

INNOVAR DESDE LA BASE: LIDERAZGO Y SOSTENIBILIDAD EN EMPRENDIMIENTOS

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Autores:

**Amalio Segundo Otero Tapia
Remedios Pitre Redondo
Meredith Jiménez Cárdenas
Flor Manuela Ariza Molina**

Grupos de investigación:

**Grupo de investigación Incacen
Grupo de investigación Tamaskal
Grupo de investigación Creciendo**



Sello Editorial

Universidad Nacional
Abierta y a Distancia

INNOVAR DESDE LA BASE: LIDERAZGO Y SOSTENIBILIDAD EN EMPRENDIMIENTOS

Autores

Amalio Segundo Otero Tapia
Remedios Pitre Redondo
Meredith Jiménez Cárdenas
Flor Manuela Ariza Molina

Grupos de investigación:

Grupo de investigación Incacen
Grupo de investigación Tamaskal
Grupo de investigación Creciendo

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)

Jaime Alberto Leal Afanador

Rector

Constanza Abadía García

Vicerrectora académica y de investigación

Leonardo Yunda Perlaza

Vicerrector de medios y mediaciones pedagógicas

Édgar Guillermo Rodríguez Díaz

Vicerrector de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados

Leonardo Evemeleth Sánchez Torres

Vicerrector de relaciones intersistémicas e internacionales

Martha Viviana Vargas Galindo

Vicerrectora de inclusión social para el desarrollo regional y la proyección comunitaria

Sandra Rocío Mondragón Arévalo

Decana Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Juan Sebastián Chiriví Salomón

Líder Nacional del Sistema de Gestión de la Investigación (SIGI)

Martín Gómez Orduz

Líder Sello Editorial UNAD



INNOVAR DESDE LA BASE: LIDERAZGO Y SOSTENIBILIDAD EN EMPRENDIMIENTOS

Autores:

Amalio Segundo Otero Tapia, Remedios Pitre Redondo, Meredith Jiménez Cárdenas y Flor Manuela Ariza Molina

Grupos de Investigación:

Grupo de investigación Incacen
Grupo de investigación Tamaskal
Grupo de investigación Creciendo

ISBN:

e-ISBN:

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

©Editorial
Sello Editorial UNAD
Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Calle 14 sur No. 14-23
Bogotá, D.C.

Mayo de 2026

Corrección de textos:

Diagramación:

Edición integral: Hipertexto–Netizen

Cómo citar este libro: Cómo citar este libro: Otero Tapia, A. S., Pitre Redondo, R., Jiménez Cárdenas, M., y Ariza Molina, F. M. (2026). *Innovar desde la base: Liderazgo y sostenibilidad en emprendimientos*. Sello Editorial UNAD.

DOI PENDIENTE

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons – Atribución – No comercial – Sin Derivar 4.0 internacional.
https://co.creativecommons.org/?page_id=13.





“El conocimiento no se impone, se construye colectivamente con los actores que día a día sostienen, con esfuerzo y visión, los ecosistemas emprendedores locales”.

Instituto Raimon Gaja



Reseña del libro

Se entiende que este libro propone una visión global de las estrategias de desarrollo gerencial en el entorno emprendedor, en particular, en su relación con los sectores de base y en contextos marcados por la subsistencia, desigualdades y transformación social. En una perspectiva sociocrítica, la obra plantea la necesidad de repensar el modelo de emprendimiento tradicional a partir de propuestas inclusivas, participativas y territoriales. En sus cinco capítulos, este libro reflexiona sobre el fenómeno emprendedor de manera progresiva, desde la conceptualización del mismo hasta la presentación de propuestas de mejora para políticas públicas e institucionales.

La obra realiza una simbiosis entre el análisis teórico y el estudio de casos relacionados, con el fin de comprender el emprendimiento como una estrategia para generar ingresos; y como un mecanismo para la transformación social y la construcción de territorios sostenibles. Entre sus aportes se acentúan, la articulación entre desarrollo gerencial y equidad social, la necesidad de una política pública diferenciada para emprendedores de base; y la propuesta de modelos de gobernanza colaborativa en los ecosistemas emprendedores.

