Trabajo, Progreso y Solidaridad”, y al período 2016–2019, “En Arauca CREEMOS Y PODEMOS Desarrollar Territorio de PAZ”. A raíz de ello, los antecedentes los ubicaremos en los PD Departamentales, en donde el emprendimiento empieza



a ser nombrado a partir del período 2008 – 2011, “El Cambio Sigue su Marcha”, relacionándolo con el sector educativo y la competencia; diagnosticándose que la desigualdad en el acceso a oportunidades del desarrollo conlleva a un bajo capital humano para el emprendimiento y la competitividad, pero no se dispuso de programas o medidas para solventar esta carestía.

En el citado PD, 2012-2015, a nivel municipal en Arauca, se expone que la promoción a la productividad y a la competitividad se da a partir del desarrollo del emprendimiento empresarial, que describe un municipio que adoptó al emprendimiento como una dinámica diferente a la de subsistencia, aunque la vinculación con población de mujeres, afrocolombianos, palenqueros, y otras poblaciones vulnerables, sigue siendo la principal en cuanto a proyección de subprogramas, lo que va acorde con la reducción que en el Informe de Gestión correspondiente al año 2014 se dio del tema, dando cuenta solo de apoyos a emprendimientos productivos para sectores vulnerables o ganaderos.

Sin embargo, en el discurso prevalece la idea de los emprendimientos del sector que dinamizan el desarrollo económico de la región, perspectiva que se ejecuta de forma más amplia en el plan departamental concerniente al mismo período, titulado “ES HORA DE RESULTADOS”. En él se identifica la articulación de los sectores Público–Privado; sectores poco articulados en el departamento según el mismo documento, como requisito para adelantar procesos de innovación tecnológica y creación de emprendimientos encadenados a los sectores líderes de la economía departamental; esto es, el empeño por consolidarse como puerto agroindustrial, minero energético y turístico de la región nororiental de Colombia.

En consecuencia, se dispuso de medidas como: el fomento de la cultura del emprendimiento a través de la incorporación en las instituciones educativas de la Cátedra de Emprendimiento y Cátedra de la Investigación, en donde se inició el abordaje de temas como la cultura del emprendimiento, la investigación, la innovación, el uso de medios y TIC; esto en conjunto con una acción mancomunada con el Fondo Emprender. Dentro del abordaje departamental para la competitividad, según Departamento de Arauca (2012), se tiene como objeto la “Generación de una cultura emprendedora en el departamento a través de la red de



emprendimiento” (p.78), apoyada por el nodo de incubación de empresas, y articulada con el sistema educativo, que permita desarrollar procesos de innovación, investigación y conduzcan a la creación de empresas capaces de competir en cualquier entorno económico; sustentados en el Plan Regional de Emprendimiento.

La gestión se desarrolló con la promesa de construir dos centros de Desarrollo Empresarial en Arauca, siguiendo los lineamientos del Plan Estratégico de Emprendimiento Regional (PEER), lo que nos permitió dar cuenta de una RRE activa. Además se observa, que la robustez del fomento al emprendimiento se concentra en la población más vulnerable, con énfasis a la promoción del emprendimiento productivo con mujeres.

Retornando al PDM, inherente al período 2016–2019, en él se describe que, para ser un municipio educado y competitivo, que son los mismos valores del PDD 2008–2012, se requiere de un Centro Regional de Formación de Talento Humano con capacidades para la innovación y el emprendimiento. Propiamente no sería un centro focalizado en el emprendimiento, aunque su puesta en marcha, sin duda, lo promovería, ya que entre los planes de ejecución está la implementación de una estrategia de emprendimiento; punto que es equiparable con el contexto de Guainía, su interés en formular una política pública de emprendimiento. Sin embargo, según se observa, el capital semilla se sigue gerenciando a través del SENA.

Y mientras que en Guainía se producía una introducción drástica del tema del emprendimiento en su último PD Departamental, en Arauca, el PDD del período 2016–2019, “Humanizando el Desarrollo”, olvida el impulso de los anteriores dos planes. Aquí, el emprendimiento se aborda desde las políticas desarrolladas por el SENA, incluyendo el manejo del Fondo Emprender, y las Instituciones Educativas, así como actores estratégicos como Bancóldex o Idear en cuanto a las acciones financieras. Pero, la RRE o el PEER no reciben mención en el documento.

La situación es diferente en Villavicencio, como capital del departamento más grande, fuerte económicamente y poblado de esta región. Sí, ambas ciudades están involucradas en medios similares: economías basadas en la extracción del petróleo y, por lo tanto, con una incidencia



mayor del sector privado, pero difieren en cuanto a la forma en que buscan dinamizar sus economías para matizar el peso de la influencia en la caída del precio del crudo en los mercados internacionales.

En su PD de 2004, “Villavicencio para Todos”, el emprendimiento se articuló al programa de Desarrollo Económico, pero se restringió a temas referentes a la capacitación a jóvenes y adultos emprendedores; alcance que comparte el PDD del Meta, 2004–2007, “Visión sin Límites”, donde el fortalecimiento se focalizó en las instituciones educativas oficiales. El siguiente, “Villavicencio Ciudad Decente de Colombia”, vigente en el período 2008–2011, mantuvo el fomento exclusivo a la cultura del emprendimiento, pero agregando un componente tecnológico al mismo. Además, con “Unidos gana el Meta”, PD Departamental, del mismo período, se continuó la labor de fomento a la cultura, al definir como estrategia la construcción de una cultura empresarial y del emprendimiento. Para ello, se dispuso la organización de una Unidad Formuladora y Acompañante de Proyectos Productivos, a fin de ayudar a las empresas incubadas.

Con “Villavicencio Sin Miedo”, 2012–2015, se expandió el fomento, incluyendo esta vez eventos y, de cierta forma, vinculando al emprendimiento con la innovación en el sector empresarial; como se describe en Alcaldía de Villavicencio (2016) uno de los cuatro objetivos estratégicos ha sido: “sin miedo a emprender, más empleo y desarrollo”, donde se contempló tanto el apoyo a emprendimientos “de necesidad” como “de alto potencial”, según el Informe de Gestión concerniente a todo el período para nutrir este objetivo estratégico se crearon líneas de crédito como el empresarial para emprendedores o el empresarial para egresados de educación superior. Sin embargo, a nivel departamental, para el mismo período, el emprendimiento se vinculó con las poblaciones vulnerables: afrocolombianos, mujeres indígenas, campesinos y juventud para el impulso de la pequeña y la mediana empresa en emprendimientos agrícolas, pecuarios, agroindustriales y forestales.

Finalmente, en el PD de Villavicencio “Unidos Podemos”, 2016–2019, se proyecta la creación de una Unidad de Emprendimiento del municipio que capacite y permita formalizar ideas de microempresarios y emprendedores, así como apoyar al fomento de ideas de negocio de alto



impacto y proyectos productivos dinámicos para el fortalecimiento de la productividad y la competencia. De esta manera el énfasis no se da sobre un emprendimiento productivo de subsistencia, sino que también busca jalonar de forma justa el emprendimiento como factor incidente en la economía de la región a nivel local e internacional. Sin embargo, sigue existiendo ese enfoque, pretendiendo apoyar el empoderamiento femenino en este PD.

No va tan alejado el actual PD del Meta, “Tierra de Oportunidades. Inclusión–Reconciliación–Equidad”, 2016-2019, el cual nutre el desarrollo del tema a través de ruedas de empleo y emprendimiento con enfoque de género, dado que también se invertirá en una plataforma de apoyo al emprendimiento innovador para la equidad, en este documento, se vincula su fomento con la lucha contra la pobreza y la delincuencia, mediante espacios de formación y socialización del emprendimiento juvenil.

La gobernación manifiesta su interés por generar alianzas con el sector privado, dado que él mismo es vinculable con el sector del turismo por su gran capacidad para atraer capitales externos. Vemos también un fomento para el emprendimiento de base tecnológica en las delegaciones de la Secretaría de TIC, quien apoya la formación en educación superior para fortalecer la competitividad y el emprendimiento. Así, las TIC entran a nutrir los sectores estratégicos para pensar el emprendimiento como una herramienta competitiva.

En cuanto a la revisión de PD que expliciten las estrategias de gobierno para el fomento al emprendimiento, Yopal va al frente. Desde 2004, “La que gana es la gente” se dispuso de la estrategia *Yopal Emprendedor*, donde se buscó promover la inversión de fuentes privadas, así como las alianzas entre distintos sectores económicos. El interés al que se vinculó el emprendimiento, en este caso, fue con la línea agroforestal y las actividades agrícolas y pecuarias, pensando en el pequeño y mediano productor, a través de una modernización de la producción. Para esto, se dispuso del Fondo Municipal de Garantías y Créditos (FONAM), integrándose en la estrategia a la incubadora de empresas de base tecnológica. Para el caso, el público objetivo fueron jóvenes, discapacitados y mujeres cabeza de familia, por lo que, en este primer momento, se está hablando es de un emprendimiento combativo frente a la pobreza.



En el año 2008, el PD “Yopal Vive el Cambio”, Yopal se proyectó como centro de servicios de los Llanos, y eje integrador regional entre Bogotá y Venezuela, con una economía socialmente productiva, competitiva y sostenible, apoyándose tanto en iniciativas del gobierno nacional, el programa de competitividad y emprendimiento, como en procesos regionales. Ejemplo de ello fue la creación de un Centro de Desarrollo Empresarial Comunitario, que, según el Informe de Gestión Municipal de 2011, se creó en ese año. Este centro tenía en sus objetivos el enfoque a la población más pobre y vulnerable, incluyendo el sector juvenil. Además, según ese mismo informe, y siguiendo los proyectos mismos del PDD para el mismo periodo, “Pensando en Todos”, en ese año se creó la Incubadora de Empresas de Casanare, que vendría a complementar los servicios del Centro. En este plan se dio cuenta de alguna de las actividades de la RRE, en donde resalta el papel de las instituciones educativas y del sector privado vinculado con la extracción del crudo. A nivel departamental se siguió la misma línea, pero mucho más limitada, hablando, principalmente, de ruedas de negocios y apoyo a la creación de empresas.