Este libro constituye una contribución al campo del emprendimiento desde una perspectiva crítica, humana y situada donde se invita a emprender con plena conciencia de lo que se hace, a liderar con sentido, a transformar desde lo posible. Por tanto, es útil para investigadores, formadores, líderes comunitarios y cualquier persona con interés en promover el desarrollo, bajo el marco de estrategias innovadoras, que muestren compromiso con la realidad de los territorios. Esta guía es una invitación a volver a pensar en la gestión y el liderazgo como herramientas que transforman vidas. Por tanto, cada página nace del diálogo con experiencias reales, desafíos cotidianos y aprendizajes compartidos. Entonces, el conocimiento emerge como una construcción colectiva donde los actores sociales intervinientes aportan su esfuerzo y visión como parte de los ecosistemas emprendedores locales.

Actualmente, la actividad emprendedora ha pasado de ser una actividad marginal o de subsistencia para convertirse en un eje estratégico de desarrollo económico o social o cultural. En este sentido, el presente libro toma como punto de partida una premisa básica: emprender con éxito no solo radica en la disponibilidad de capital económico o en la innovación técnica, sino que va más allá, involucra la capacidad de desarrollar habilidades gerenciales estratégicas para cada contexto del emprendimiento.

Desde esta perspectiva, se hace necesario plantearse una mirada integral que contemple tanto las competencias de la persona emprendedora como las dinámicas

institucionales, formativas y sociales que configuran el ecosistema emprendedor. Esta mirada reconoce que, emprender es un proceso intencional y sistémico que exige creatividad e iniciativa, liderazgo, gestión eficiente, pensamiento estratégico, inteligencia emocional y capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes. Así, se pone énfasis en el desarrollo de habilidades de manera espontánea, que requieren procesos formativos, experiencias de aprendizaje, redes de apoyo, políticas públicas coherentes y una infraestructura propicia para la innovación y el crecimiento sostenible.

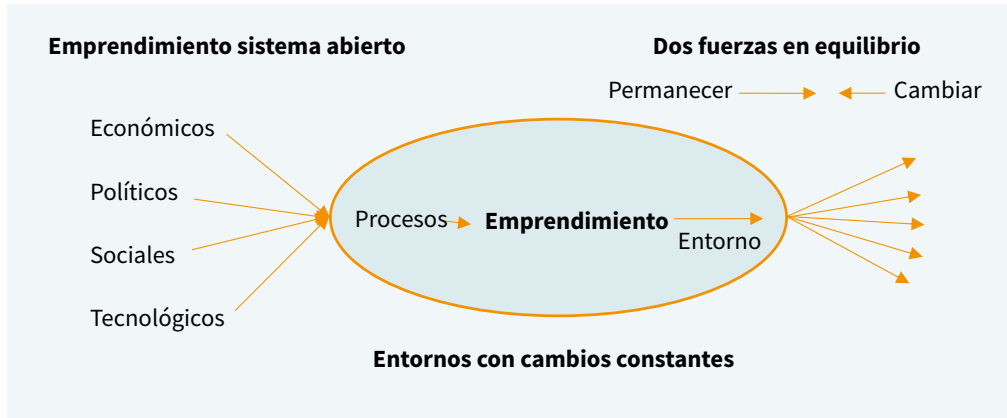
Esta obra teórica se apoya en cuatro supuestos: (a) el pensamiento estratégico, que explica las decisiones que toman los emprendedores en un marco de incertidumbre que caracterizan el día a día de sus decisiones (Coraggio, 2015), (b) la teoría de recursos y capacidades, la cual pone énfasis en el capital humano para obtener ventaja competitiva (Arias, 2024), (c) el marco del emprendimiento sostenible, ofrece una mirada ética del hacer emprendedor, donde la responsabilidad social, medioambiental y la rentabilidad económica (Bacigalupo et al., 2016), (d) Una visión transformadora, el emprendimiento como fuerza creativa que establece nuevas oportunidades y genera cambios económicos y sociales (Schumpeter, 1978).

El libro adopta un aspecto pedagógico que está centrado en el aprendizaje experiencial (Kolb, 2015), el desarrollo del liderazgo resonante (Goleman et al., 2013) y la construcción de comunidades de práctica para el desarrollo de capacidades estratégicas, como medios eficaces para formar emprendedores reflexivos, colaborativos y resilientes (Wenger, 2011), de tal manera que la obra se dirige de manera especial a quienes, desde distintos ámbitos, inciden en la consolidación de un ecosistema emprendedor más justo, dinámico y sostenible, pensado para el individuo emprendedor que busca transformar su entorno a través de ideas con sentido, pero también para los docentes que asumen la formación en emprendimiento como un proceso pedagógico comprometido con la realidad de sus estudiantes. Asimismo, interpela a los gestores y mentores que acompañan procesos, no desde recetas prefabricadas, sino desde la escucha, el reconocimiento del contexto y el impulso creativo de soluciones adaptadas a las necesidades reales de los territorios.