“Yopal con sentido social” fue el PD correspondiente al período 2012 – 2015, plan en el que los programas no tuvieron mayor cobertura financiera, dejando a un lado la operación del banco de la Prosperidad, el cual está más enfocado a las pequeñas empresas. Sin embargo, se dispuso la creación del Banco de Proyectos de Emprendimiento, lugar donde se esperaba consignar ideas para recibir asesoramiento para la puesta en marcha de unidades productivas, sin contar que se construyó el Centro Ferial de Apoyo a Emprendedores y Empresarios, generador de una alianza estratégica con la Incubadora de Empresas de Casanare. Se observa, entonces, la forma en que se ha ido dinamizando el ecosistema con la puesta en funcionamiento de centros de emprendimiento, considerando, además, la continuidad en el apoyo a emprendimientos dinámicos, palabra utilizada en el mismo PDD del período 2014–2015. En éste, se vinculó el emprendimiento con el desarrollo tecnológico y la innovación, teniendo en mente un mercado generador de mayor valor agregado, y con proyección internacional. Para esto, se apoyaron en la incubadora extramuros Sinergia, resultante de una alianza entre el sector público y privado, donde, además, se habla de emprendimiento innovador y de alto impacto.



Esa minuciosidad en la descripción es descrita por Alcaldía de Yopal (2016), respecto a temas inherentes al emprendimiento, se desencaja con el PD actual “Una bendición para Yopal” 2016–2019 en donde se vuelve a hablar de cultura de emprendimiento e innovación, relacionando ambos enfoques. Aquí se comenta que, puesto que el interés del municipio está en generar inversionistas en la ciudad, se encamina a la misma como destino turístico, epicentro del desarrollo agropecuario y agroindustrial de los Llanos. El emprendimiento se sitúa, así, como parte de los proyectos estratégicos para fortalecer estas redes de interacción público–privada, pero el énfasis, con el programa *Progreso equitativo: Una sociedad competente, emprendedora y gestora*, vuelve a ser el de la superación de la pobreza, dando un tratamiento especial a la población en extrema pobreza, población vulnerable, las madres cabeza de hogar, los adultos mayores, las comunidades afrocolombianas, los indígenas, los jóvenes, comunidad LGBTI, personas en condición de discapacidad, damnificados, y las víctimas del conflicto, permitiendo atacar de manera directa el trato discriminatorio, la falta de oportunidades, el desempleo y la exclusión

Finalmente, la mención a la RRE nos da cuenta de que sigue activa, aunque este plan no hace referencia a gestiones en concreto, siendo el educativo el único vínculo mencionado. Sin embargo, a nivel departamental la preocupación por la caída del precio del petróleo conllevó a que se articulara de forma estratégica el emprendimiento a los intereses de la región. Con su PD “Casanare con paso firme”, 2016–2019, se notifica de la priorización en el incentivo de la diversificación productiva, por lo que la cultura del emprendimiento SIC se alza como pilar, justo al lado de la generación de trabajo decente. La población clave para el mismo es la afectada por la crisis del precio en el crudo, cuestión que explica la vinculación del emprendimiento con las cadenas productivas, siendo, en orden, la de la piña, el café, plátano y cacao, e impulsándose otros diez tipos de cultivos promisorios, sectores que abran las puertas a la exportación y que, además, mejoren a través de la I+D. El Plan, además, como ya se había hecho, vincula al emprendimiento con el acceso a créditos a través del IFC (Instituto Financiero de Casanare).

A continuación, se expone la gráfica 23 en la cual se proyecta el conjunto de instituciones, que, tras la indagación respectiva, se presentan en los ecosistemas regionales de emprendimiento

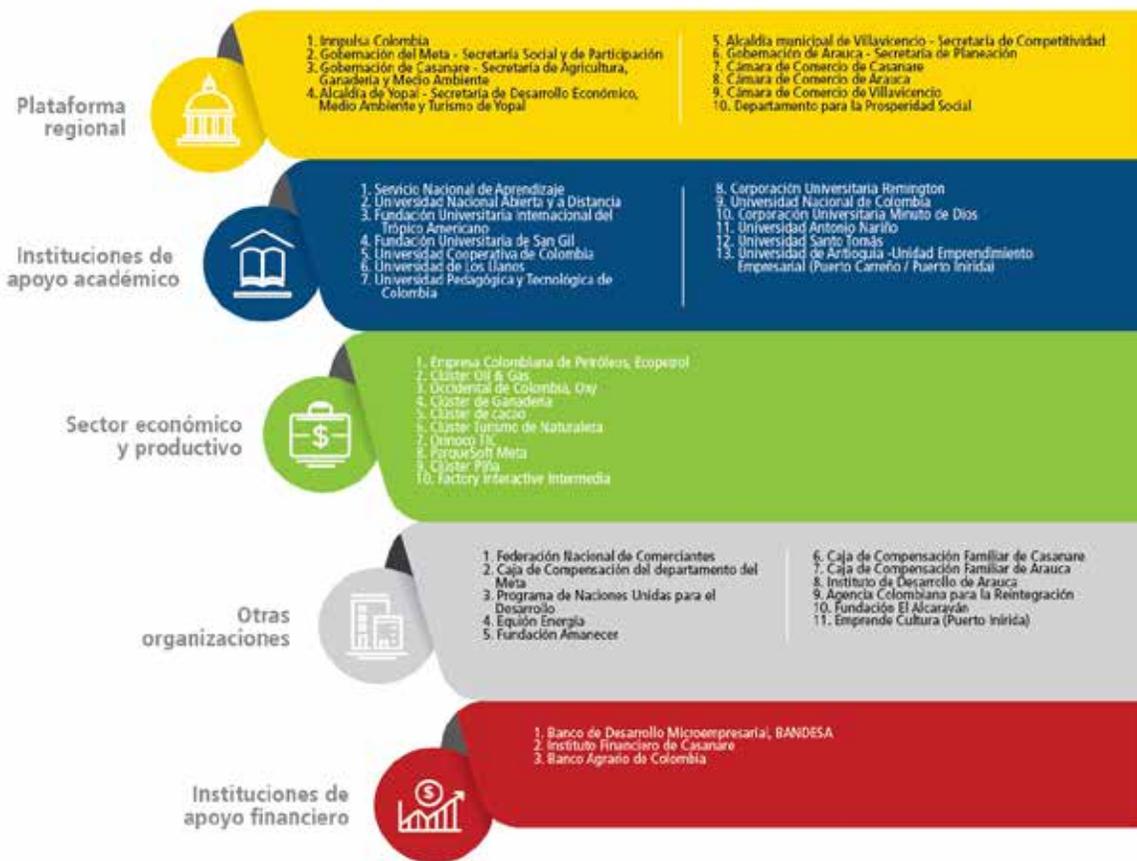


para la Región Oriente, para proceder a efectuar un análisis más detallado de cada uno de los ecosistemas; esto desde el plano institucional.



ECOSISTEMA REGIONAL DEL EMPRENDIMIENTO

**ORIENTE**  
ARAUCA PUERTO CARREÑO - PUERTO INÍRIDA  
VILLAVICENCIO - YOPAL



Gráfica 23. Ecosistema Regional de Emprendimiento Región Oriente (II)  
Fuente: elaboración propia.

Se torna necesario considerar algunos lineamientos como claves para leer el Ecosistema del Emprendimiento en esta región. Lo primero es remitirse a la Ley 1014 de 2006, donde se configura la necesidad de establecer a las RRE en un contexto departamental, y no solo se les dota por objeto el establecimiento de,

políticas y directrices orientadas al fomento de la cultura para el emprendimiento dentro del territorio correspondiente a la Gobernación a la cual se encuentre adscrita” sino que, además, deben ser “articuladora[s] de organizaciones que apoyan acciones de emprendimientos innovadores y generadores de empleo en el territorio correspondiente a la Gobernación a la cual se encuentre adscrita. (Art. 7)

La misma Red se define como adscrita a la Gobernación departamental e incluyen tanto a las Gobernación, la Alcaldía, la Cámara de Comercio, el SENA, así como diversas instituciones educativas y financieras. Es la RRE el núcleo en donde se desarrollan los Planes Estratégicos de Emprendimiento, los cuales se hacen necesarios para llevar a cabo los PRC.

El funcionamiento de la RRE depende de la movilidad que impugnen las Cámaras de Comercio, lo que explicaría la ausencia de registros disponibles para consulta virtual de los Departamentos de Vichada y Guainía, ambos bajo jurisdicción de la Cámara de Comercio de Villavicencio; aun cuando ambos aborden el tema desde sus PD, es así como lo muestra Noticias del Llano (2016), sobre exposición directa por parte del presidente ejecutivo de la CCV, donde asegura que la articulación que se tenía con otros departamentos estaba casi perdida

Es de resaltar el hecho registrado por El Tiempo (2009), donde la cifra de 48.211 MYPYMES registradas en la CCV, en el año 2009 correspondiente al 93% se concentraba en el departamento del Meta. Así, no sorprende que, como se verá adelante, las iniciativas relativas al Emprendimiento en estas gobernaciones estén acaparadas por el Sena casi que a cabalidad. El dinamismo en Arauca, Casanare y Meta será diferente en cuanto a que la articulación con otros sectores se hará más compleja a medida que exista una base empresarial solidificándose. Entre más fuerte sea el sector privado, mayores son las posibilidades de llevar a cabo proyectos focalizados directamente sobre el emprendimiento, como el funcionamiento de las incubadoras.



Para comodidad analítica, se mantendrá la agrupación propuesta: por un lado están Vichada y Guainía; por el otro, Arauca, Casanare y Meta.