El emprendedor no busca oportunidades, sino que las genera, sacude las estructuras existentes y da paso a nuevas formas de producción, de consumo y de vida (Schumpeter, 1934).

Esta propuesta, en suma, ofrece herramientas, reflexiones y horizontes de acción para quienes creen que emprender no es solo crear empresas, sino contribuir, con visión ética y compromiso colectivo, a construir un mejor futuro desde la fuerza transformadora de las ideas.



El éxito del emprendimiento no está sólo en la disponibilidad de capital económico o en la innovación técnica, sino en la capacidad de desarrollar habilidades gerenciales estratégicas para cada contexto del emprendimiento que se da.



Presentación

La estructura del libro sigue una secuencia lógica y progresiva que combina teoría, análisis crítico, propuestas prácticas y estudios de caso. Se organiza en siete capítulos:

Capítulo 1. Ecosistema emprendedor y fundamentos de gestión gerencial. En este capítulo se establecen las bases teóricas y conceptuales del emprendimiento, diferenciando entre modelos clásicos, sociales y territoriales. Introduce los elementos estructurales del ecosistema y destaca las habilidades gerenciales en la sostenibilidad de los emprendimientos. Igualmente, sienta las bases teóricas y conceptuales que sirven para analizar el emprendimiento como un fenómeno económico, social y territorial, partiendo de reconocer que emprender no se reduce al acto individual de iniciar un negocio, sino que se inscribe en un entramado complejo de relaciones, condiciones institucionales, redes de apoyo, recursos y dinámicas culturales que constituyen lo que se conoce como el ecosistema emprendedor.

De ahí que se realiza un recorrido por los principales enfoques del emprendimiento, estudiando los diferentes modelos clásicos centrados en la figura del emprendedor individual, la inclusión de la innovación tecnológica, la búsqueda permanente de maximizar los beneficios, la profundización de aquellos modelos sociales que privilegian el impacto comunitario, la inclusión y la transformación social, así como también los modelos territoriales que incorporan variables contextuales, recursos locales, sistemas productivos endógenos y formas de organización asociativa. Por tanto, esta clasificación permite al lector comprender las múltiples formas en que el emprendimiento se manifiesta, reconociendo su diversidad, complejidad y potencial transformador.

Asimismo, en el desarrollo del capítulo se incluye la identificación de aquellos componentes esenciales inmersos en el ecosistema emprendedor; como por ejemplo el capital social y humano, las instituciones de apoyo, el acceso a las fuentes de financiamiento, la infraestructura necesaria, la implementación de las políticas públicas, los marcos normativos vigentes en el tema del emprendimiento y, finalmente, el entorno cultural. Se subraya que la calidad del ecosistema no depende exclusivamente de la existencia de recursos, sino de la manera en que estos se articulan, interactúan y se orientan hacia la sostenibilidad de los emprendimientos.

Uno de los aportes clave de esta sección es la incorporación del enfoque de gestión gerencial como competencia estratégica dentro del ecosistema. En esta línea, se introducen las habilidades gerenciales fundamentales que inciden directamente en la sostenibilidad y escalabilidad de los proyectos: la capacidad de planificar, organizar, liderar, tomar decisiones bajo incertidumbre, gestionar recursos y generar alianzas estratégicas.

Se plantea que el desarrollo de estas habilidades, especialmente en emprendedores emergentes, es un factor diferencial entre emprendimientos que sobreviven a corto plazo y aquellos que logran consolidarse como agentes de transformación territorial.

Capítulo 2. Competencias gerenciales para emprender. Se adentra en el análisis del entorno y ecosistema emprendedor, reconociendo los factores estructurales, institucionales y comunitarios que lo configuran. Además, se profundiza en las competencias directivas, examinando su evolución conceptual, los principales modelos explicativos y su aplicabilidad en escenarios emprendedores.