### 7.1. Vichada y Guainía

Para entender el contexto del primer grupo, es necesario aclarar que estos no cuentan con una Cámara de Comercio propia y su desarrollo económico se concentra, principalmente, en la ganadería, los cultivos y la explotación de recursos naturales. El rastreo de documentación en torno a la plataforma regional de emprendimiento de estas dos ciudades ha sido de gran dificultad. Por ejemplo, respecto a Puerto Carreño, capital del departamento de Vichada, se sabe que la Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial lideró la activación de la RRE en 2014, pero no se explicita quiénes conforman esta red. Según Charles Andrés Rodríguez Hurtado, encargado del Emprendimiento en la Gobernación de Vichada, hasta el momento, solo ha sido un trabajo escrito:

La red no está operando y las iniciativas se restringen a la adquisición de herramientas pedagógicas para colegios, de la mano del Sena y su Centro de Producción y Transformación Agroindustrial de la Orinoquía, regional Vichada, así como a la operación del programa *Jóvenes Rurales Emprendedores*. (comunicación personal, 2016)

Puerto Carreño, y Puerto Inírida como capital de Guainía, no son tomadas en cuenta respecto a su sólida infraestructura urbanística, de comunicaciones o de servicios públicos. En el caso de Puerto Inírida, si bien se observa que los PD pueden ser muy promisorios respecto al camino que se abre en torno al emprendimiento, las iniciativas para la conformación de un ecosistema propicio para éste también tienden a quedar plasmadas únicamente en el papel. En informe del viceministerio de Desarrollo Empresarial MinCIT (2010), expone que la RRE está en proceso de creación; sin embargo, Revista Portafolio (2015), comenta que Guainía no cuenta con red, ni con clústeres económicos.

En consecuencia, quien lidera las políticas de emprendimiento es el Sena, enfocando las mismas en los intereses de la región. Su Centro Ambiental y Ecoturístico del Nororiente Amazónico, fundado en 2004, ha gestionado iniciativas muy encaminadas hacia el



emprendimiento cultural y solidario, moduladas a través de su Unidad de Emprendimiento. Desde 2012, el Fondo Emprender ha venido realizando convocatorias cerradas dirigidas específicamente hacia Guainía SENA (2012), presenta qué la articulación con agentes privados es invisible, conformándose como competencia del sector público.

Es fundamental considerar, también, que los eventos, de los que hay constancia virtual, están encaminados hacia el fomento de una cultura del emprendimiento, como en Puerto Carreño, introduciendo a jóvenes al uso de las TIC, como el programa “Corazón por Cumaribo”, implementado por la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús.

## 7.2. Arauca, Casanare y Meta

El segundo grupo, que bien podría denominarse de *economía llanera*, arroja datos diferentes al anterior acápite. Estos departamentos cuentan con instituciones a partir de las cuales es posible observar una Plataforma de Emprendimiento mucho más dinámica y compleja que en el anterior caso. En el caso de Arauca, la relación se establece a partir de su RRE, creada en el año 2012 por los miembros y aliados de la CRC de Arauca; hacen parte de esta membresía, la Gobernación de Arauca; las Alcaldías de Arauca, Puerto Rondón, Cravo Norte, Fortul, Tame, Saravena, Arauquita; las Cámaras de Comercio de Arauca y Piamonte Araucano; el Instituto de Desarrollo de Arauca (IDEAR); el SENA; las Universidades Cooperativa de Colombia (UCC) y Nacional de Colombia, la Fundación El Alcaraván, la Caja de Compensación Familiar de Arauca (COMFIAR), el Asesor de Juventudes, la Escuela de Administración Pública (ESAP) y Nodo Arauca.

Las alcaldías se articulan a partir de las dos cámaras de comercio. La de Arauca, que además ejerce el rol de Secretaría Técnica de la RRE, tiene jurisdicción sobre Arauca, Puerto Rondón y Cravo Norte; la de Piedemonte Araucano, sobre Fortul, Tame, Saravena, Arauquita y el municipio boyacense de Cubará. Sin embargo, en términos generales, ambas buscan fortalecer las mismas debilidades que hallan en la región, como se describe en Plan de Empleo, 2014



La alta tasa de trabajo informal, asociado a la dependencia de contratación por parte del sector público y las ofertas temporales de negocios enfocados a los servicios que se puedan prestar para la producción de petróleo, razones por las cuales no se fomenta una cultura del emprendimiento. (p.24)

Esta información se complementa con los resultados del estudio económico sobre el departamento de Arauca; proyecto suscrito entre la Gobernación y la Cámara de Comercio de Arauca, realizado por la Fundación para la Educación Superior y Desarrollo, con objeto de desarrollar estrategias que promovieran la implementación del PRC, en donde según Zapata y Rueda (2015), el documento final titulado “Del Arauca petrolero al Arauca productivo”, focalizara la importancia de consolidar una economía dinámica, no dependiente del crudo.

En concordancia con la CRC, se abandera como lo describen Zapata y Rueda (2015), al emprendimiento como una de las soluciones clave, pues la baja rentabilidad de sectores como el agropecuario se fundamenta en su poca competitividad, causada por, entre varios factores, la baja implementación tecnológica en los procesos productivos, con lo que se entran a debatir otros actores importantes, el SENA y dos clústeres estratégicos de la región: el del “cacao-chocolatería” y el “ganadero-de carne bovina”.

El SENA en participe en Arauca por medio de su regional, denominado Centro de Gestión y Desarrollo Agroindustrial, cuyo portal virtual se encuentra activo, demostrando mayor cercanía con las TIC. A través de su unidad de emprendimiento y del “Fondo Emprender”, ellos han contribuido en el fortalecimiento de los sectores agropecuarios y ganaderos, principalmente. En 2015, el SENA acordó una alianza de transferencia de experiencia con la aceleradora norteamericana *MassChallenge*, cuyo objetivo estaba en el mejoramiento de la eficiencia en el manejo de los recursos de emprendimiento del “Fondo Emprender” y en el aumento de la sostenibilidad en los negocios beneficiarios del mismo fondo.

En cuanto a los clústeres, de cacao y ganado, se planifican para mejorar la competitividad a partir de la promoción de la gestión a largo plazo y la mentalidad innovadora como vehículo para la misma, gestionando programas como el de rutas competitivas, impulsado por el MinCIT y



contando con iNNpulsa, Bancóldex y las Cámaras de Comercio de Arauca y del Piedemonte Araucano. El apoyo a los clústeres se corrobora a partir de la puesta en marcha de programas que apoyen los emprendimientos de base tecnológica que hagan parte de estos sectores, como lo hace la alianza entre la Cámara de Comercio de Arauca, Ecopetrol, Fundación Alcaraván, SENA y la incubadora CREAME.

Además, el sector educativo también se ha fortalecido, en consonancia con el apoyo de dos actores universitarios miembros de la red, que son la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Arauca, quien además de incluir cursos de emprendimiento en sus planes de estudio, realizan anualmente una *Feria de emprendimiento, creatividad e innovación tecnológica*; y la Universidad Nacional de Colombia, sede Orinoquía, quien establece alianzas con las alcaldías y gobernación para la realización de talleres y actividades de fomento a la cultura emprendedora, pensando en la promoción del emprendimiento de base tecnológica, así como la transferencia de posibilidades resultantes de las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D).

Y dentro del fomento de la mentalidad emprendedora en instituciones educativas, se puede incluir La “Cátedra Emprender”, iniciativa de la Gobernación de Arauca, que se implementa año tras año, a partir quizá del año 2012, en las 43 instituciones educativas del departamento de Arauca, consolidándose dentro del currículo escolar. También destaca la gestión del Colegio COMFIAR, a través de las muestras de emprendimiento

Respecto a instituciones cuyo objeto social está más vinculado específicamente con el emprendimiento, la región cuenta con un centro de acompañamiento empresarial para el desarrollo competitivo del departamento, llamado “Nodo Arauca”, el cual pretende la creación de empresas, este viene operando desde 2008 a través de una alianza entre la Cámara de Comercio de Arauca, la “Fundación El Alcaraván”, “Ecopetrol”, “Occidental de Colombia -Oxy” y “CREAME Incubadora de Empresas”, en cuya sucursal en Medellín recibe transferencia tecnológica. Cuenta con programas como el de Reconversión Socio Laboral, también llamado reconvertir, que funcionó en los años 2008 a 2014, cuando se suspendió por falta de recursos, no obstante fue reanudado en junio del año 2016.



Programa que busca vincular a la población vulnerable relacionada al comercio ilícito de combustible con la creación y formulación de ideas de negocio con formación integral brindada por el SENA, nutriendo, de esta manera, el componente de emprendimiento tradicional en la región. Este programa se apoya en el “Fondo de Crédito” y capital semilla “Reconvertir Arauca”, creado en el año 2013 y que al siguiente año, pasó del IDEAR a la Cámara de Comercio de Arauca como instancia operativa.

Otra cadena productiva de interés para la región es la de los hidrocarburos. Si bien, la Orinoquía cuenta con el clúster del *Oil&Gas*, entre cuyas empresas promotoras está “Ecopetrol” y, de apoyo, la UCC, el SENA y la UNAD, este no aparece involucrado en las iniciativas de emprendimiento y, en documentos como *Visión Arauca 2032: Geoestratégica, innovadora y nuestra. Visión de desarrollo territorial departamental*, se habla de la creación de un *clúster* de hidrocarburos para el departamento. Actores clave y que ya han sido mencionados, como “Ecopetrol” y “Oxy”, hacen presencia alimentando los otros dos clústeres mencionados a través de la “Fundación Alcaraván”, ejecutora de su inversión social.

En cuanto a la financiación, además del “Fondo Emprender”, está el convenio de la Alcaldía de Arauca con el SENA y el “Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo”, dedicado a proyectos de emprendimiento para este municipio, así como la alianza con IDEAR que, mediante convenios, financia iniciativas de emprendimiento, puesto que este instituto no ofrece directamente fondos Capital Semilla o capital de riesgo.

Por su parte, Casanare tiene, probablemente, la plataforma regional más estructurada de las cinco ciudades que componen esta región, aun cuando no compite contra la economía del Meta, pues su diagnóstico se construye con gran facilidad a partir de documentos oficiales, que se hallan interesados en cumplir con el cometido de competitividad.

Su RRE cuenta con un portal virtual por medio del cual se da cuenta de los planes de acción planillados para cada dos periodos anuales, según Cámara de Comercio de Villavicencio (2015), desde el año 2013, se destaca que sí bien la CRC viene operando a partir del año 2007, y en el que se encuentran registro del 2009 que sirven como evidencia de la existencia de una RRE en



Casanare, como el SENA (2008), que habla del lanzamiento de la Red y da una lista con los miembros de la misma, o como PEER (2009), lo cierto es que la misma Comisión, en su PRC (2010), notifica que no existe una RRE y que es necesario crearla. El seguimiento de su puesta en marcha es posible realizarse a partir de los Planes de Gestión Anuales que elabora la Cámara de Comercio de Casanare (2013-2015), de donde se extrae la existencia de unos PEER anuales, elaborados a partir de 2011, y cuyo seguimiento, según la propia Cámara de Comercio de Villavicencio, nos visibiliza un poco la integración del emprendimiento a las instituciones de educación superior y al sector financiero.

Esta situación resulta un poco paradójica, puesto que gran parte de los miembros de la RRE son universidades. Según la Cámara de Comercio de Villavicencio (2015):

[En la RRE] participan de forma permanente y activa la Gobernación de Casanare [...]; la Alcaldía de Yopal [...]; el Servicio Nacional de Aprendizaje [...]; la Agencia Colombiana para la Reintegración; la Cámara de Comercio de Casanare [...]; la Fundación Amanecer; la Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano [Unitrópico]; la Fundación Universitaria de San Gil; la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia; UniRemington; el Centro de Desarrollo Empresarial de Tauramena; y el Sistema de Incubación SINERGIA. (CCC, 2015)

Ahora bien, basados en el portal virtual de la RRE, también se debe mencionara la UNAD. Según parece, la integración de estas instituciones con la Red se realiza, principalmente, a partir de los programas de fomento y acompañamiento a emprendedores que realiza la incubadora SINERGIA, y en el apoyo y participación en la Semana Global de Emprendimiento, evento que se realiza a finales de año, desde 2013.

La participación del SENA, o el programa “Feria Sinergia Empresarial”, organizado por la incubadora SINERGIA, nos permiten observar un notable interés por el desarrollo de un emprendimiento encaminado directamente hacia los sectores: agrícola, agroindustrial, de artesanías, avícola, de la construcción, industrial, pecuario, publicitario, de servicios, de turismo departamental, y también las TIC. Y es que en los eventos de esta semana global, toman fuerzas



las iniciativas TIC y los emprendimientos de base tecnológica, de la mano de instituciones asociadas al clúster Oil&Gas, como Ecopetrol y Equión, y también estas instituciones de educación superior, destacando la presencia de Unitrópico y Unisangil.

Si la gestión de las universidades ha sido, según el Plan de Acción 2013-2014 y 2015-2016, insuficientes, el panorama cambia en lo referente a la Secretaría Técnica de la CRC y de la REE, la CCC. Sus programas de fomento a la cultura del “emprenderismo” (SIC), como Visión Empresarial tienen la categoría de permanentes en su agenda y, dentro de sus acciones, está la conformación de una alianza público-privada para crear la única institución con vocación meramente emprendedora de la región: el Sistema de Incubación Extramuros de Casanare SINERGIA. En sus manos, por ejemplo, está el programa Plan Empresa 2016, que junto con el Fondo Emprender -sin olvidar su alcance nacional-, es el único que otorga capital semilla para proyectos económicos, no a empresas, y se entrega en especie;

es importante resaltar que en el último punto no existe una línea financiera focalizada en emprendedores a partir de fondos de capital semilla o fondos de capital de riesgo. Aun así, hace parte del Plan de Acción de la RRE de Casanare 2015-2016, la creación de una línea de crédito que satisfaga esta necesidad regional.

Para interpretar el nivel de consolidación de la Plataforma, los documentos se transforman en ejes para leer las fortalezas en el desarrollo económico del departamento, que están ligadas con la inyección de recursos para el emprendimiento. Según la CCC (2015), dentro de los objetivos regionales para mejorar los parámetros de competitividad, quienes obtuvieron mejor resultados para el año 2014 fueron los sectores de la agroindustria, ciencia e innovación, formación pertinente y competitiva, infraestructura y TIC, solo superados por Emprendimiento, como número uno, y Turismo, como segundo. La fuerza que está tomando el primero se explica con la articulación a los sectores productivos estratégicos: los clústeres económicos.

La apuesta de la CRC, como lo describen Ruiz y Henao (2012), además de la estructuración óptima de la RRE, es hacia la estrategia clúster, fortaleciendo los de Oil&Gas, Turismo de Naturaleza, Piña y Ganadería. Los dos primeros hacen parte del programa Rutas Competitivas, del



MinCIT. El Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación —PEDCTI— de Casanare prioriza los procesos de innovación empresarial en los focos señalados en Ciencia, Tecnología e Innovación —CTeI—, como la piña, requiriéndose el desarrollo de mejores procesos productivos que conlleven a una mayor rentabilidad a través de la implementación tecnológica.

al anterior asunto hace imprescindible la labor del SENA, tanto por sus servicios de apoyo a los empresarios existentes, como también por sus políticas de promoción a la vocación de emprendimiento en los campos estratégicos económicos, que se agrupan en los cuatro clústeres. En Casanare se resalta el peso del programa “Jóvenes Rurales Emprendedores” en Arauca, el cual a partir del “Fondo Emprender”, nutre sectores de la agricultura y se proyecta en el del reciclaje, fundamental para pensarse como un destino importante para el Turismo de Naturaleza o Ecoturismo, razón que da peso a la internacionalización de este programa rural, a partir de la capacitación con entidades como *Partners of the Americas*, de los Estados Unidos, donde se busca transferir conocimientos para líderes y tecnologías que permitan potencializar el desarrollo económico regional.

Otros programas, como “Líder Global Startupper” o *MassChallenge*, muestran el interés del departamento y de la entidad por adquirir herramientas, metodologías y técnicas encaminados a un emprendimiento más cercano al dinámico que al tradicional, sin dejar de lado las iniciativas de este último, que se focalizan en los sectores vulnerables, como las víctimas del conflicto armado o las mujeres cabezas de familia. Por esto, el impulso al desarrollo de las TIC empieza a ser notorio no solo en la Semana Global del Emprendimiento, sino en eventos como el *BootCamp* de Emprendimiento TIC, organizado en abril del 2016 por el SENA, en alianza con “AppsCo”.

Tomando como referencia departamentos como Vichada, se encuentra que las políticas de emprendimiento de Casanare sí han tenido repercusión en su funcionamiento económico efectivo, de allí como se presenta la Universidad del Rosario (2014) el Índice Departamental de Competitividad de 2015, calculado por el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario, sitúa al Departamento Casanare en la novena posición en relación a la clasificación general de los 32 departamentos, seis más arriba en comparación con el año anterior; índice en el



que el Meta se ubica dos posiciones por debajo de Casanare. Como se describe por Gobernación del Meta, (2009) Villavicencio es la ciudad más grande dentro de las que componen esta región, pero las relaciones que se tejen en torno al emprendimiento son diferentes al caso de Yopal. Su tejido empresarial es incipiente, conglomerando un 96% del mismo en microempresas familiares y unipersonales, lo que se vincula con una baja relación con el mercado externo y poco interés en mejorar la competitividad

Mediante informe realizado por la Fundación Panamericana para el Desarrollo, denominado “Plan Departamental de Empleo del Meta”, la Gobernación del Meta, (2016) se dio cuenta cómo la articulación entre entidades públicas y privadas en el departamento ha sido un punto débil en la economía de la región Fupad (2013), para tal caso, es la Gobernación quien más impulsa los programas que tienen que ver con el fomento del emprendimiento, en conjunto con ONG e instituciones educativas, quienes componen la RRE, presidida por la Secretaría Social del Departamento.

Los programas de emprendimiento están focalizados al trabajo con sectores vulnerables, y planean tener un enfoque diferencial. Así, Fupad (2013), evidencia como la gobernación cuenta con una Oficina para el Empleo y el Emprendimiento, creada en 2013, única entidad que se encarga directamente de la gestión de temas relativos al empleo y al emprendimiento en el Meta Mientras tanto, este tipo de planes se ejecutan a nivel municipal a través de la Secretaría de Competitividad y Desarrollo, en ambos, se pretende articular a los sectores vulnerables, como las madres cabeza de familia, o apoyar las asociaciones participativas, entre ellas las Juntas de Acción Comunal.

A nivel municipal, las instituciones de apoyo financiero se encuentra el Banco de Desarrollo Microempresarial (Bandesa), el cual brindó soporte crediticio de la administración municipal al momento de plantear los apoyos a emprendedores en el PD 2012-2015. Tiene lazos con COFREM, que hace de operador financiero, y con el SENA, que hace de operador capacitador.

Por otra parte, gran fuerza del fomento proviene de las instituciones de educación superior. Así, La Universidad Santo Tomas, la Corporación Universitaria del Meta, la Universidad de los Llanos, la Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad Abierta y a Distancia y la



Corporación Universitaria Minuto de Dios, no solo disponen de cursos y hasta unidades de emprendimiento, sino que también apoyan y gestionan eventos relativos al emprendimiento, como la Jornada de Emprendimiento y Tendencias TIC o el Congreso Internacional Innovación, Emprendimiento y Tecnología, coordinados por UNIMETA; o el importante Encuentro de Investigación y Emprendimiento VISIÓN 20/20, que para el año 2016 suma tres ediciones, donde participan las ya mencionadas instituciones, al lado de la gobernación y la CCM.

Y sin embargo, según la Universidad Santo Tomás (2016), en este tipo de iniciativas lo que resalta es una baja articulación con el sector económico privado. De hecho, este conglomerado se asocia bajo la Red Universitaria de Emprendimiento REUNE, cuya representación está a cargo del jefe del programa de Administración de Empresas de UNIMETA.

Siguiendo por esta línea, tenemos como ejemplo el clúster Orinoco TIC, que participa directamente con la RRE, está compuesto por la Secretaría TIC de la gobernación, la Secretaría de Competitividad de la ciudad, la Comisión regional de Competitividad e Innovación del Meta (Subcomisión CTel), el Codaltec como aceleradora, el Parquesoft Meta, Fenalco, las Universidades con programas TIC (UNAD, Uniminuto, Unillanos, UCc, Unimeta y la Universidad Panamericana). También participan asociaciones empresariales, la Cámara de Comercio del Meta y este clúster hace parte de la ruta competitiva del PRC 2014-2032. En conclusión, las alianzas que se tienden a tejer entre instituciones educativas, sector privado y sector público son alianzas transversales, que abarcan multiplicidad de focos económicos de interés.

Y esto permite que su RRE y al Centro de Emprendimiento *Emprendemeta*, programa ejecutado por la Gobernación del Meta, el departamento para la prosperidad, La Caja de Compensación del Meta, El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y ACNUR. Este programa se apoya en el Fondo de Emprendimiento del Meta, estrategia puesta en funcionamiento en el año 2014 para desarrollar y promover la creación de nuevas empresas a partir de la financiación de las mismas.

El PNUD y COFREM, por ejemplo, cofinancian a los beneficiarios de este Centro, donde inicialmente es el encargado de hacer el acompañamiento técnico permanente y capacitaciones y,



con el DPS, adelanta el programa “Mi Negocio”, el cual busca ayudar a familiar en situación de vulnerabilidad. El DPS, por su parte, ofrece programas como Ruta de Ingresos y Empresarismo RIE, que está focalizado en la población víctima del desplazamiento forzado. COFREM tiene una Escuela de Emprendedores operando dentro de su colegio y participa en el programa “Fortalecimiento del Tejido Empresarial”, en donde también yace Ecopetrol, pues la dinamización económica de los sectores donde opera hace parte de su razón social y, acompañando este sector petrolero, la “Fundación Amanecer” opera en la zona a través de la organización de eventos, como el Campus TIC, el cual tiene como cometido promover el emprendimiento de base tecnológica.

También está el SENA quien, además de sus programas habituales (Jóvenes Rurales Emprendedores o el Fondo Emprender), participa en la Plataforma de Emprendimiento del Meta, apoyando procesos como la Feria de Emprenderismo en el colegio COFREM, o la formación especializada en Emprendimiento para FENALCO Meta y para BANDESA. Lo particular de esta situación es que, sin disminuir la importancia que tiene dentro del contexto regional las iniciativas apoyadas por el SENA y su unidad de emprendimiento, a medida que se complejiza el ecosistema del emprendimiento, su visibilidad disminuye. En Villavicencio, quienes más se visibilizan son programas que funcionan a nivel nacional o internacional, como las alianzas entre el PNUD o el DPS, con la Gobernación del Meta y organizaciones o instituciones de corte social, como la Fundación Amanecer o Ecopetrol, al lado de las instituciones académicas donde también varias de ellas son de corte nacional o regional.

Una vez que es posible poner en relación los PD con otros documentos oficiales como los informes de gestión, los PEER, los PEDCTI, los PRC, los mismos distintos medios de prensa oficial tanto regional como nacional, las convocatorias a eventos, y hasta los perfiles en redes sociales, para obtener una panorámica más amplia en tanto al desenvolvimiento actual del ecosistema regional del emprendimiento en la Región Oriente.

El primer aspecto que se predomina es el de microempresas para toda la región, lo que conlleva a una menor internacionalización, y a que muchas entidades gubernamentales opten por tomar en sus medidas el desarrollo de la competitividad. Sin embargo, la ejecución de estas



medidas puede ser lenta en el caso del primer grupo, conformado por las ciudades de Puerto Inírida y Puerto Carreño, debido a que sus economías son de subsistencia y se soportan fuertemente en el Estado. El segundo grupo, conformado por Arauca, Yopal y Villavicencio, cuenta con un sector privado mucho más enraizado, el cual se vale de alianzas estratégicas, consolidadas en la participación de las incubadoras, en eventos y en otros programas, opta por estimular, además del emprendimiento productivo para la subsistencia, un emprendimiento dinámico y de alto impacto, aún los alcances sigan siendo limitados.

En la articulación de los ecosistemas, se vinculan otras instituciones de orden nacional, como iNNpulsa, Bancóldex, Bancolombia o Ventures, cuyo rol fue difícil de determinar en algunos territorios concretos y, por ende, no se anexaron en los anteriores párrafos. En el segundo grupo, además, parece que las iniciativas se articulan más en torno a los entes gubernamentales, aun frente a la notable participación del sector privado, con una menor visibilización de la gran institución del primer grupo: el SENA.

Los clústeres, por ejemplo, se articulan en torno a las Gobernaciones y las Cámaras de Comercio, con una notable participación del sector académico. Tal vez estas iniciativas sean las más representativas de una articulación entre los actores dentro de las cadenas productivas de cada departamento, apoyándose en la financiación del Fondo Emprender o de algún instituto de financiación gubernamental.



## Referencias

- Alandete, J. y Anaya, T. (s.f.). *CEMPRENDE. Cartagena de Indias: Consolidación de una estrategia de emprendimiento y empleo en Colombia*. Recuperado de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0067131.pdf>.
- Alcaldía de Arauca. (2016). *En Arauca creemos y podemos desarrollar territorio de paz*. Plan de desarrollo municipal 2016-2019.
- Alcaldía de Barranquilla. (2004). Plan de Desarrollo Distrital. En *Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla*.
- Alcaldía de Bucaramanga. (2004). “*Plan de Desarrollo Santander en Serio 2004-2007*”.
- Alcaldía de Bucaramanga. (2012). “*Plan de Acción de IMEBU*”.
- Alcaldía de Bucaramanga. (2016). “*Plan de Desarrollo Gobierno de las Ciudadanas y Ciudadanos*”.
- Alcaldía de Cartagena de Indias. (2008). *Plan de Desarrollo “Por una sola Cartagena 2009-2011”*.
- Alcaldía de Cartagena de Indias. (2013). *Plan de Desarrollo “Ahora sí Cartagena 2013-2015”*.
- Alcaldía de Cartagena de Indias. (2016). *Plan de Desarrollo “Primero la Gente 2016-2019”*.
- Alcaldía de Floridablanca. (2015). *Santander Life: estrategia que impulsará el desarrollo regional*.
- Alcaldía de Girón (2016). *Plan de Desarrollo “Somos Tejido Social”*.
- Alcaldía de Ibagué (2009). *Plan de Desarrollo “Porque Ibagué Está Primero 2008-2011”*.
- Alcaldía de Ibagué. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 Ibagué Camino a la Seguridad Humana*.
- Alcaldía de Ibagué. (2015). *Red de Emprendimiento fortalece generación de empleo digno y decente*.
- Alcaldía de Ibagué. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019*.
- Alcaldía de Mitú. (2015). *Plan de Acción Vigencia 2015*.
- Alcaldía de Mitú. (2015). *Plan de Acción Vigencia 2016*.
- Alcaldía de Montería. (2008). *Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011 Juntos hacemos más*.
- Alcaldía de Montería. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 Primero Montería*.
- Alcaldía de Montería. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Montería Adelante*.
- Alcaldía de Neiva. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019 “Neiva la Razón de todos, Gobierno Transparente”*.
- Alcaldía de Neiva. (s.f.). *A la Red Regional de Emprendimiento se suma la Alcaldía de Neiva*. Recuperado de <http://www.alcaldianeiva.gov.co/NuestraAlcaldia/SalaDePrensa/Paginas/A-la-Red-Regional-de-Emprendimiento-se-suma-Alcaldia-de-Neiva.aspx>.



- Alcaldía de Neiva. (s.f.). *Primer Bootcamp Neiva, espacio para el Emprendimiento Digital*. Recuperado de <http://www.alcaldianeiva.gov.co/NuestraAlcaldia/SaladePrensa/Paginas/PRIMER->
- Alcaldía de Pereira. (2004). *Plan de Desarrollo 2004-2007 Trabajando unidos por la gente y para la gente*.
- Alcaldía de Pereira. (2008). *Plan de Desarrollo 2008-2011 "Pereira región de oportunidades"*.
- Alcaldía de Pereira. (2012). *Plan de Desarrollo 2012-2015 "Por una Pereira Mejor"*.
- Alcaldía de Providencia y Santa Catalina Islas. (2008). *Plan de Desarrollo Municipal de Providencia y Santa Catalina Islas "Jardín del Caribe con resultados 2008-2011"*.
- Alcaldía de Providencia y Santa Catalina Islas. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal de Providencia y Santa Catalina Islas 2012-2015 "Oportunidades para todos"*.
- Alcaldía de Providencia y Santa Catalina Islas. (2016). *Plan de Desarrollo de Providencia y Santa Catalina, "+ POR LAS ISLAS 2016-2019"*.
- Alcaldía de Puerto Carreño. (2008). *Plan de desarrollo Trabajando con la gente, 2008-2011*.
- Alcaldía de Puerto Carreño. (2015). *Informe de Gestión, período fiscal 2014*.
- Alcaldía de Puerto Carreño. (2016). *Plan de desarrollo "Puerto Carreño Somos Todos"*.
- Alcaldía de Puerto Inírida (2012). *Plan de desarrollo municipal 2012 - 2015 Juntos por Inírida*.
- Alcaldía de Puerto Inírida. (2008). *Plan de desarrollo Municipal 2008-2011 "Por Amor A Nuestra Gente"*.
- Alcaldía de Puerto Inírida. (2016). *Plan de desarrollo municipal 2016-2019 "Volvamos a creer"*.
- Alcaldía de Riohacha. (2008). *Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011 "Una nueva Riohacha"*.
- Alcaldía de Riohacha. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 "Es momento de gobernar"*.
- Alcaldía de Riohacha. (2016). *Plan de Desarrollo Distrital "Riohacha incluyente y sostenible" 2016-2019 "Una nueva Riohacha"*.
- Alcaldía de San José de Cúcuta. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019*.
- Alcaldía de San José del Guaviare. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019*.
- Alcaldía de Santa Marta (2004). *Plan de Desarrollo 2004-2007 "Todos por Santa Marta. Jalonemos para el mismo lado"*.
- Alcaldía de Santa Marta (2012). *Plan de Desarrollo 2012-2015 "Equidad para todos. Primero los niños y las niñas"*.
- Alcaldía de Santa Marta (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019 "Unidos por el cambio. Santa Marta, ciudad del buen vivir"*.
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2004). *Parque Tecnológico del Software – Parquesoft*.
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2008). *Plan de Desarrollo 2008-2011 Para vivir la vida dignamente*.



- Alcaldía de Santiago de Cali. (2012). *Plan de desarrollo Municipio Santiago de Cali 2012-2013 CaliDA, una ciudad para todos.*
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2016). *Plan de desarrollo municipio Santiago de Cali 2016-2019 Cali progresa contigo.*
- Alcaldía de Sincelejo. (2001). *Plan de Desarrollo Municipal 2001-2003 La ciudad que TODOS queremos.*
- Alcaldía de Sincelejo. (2004). *Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007 Más soluciones, más compromisos.*
- Alcaldía de Sincelejo. (2008). *Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011.*
- Alcaldía de Sincelejo. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 Un alto compromiso.*
- Alcaldía de Sincelejo. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Ciudad con visión.*
- Alcaldía de Tunja. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal "HECHOS DE VERDAD. Por una Tunja más Humana, Saludable, Segura y Sostenible 2012-2015".*
- Alcaldía de Valledupar. (2008). *Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011 Valledupar te quiero.*
- Alcaldía de Valledupar. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 Hacia la Transformación de Valledupar.*
- Alcaldía de Valledupar. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Valledupar Avanza.*
- Alcaldía de Villavicencio. (2016). *Único acta de Informe de Gestión Villavicencio ciudad sin miedo "Gobierno de la ciudad", s.l.: s.n.*
- Alcaldía de Yopal. (2011). *Informe de Gestión Plan de Desarrollo 2008-2011 "Yopal vive el cambio". "Trabajando con la Gente"*
- Alcaldía de Yopal. (2014). *Informe de Gestión Vigencia Plan de Desarrollo 2012-2015 "Yopal con sentido social".*
- Alcaldía de Yopal. (2016). *Proyecto de Acuerdo Plan de Desarrollo 2016-2019 "Una Bendición para Yopal. Yopal Empresarial. Ciudad Región con Río: Joven, Justa y Todos Trabajando".*
- Arraut, L. C. (2013). *La formación empresarial y el emprendimiento en ingenierías de la Universidad Tecnológica de Bolívar.* Recuperado de <http://www.acofipapers.org/index.php/acofipapers/2013/paper/viewFile/308/163>.
- Arraut, L. C., Sánchez, H. y Novoa, K. (2011). Impacto del programa emprendedor en la Universidad Tecnológica de Bolívar mediante un análisis a través de SPSS. *Pedagogía en Emprendimiento*, (71), 184-195.
- Asamblea Departamental de Casanare. (2013). *Ordenanza No. 010, por la cual se adopta y aprueba el Plan Departamental de Desarrollo de Casanare 2013-2015.*



- Asamblea Departamental de Huila. (2013). *Ordenanza No. 017 de 2013, "Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo "Huila Competitivo" y se dictan otras disposiciones"*.
- Asamblea Departamental de Meta. (2004). *Ordenanza No. 529 de 2004, por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico y Social del Departamento del Meta 2004–2007*.
- Asamblea Departamental de Meta. (2016). *Ordenanza No. 902 de 2016, por medio de la cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico y Social del Departamento del Meta para el periodo 2016-2019, "El META, Tierra de Oportunidades. Inclusión - Reconciliación – Equidad" y se dictan otras disposiciones, Villavicencio: Gaceta del Meta*.
- Asamblea Departamental del Huila. (2016). *Ordenanza No. 0009 de 2016 "Por la cual se adopta el Plan de Desarrollo "el Camino es la Educación" y se dictan otras disposiciones"*.
- Bavaria. (2010). *Informe de Sostenibilidad 2010*. Bogotá, Colombia: Bavaria.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2014). *1 de cada 4 sueños empresariales se han logrado cumplir con el apoyo de la Cámara de Comercio de Bogotá*. Bogotá, Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Cámara de Comercio de Cartagena. (s.f.). *Meet in Cartagena: Ruta Competitiva del Turismo de Reuniones*.
- Cámara de Comercio de Casanare. (2014). *Informe de gestión, 2014*.
- Cámara de Comercio de Ibagué. (2012). *Ibagué Avanza con el programa Región Empresaria. Impulso Empresarial*, 16. Recuperado de: [http://www.ccibague.org/sites/default/files/documents/Periodico/Edicion\\_1/index.html#p=2](http://www.ccibague.org/sites/default/files/documents/Periodico/Edicion_1/index.html#p=2).
- Cámara de Comercio de Ibagué. (2016). *¿Qué es la RAPE Región Central?* Recuperado de <http://www.ccibague.org/rape>.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f.). *Comunidad Clúster*. Recuperado de <http://www.camamedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster.aspx>.
- Cámara de Comercio de Neiva. (2016). *Alianza Regional para la Innovación Huila-Tolima*, Recuperado de <https://ccneiva.org/servicios-empresariales/alianza-huila-tolima/>.
- Cámara de Comercio de Palmira. (2012). *Conformación de la Red de Emprendimiento en Palmira*.
- Cámara de Comercio de Pereira. (s.f.). *Centro de Atención Empresarial*. Recuperado de [http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G387/24/cae\\_centro\\_de\\_atencion\\_empresarial/](http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G387/24/cae_centro_de_atencion_empresarial/).
- Cámara de Comercio de Pereira. (s.f.). *Centro de Atención Empresarial*. Recuperado de: [http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G387/24/cae\\_centro\\_de\\_atencion\\_empresarial/](http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G387/24/cae_centro_de_atencion_empresarial/).
- Cámara de Comercio de Pereira. (s.f.). *Emprendimiento*. Recuperado de <http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G404/331/emprendimiento/>.



- Cámara de Comercio de Pereira. (s.f.). *Emprendimiento*. Recuperado de <http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G404/331/emprendimiento/>.
- Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2008). *Plan Regional de Competitividad del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina*. Recuperado de: <http://camarasai.org/images/documentos/PRC-Definitivo.pdf>.
- Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena. (2011). *Actividad Empresarial del Magdalena y Santa Marta*.
- Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena. (2014). *Ruta Competitiva Macondo Natural*. Recuperado de [http://www.redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Iniciativa-macondo-natural\\_1.pdf](http://www.redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Iniciativa-macondo-natural_1.pdf).
- Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena. (2015). *Mapa de Clústeres Estratégicos*. Recuperado de [http://www.cesm.org.co/es/camara/serv/serv\\_emp/publicaciones/MapaClusters.pdf](http://www.cesm.org.co/es/camara/serv/serv_emp/publicaciones/MapaClusters.pdf).
- Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena. (s.f.). *Red de Emprendimiento del Magdalena – PROMOVAMOS*. Recuperado de <http://www.cesm.org.co/es/camara/gest/consejo/>.
- Cámara de Comercio de Tunja. (s.f.). *CAE*. Recuperado de <http://www.ccomerciotunja.org.co/contenido.php?s=21>.
- Cámara de Comercio del Chocó. (2015). *Alianza para la Innovación*. Recuperado de <http://www.camarachoco.org.co/convocatorias/alianza-para-la-innovacion>.
- Cámara de Comercio del Chocó. (2016). *La Cámara de Comercio del Chocó crea el Premio al Mérito Empresarial*. Recuperado de <http://www.camarachoco.org.co/noticamara/la-camara-de-comercio-del-choco-crea-el-premio-al-merito-empresarial>.
- Centro de Desarrollo Tecnológico del Caribe. (s.f.). *Presentación Institucional*. Recuperado de [http://www.cedetec.org/wp-content/uploads/2015/04/Brochure\\_Corporativo\\_Cedetec.pdf](http://www.cedetec.org/wp-content/uploads/2015/04/Brochure_Corporativo_Cedetec.pdf)
- CEPAL (2011). *Escalafón de Competitividad Territorial-Departamental en Colombia*. Recuperado de [http://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/juan\\_carlos\\_ramirez\\_ppt.pdf](http://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/juan_carlos_ramirez_ppt.pdf).
- COLCIENCIAS, Gobernación del Guaviare y Universidad Nacional de Colombia Sede Amazonía. (2013). *Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado de <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-guaviare.pdf>.
- COLCIENCIAS. (2013). *Alianzas Regionales para la Iniciación a la Innovación*. Recuperado de <https://alianzasregionales.wordpress.com/tolima/>.
- Colombia. Presidencia de la República. (2015). *Decreto Número 0510 de 2015. Por el cual se adopta el Plan Estratégico para el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina*.



- Comfandi. (2014). *Comfandi inauguró este fin de semana el Centro de Orientación para el Empleo y el Emprendimiento en Jamundí.*
- Comisión Regional de Competitividad de Casanare. (2010). *Plan de Competitividad, 2010.*
- Comisión Regional de Competitividad del Vichada. (2009). *Plan regional de competitividad de Vichada.*
- Concejo Municipal de Arauca. (2012). *Plan Municipal de Desarrollo 2012-2015 “Trabajo, progreso y Solidaridad”.*
- Concejo Municipal de Ibagué. (2004). *Acuerdo 005 de 2004 Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Municipio de Ibagué 2004-2007 "Ibagué Construyendo Futuro".*
- Concejo Municipal de Neiva. (2004). *Acuerdo No. 009 de 2004 “Por Medio Del Cual Se Adopta El Plan De Desarrollo De La Ciudad De Neiva “Haciendo El Cambio 2004-2007”.*
- Concejo Municipal de Neiva. (2008). *Acuerdo No. 014 de 2008, "Por medio del cual se aprueba el Plan de Desarrollo Municipal de Neiva: Un Pacto por lo Nuestro, Compromiso de Todos 2008-2011" y se dictan otras disposiciones y se concede una facultad".*
- Concejo Municipal de Neiva. (2013). *Acuerdo No. 019 de 2013, "Por medio del cual se ajusta, modifica y actualiza el Acuerdo No. 008 del 31/05/2012”, “por el cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Neiva "Unidos para Mejorar" para el período 2012-2015”.*
- Concejo Municipal de Puerto Inírida. (2004). *Acuerdo No. 013, “por medio del cual se aprueba y adopta el plan de desarrollo municipal para la vigencia 2004 – 2007”.*
- Concejo Municipal de Villavicencio. (2004). *Acuerdo número 014 de mayo 19 de 2004 “Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Villavicencio para el periodo de gobierno 2004–2007... Villavicencio para todos!”.*
- Concejo Municipal de Villavicencio. (2008). *Acuerdo No. 011 de 30 de mayo de 2008, “Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Villavicencio para el periodo 2008–2011 “Villavicencio Ciudad Decente De Colombia”.*
- Concejo Municipal de Villavicencio. (2012). *Acuerdo No. 142 de 2012, “Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo Municipal de Villavicencio para el periodo 2012 -2015 Villavicencio Sin Miedo “Gobierno de la Ciudad”.*
- Concejo Municipal de Villavicencio. (2016). *Acuerdo No. 293 de 2016 “Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Municipal 2016–2019 “Unidos Podemos”, y se dictan otras disposiciones para su ejecución”.*



- Concejo Municipal de Yopal (2004). *Acuerdo número 007, Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Yopal para el periodo 2004-2007 “La Que Gana Es La Gente”*.
- Concejo Municipal de Yopal (2008). *Proyecto de acuerdo Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Yopal para el periodo 2008-2011 “Yopal Vive el Cambio”*.
- Concejo Municipal de Yopal (2012). *Acuerdo Plan de Desarrollo “Yopal con sentido social 2012-2015”*.
- Concejo Municipal San José del Guaviare (2012). *Acuerdo No. 018 de mayo 31 de 2012, por medio del cual se adopta El Plan de Desarrollo Municipal del Municipio de San José del Guaviare Abriendo Campo para el Desarrollo 2012 – 2015*.
- Concejo Privado de Competitividad-Universidad del Rosario. (2014). *Índice departamental de competitividad 2015*. Recuperado de <http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2014/10/IDC-2014.pdf>.
- Connect Bogotá Región. (2014). *Informe de Gestión 2014*. Bogotá, Colombia: Connect Bogotá.
- Departamento Administrativo de Planeación-Municipio de Cali. (2016). *Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali 2016-2019 Cali progresa contigo*.
- Departamento de Guainía. (2012). *PDD “Un NUEVO Futuro”. Tierra de muchas aguas, territorio de equidad social*.
- Departamento de Guainía. (2016). *Plan de desarrollo 2016-2019 Vamos “Pa’ Lante Guainía. Un Guainía Emprendedor, Incluyente y Modelo de Desarrollo Integral”*.
- Departamento de Meta (2008). *Plan de desarrollo económico y social del Departamento del Meta 2008–2011 “Unidos Gana El Meta”*.
- Departamento Nacional de Planeación. (2011). *Visión Arauca 2032: Geoestratégica, innovadora y nuestra. Visión de desarrollo territorial departamental*.
- Dinero. (19 de agosto de 2015). *Colombia le apuesta a la ciencia, tecnología e innovación para alcanzar el desarrollo*.
- Dinero. (7 de agosto de 2015). *Concurso Ventures, 15 años apoyando sueños*.
- El Tiempo. (2009). *Se lanza en Villavicencio la Red de Emprendimiento Regional para apoyar a las MIPYMES*. En: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-5656847>.
- El Tiempo. (2014). *Se fortalece la industria textil en Pereira. Once empresarios hacen parte del clúster de indumentaria textil - confecciones*.
- El Tiempo. (2015). *Cámaras de Comercio del Caribe impulsan emprendimiento*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/contenido-comercial/especiales-comerciales/camara-de-comercio-del-caribe-y-emprendimiento/16298237>.



- Empresa de Energía de Bogotá (EEB). (2015). *Proyecto para la Innovación en Colombia*. Recuperado de <http://www.eeb.com.co/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/2015/bogota-21-proyecto-para-la-innovacion-en-colombia>
- FENALCO. (s.f.). *Convenios en Boyacá*. Recuperado de <http://www.fenalco-boyaca.com.co/index.php/convenios>.
- Fundación Panamericana para el Desarrollo. (2013). *Plan Departamental de Empleo del Meta 2013-2018*. Recuperado de [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/2674-plan-de-empleo-de-metacompressed.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/2674-plan-de-empleo-de-metacompressed.html).
- Fundación Progresamos (2012). *Realización de la Red de Emprendimiento de Palmira*. Recuperado de <http://www.fundacionprogresamos.org.co/emprendimiento>.
- Gobernación de Antioquia. (2016). *Plan de Desarrollo Antioquia piensa en grande 2016-2019*.
- Gobernación de Arauca. (2008). *Plan de desarrollo de Gobernación “El cambio sigue su marcha”*.
- Gobernación de Arauca. (2012). *PDD 2012-2015 “ES HORA DE RESULTADOS”*.
- Gobernación de Arauca. (2016). *Plan de Gobierno 2016-2019 “Humanizando el Desarrollo”*.
- Gobernación de Bolívar. (2008). *PDD “Salvemos todos a Bolívar 2008-2011”*.
- Gobernación de Bolívar. (2011). *Plan estratégico y prospectivo de innovación y desarrollo científico y tecnológico 2010-2032 del Departamento de Bolívar*.
- Gobernación de Bolívar. (2016). *PDD 2016-2019 “Bolívar Sí Avanza”*.
- Gobernación de Boyacá. (2016). *Gobernación de Boyacá Procolombia se unen para incentivar la exportación*. Recuperado de <http://www.boyaca.gov.co/sectic/296-gobernaci%C3%B3n-de-boyac%C3%A1-procolombia-se-unen-para-incentivar-la-exportaci%C3%B3n>.
- Gobernación de Caldas. (2012). *Plan de desarrollo 2012-2015*.
- Gobernación de Caldas. (2016). *Bases del Plan de Desarrollo 2016-2019*.
- Gobernación de Casanare. (2008). *Plan de Desarrollo de Casanare Pensando en Todos*.
- Gobernación de Casanare. (2016). *PDD “Casanare con paso firme 2016-2019”*. Yopal: Estrategias y Medios Publicidad S.A.S.
- Gobernación de La Guajira. (2004). *PDD 2004-2007 “Vamos todos a reiniciar La Guajira”*.
- Gobernación de La Guajira. (2008). *PDD 2008-2011 “La Guajira, Seriedad y Compromiso”*.
- Gobernación de La Guajira. (2012). *PDD 2012-2015 “La Guajira Primero”*.
- Gobernación de La Guajira. (2016). *PDD 2016-2019 “Oportunidad para Todos y Propósito de País”*.
- Gobernación de Norte de Santander. (2012). *Plan de Desarrollo para Norte de Santander 2012-2015*.



- Gobernación de Norte de Santander. (2015). *Plan y Acuerdo Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación*.
- Gobernación de Risaralda. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019 “Risaralda verde y Emprendedora*.
- Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2012). *Plan de Desarrollo 2012-2015 “Para tejer un mundo más humano y seguro”*.
- Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019 Los que soñamos somos más*.
- Gobernación de Santander. (2008). *Plan Departamental de Desarrollo 2008-2011*.
- Gobernación de Santander. (2012). *Plan Departamental de Desarrollo 2012-2015*.
- Gobernación de Santander. (2016). *Plan Departamental de Desarrollo 2016-2019*.
- Gobernación de Tolima. (2012). *Plan de Desarrollo Unidos por la Grandeza del Tolima 2012-2015*.
- Gobernación de Tolima. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019 “Soluciones que Transforman”*
- Gobernación de Vichada. (2016). *PDD Construyamos Vichada*.
- Gobernación del Chocó. (2016). *Documento Bases del PDD del Chocó 2016–2019*.
- Gobernación del Magdalena. (2012). *Plan de Desarrollo 2012-2015 “Construyendo Respeto por el Magdalena”*.
- Gobernación del Magdalena. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019 Magdalena Social es la Vía*.
- Gobernación del Meta. (2009). *Plan Regional de Competitividad Departamento del Meta 2008–2032*.
- Gobernación del Meta. (2012). *PDD 2012-2015. Proyecto para el consejo territorial de planeación*.
- Gobernación del Meta. (2016). *Gobierno del Meta apoya el emprendimiento para el empleo*. Boletín de Prensa 320.
- Gobernación del Valle del Cauca. (2015). *Gobernación Lidera Valle ‘E’ programa de apoyo al Emprendimiento de la región*.
- Herrera, J. A. (2016). *Por séptimo trimestre economía bogotana crece por encima del país*. Recuperado de <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=868#sthash.7dJYNpbD.dpbs>.
- Ibagué cómo vamos (28 de septiembre de 2016). *¿Qué es un cómo vamos?* Recuperado de <http://www.ibaguecomovamos.org/index.php/quienes-somos/que-es-un-como-vamos>.
- Invest in Bogotá. (2014). *Informe de Gestión 2014*. Bogotá, Colombia: Invest in Bogotá.
- Jóvenes Rurales Emprendedores. (2010). *Jóvenes rurales emprendedores* (Regional Guaviare). Recuperado de <http://jreguaviare.sena.blogspot.com.co/2010/04/jovenes-rurales-emprendedores.html>.



- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina, muchas empresas y poca innovación*. Washington, US: Banco Mundial.
- Ley 1014 (Diario oficial No. 46.164) (Enero 26 de 2006). *De fomento a la cultura del emprendimiento*. Bogotá, Colombia: Congreso de la República.
- Lupiáñez, L., Priede, T., y López, C. (2014). El emprendimiento como motor del crecimiento económico. *Boletín económico de ICE*, (3048), 55-63.
- Medina, A. (2016). *El emprendimiento digital quiere cambiar a Neiva*. OPANOTICIAS.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2006). *Manual para la elaboración de planes de negocios*.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Política de Emprendimiento*. Bogotá.
- Ministerio del Trabajo. (2011). Diagnóstico, distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla. En *Programa Nacional de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de Ingresos en el ámbito Regional y Local*.
- Ministerio del Trabajo. (2014). *Programa de Asistencia Técnica para el fortalecimiento de las políticas de empleo, emprendimiento y generación de ingresos. Plan Departamental de Empleo del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina*.
- Ministerio del Trabajo. (2016). *Recomendaciones para promoción del empleo en el marco del trabajo decente a entes territoriales 2016-2019*.
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía Industrial*, (383), 23-30.
- Noticias del Llano. (2016). *Conozca al nuevo presidente de la Cámara de Comercio de Villavicencio*. Recuperado de <http://www.noticiasdelllano.com/es/noticias/conozca-al-nuevo-presidente-de-la-camara-de-comercio-de-villavicencio>.
- Parque BioPacífico. (2015). *Red Municipal de Emprendimiento de Palmira establece su plan de trabajo para 2015*. Recuperado de <http://parquebiopacifico.com/noticias/63-red-municipal-de-emprendimiento-de-palmira-establece-su-plan-de-trabajo-para-2015>.
- Parque E. (s.f.). *Mesa Universitaria de Emprendimiento*. Recuperado de <http://www.parquedeemprendimiento.com/index.php/mesa-universitaria-de-emprendimiento-3>.
- Pérez, H. (2013). *Emprendedores empresarios, si ellos pudieron usted también. Estudios de casos empresariales. Historia, empresario y empresa*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.
- Portafolio. (2015). *Colombia, líder en emprendimiento*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/tendencias/colombia-lider-emprendimiento-47196>.



- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (s.f.). *Proyecto Desarrollo Económico Incluyente (DEI)*.
- Ramos, E. (2012). *Análisis comparativo de los Planes de Desarrollo Distrital y su contribución al mercado laboral en la ciudad de Cartagena de Indias*. Tesis de pregrado en Economía (no publicada). Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Red Clúster Colombia. (2016). *Clúster Lácteo del Atlántico*. Recuperado de <http://redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/112>.
- Red Clúster Colombia. (s.f.). *Clúster TIC, Triángulo del Café*. Recuperado de <http://redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/125>.
- Red Regional de Emprendimiento de Boyacá. (2016). *¿Qué es la Red Regional de Emprendimiento?* Recuperado de <https://sites.google.com/site/redemprendimientodeboyaca/la-red-3>.
- Red Regional de Emprendimiento de Casanare. (2009). *Plan Estratégico de Emprendimiento Regional*. Recuperado de [www.casanare.gov.co/?idcategoria=20123&download=Y](http://www.casanare.gov.co/?idcategoria=20123&download=Y).
- Red Universitaria de Emprendimiento (REUNE). (2016). *Red de Emprendimiento-Reune*. Recuperado de <http://www.ascun.org.co/red/detalle/red-de-emprendimiento-reune>.
- Reinoso, J. F. (2009). Emprendimiento Empresarial en el departamento del Tolima. *Revista Mundo Económico y Empresarial*, (8), 47-56.
- Riaño, M. (2015). Reflexiones sobre el desarrollo económico y el papel público en Bogotá. *Cuadernos de Desarrollo Económico*, (34).
- Rodríguez, J. F. (2011). *Escenarios y roles. Alianza Universidad empresa Estado - Connect para la competitividad de Bogotá - Región*. Recuperado de [http://crear.poligran.edu.co/wp-content/uploads/2011/12/Articulo-Roles-para-la-Competitividad-Bogota-Region\\_Poli.pdf](http://crear.poligran.edu.co/wp-content/uploads/2011/12/Articulo-Roles-para-la-Competitividad-Bogota-Region_Poli.pdf).
- Ruíz, C. F., y Henao, D. et al. (2012). *Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (PEDCTI) de Casanare*. Bogotá D.C.: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. Recuperado de <http://www.casanare.gov.co/?idcategoria=31934>.
- San José del Guaviare le Informa (2016). *Con éxito se cierra la Feria de Emprendimiento e Innovación "Si Guaviare"*. Recuperado de <http://www.sanjosedelguaviare-guaviare.gov.co/noticias.shtml?apc=ccx-1-&x=2746317>.
- Sánchez, F. J. (2010). *Red Regional para el Emprendimiento del Tolima, RETO, presentará hoy, su plan estratégico a Ministerio de Turismo*. Hablan los Municipios.
- Secretaría de Agricultura, Medio Ambiente, Minería, Vivienda y Desarrollo Turístico. (2014). *Informe de gestión 2014, Vaupés*.



- Secretaría de Desarrollo Económico (SEED) & Universidad de los Andes. (2012). *Retos en la transformación del ecosistema de emprendimiento de Bogotá 2010-2012*.
- Secretaría de Desarrollo Económico. (2016). *Planes de Acción*. Recuperado de <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/plan-de-accion/>.
- Secretaría de Planeación. (2011). *Balance de Gestión. Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo 2008-2012*.
- Secretaría de Planeación. (2012). *Plan de Desarrollo Bogotá Humana 2012-2016*.
- Secretaría de Planeación. (2016). *Plan de Desarrollo Bogotá Mejor para Todos 2016-2020*.
- SENA (2012). *531 millones de pesos será el capital disponible para emprendedores de Guainía*. <http://senaguainia1.blogspot.com.co/2012/10/531-millones-de-pesos-sera-el-capital.html>.
- SENA (2015). *Aprendiz casanareño viajó a Estados Unidos para formarse en Liderazgo Juvenil*. En: <http://senacasanare.blogspot.com.co/2015/10/aprendiz-casanareno-viajo-estados.html#more>.
- SENA. (2012). *Guaviare le apuesta a la creación de nuevas empresas, como alternativa de desarrollo social*. Recuperado de <http://periodico.sena.edu.co/productividad/noticia.php?t=guaviare-le-apuesta-a-la-creacion-de-nuevas-empresas-como-alternativa-de-desarrollo-social&i=281>.
- The Breakthrough. (2012). *Escalando el Emprendimiento en Colombia*. Bogotá, Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Unidades Tecnológicas de Santander. (2011). *Plan Prospectivo de Desarrollo Institucional 2012-2020*.
- Universidad Autónoma del Caribe (UAC). (2016). *Idea tu Empresa muestra el buen momento que está viviendo Uniautónoma; Misión Académica Internacional: Emprendimiento e Innovación*.
- Universidad Cooperativa de Colombia. (2015) *Modelo Metodológico de Emprendimiento, Una propuesta que genera interés*. Ibagué.
- Universidad de Ibagué. (2014). *Plan de Desarrollo Institucional 2014-2018*.
- Universidad de los Andes & Cámara de Comercio de Bogotá. (2014). *GEM-Global Entrepreneurship Monitor: reporte anual Bogotá 2013-2014*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- Universidad del Norte (Uninorte). (2014). *La red que conecta a los emprendedores uninorteños*. Recuperado de <http://www.uninorte.edu.co/web/grupo-prensa/noticia?articleId=12335255&groupId=73923>.
- Universidad del Norte, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad Icesi y Universidad de los Andes. (2016). *GEM Colombia 2014*. Bogotá, Colombia.
- Universidad del Rosario. (2015). *Índice Departamental de Competitividad 2015*. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Publicaciones/IDC-2015-VF/>.



- Universidad Francisco de Paula Santander. (2007). *Proyecto Educativo Institucional*.
- Universidad Francisco de Paula Santander. (2016). *Programa Administración de Empresas*.
- Universidad Libre. (2013). *Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial- Cúcuta*. Recuperado de <http://unilibrecucuta.edu.co/porta/cedeul.html>.
- Universidad San Buenaventura. (s.f.). *Umbría, Parque Empresarial y Tecnológico*. Recuperado de <http://www.usbcali.edu.co/node/1356>.
- Universidad Santo Tomás. (2016). *Así se vivió la tercera versión de Visión 20/20*. Recuperado de <http://www.ustavillavicencio.edu.co/site/index.php/noticias-institucionales/324-asi-se-vivio-la-tercera-version-de-vision-20-20>.
- Valencia, M. (2016). *Entre enero y abril se crearon 25.278 empresas en Bogotá*. Recuperado de <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=867#sthash.rmk38hQX.dpbs>.
- Vengoechea, M. J. (2014). *Informe de Gestión 2014*. Barranquilla, Colombia: Cámara de Comercio de Barranquilla.
- Vesga, R. (2006). Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta?. *Centro de Estrategia y Competitividad*, 1-16.
- 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*, (19), 1-66.
- Villamizar L. W. (2016). *Plan de Desarrollo para Norte de Santander 2016-2019 “Un Norte Productivo Para Todos”*.
- Zapata, J. G. & Rueda, A. (2015). *Del Arauca petrolero al Arauca productivo, Documento Construcción de las perspectivas de Desarrollo Regional y Prioridades de Competitividad del Departamento de Arauca*.
- Zona Franca Surcolombiana. (2015). *Zona Franca Surcolombiana presente en el ExpoHuila 2015*. Recuperado de <http://zfsurcolombiana.com/noticias>.