Por otra parte, se facilita la comprensión del emprendimiento desde una perspectiva estratégica, centrando su atención en las competencias gerenciales como eje articulador entre el individuo emprendedor y el ecosistema en el que opera. A partir del análisis del entorno, se identifican y examinan los factores estructurales, institucionales y comunitarios que configuran el ecosistema emprendedor, entendiendo que estos factores no solo condicionan el surgimiento de nuevas iniciativas, sino también su viabilidad, sostenibilidad e impacto.

Se propone una visión dinámica y contextualizada del entorno emprendedor, reconociendo que los ecosistemas no son homogéneos, sino que responden a características socio territoriales específicas. Esto implica comprender las tensiones entre los recursos disponibles, las capacidades de los actores y las oportunidades reales de innovación. En este marco, se plantea que el desarrollo de competencias gerenciales adecuadas es clave para que los emprendedores puedan navegar con éxito las complejidades del entorno, adaptarse a los cambios e identificar oportunidades estratégicas.

El capítulo revisa críticamente la evolución conceptual de las competencias directivas, desde una visión técnica y funcionalista hasta enfoques más integrales que incorporan habilidades socioemocionales, liderazgo adaptativo, pensamiento estratégico, toma de decisiones éticas, negociación, comunicación asertiva y gestión del cambio. Esta revisión se apoya en diversos modelos explicativos, tanto clásicos como contemporáneos, que han aportado a la comprensión del perfil competencial requerido en escenarios de emprendimiento.

Uno de los aportes sustanciales de esta sección es la vinculación entre competencias gerenciales y contextos emprendedores específicos. Se argumenta que dichas competencias no son universales ni estáticas, sino que deben ser leídas en función del tipo de emprendimiento, el estadio de desarrollo del negocio, el capital social disponible, las redes colaborativas, la cultura organizacional y el propósito de valor. Así, se destaca la importancia de formar líderes con una mirada sistémica, capaces de integrar conocimientos, gestionar equipos, asumir riesgos informados y promover procesos sostenibles de crecimiento.

El capítulo invita al lector a repensar el rol del emprendedor más allá de la figura tradicional del innovador solitario, reconociendo que las competencias gerenciales hoy exigen un ejercicio de liderazgo colaborativo, con conciencia territorial y compromiso con el desarrollo sostenible. De esta manera, se continúa construyendo el marco conceptual necesario para comprender las dinámicas que permiten innovar, sostener y escalar negocios con propósito en ecosistemas diversos y cambiantes.

Capítulo 3. Estrategias de desarrollo gerencial en el entorno emprendedor. En el desarrollo se hace una exploración de las estrategias de desarrollo gerencial, subrayando las competencias específicas necesarias para el liderazgo emprendedor, los procesos de toma de decisiones, la elaboración de la planificación estratégica, el desarrollo de la gestión financiera, el uso de la inteligencia emocional, la conformación de grupos de trabajo para dar viabilidad al trabajo colaborativo y la inclusión de la innovación como un pilar que fortalece las capacidades y competencias de los emprendedores.

El capítulo devela un enfoque sustentado sobre la base del diseño y análisis de estrategias de desarrollo gerencial orientadas a fortalecer el liderazgo y las capacidades de los emprendedores en contextos dinámicos y altamente competitivos. A través de un enfoque práctico y aplicado, se presentan rutas formativas y de acción que permiten traducir las competencias gerenciales en resultados sostenibles dentro del entorno emprendedor.

En primer lugar, se profundiza en las competencias específicas necesarias para el liderazgo emprendedor, entendido como un proceso transformador que articula visión, motivación, ejecución y sentido ético. Se reconoce que liderar en contextos de incertidumbre y escasez requiere no solo habilidades técnicas, sino también una gran dosis de inteligencia emocional, pensamiento estratégico y disposición al aprendizaje continuo. Por ello, se destacan elementos claves como la empatía, la autorregulación, la resiliencia y la toma de decisiones asertiva.

Asimismo, el capítulo aborda la planificación estratégica como un pilar de la gestión gerencial, vinculando el análisis del entorno con la formulación de objetivos viables, el diseño de estrategias competitivas y la proyección de escenarios futuros. Esta herramienta se convierte en una guía fundamental para orientar el crecimiento del emprendimiento, minimizar riesgos y responder con agilidad a los cambios del mercado.

Otro aspecto esencial que se desarrolla es la gestión financiera, vista no solo como una función operativa, sino como una competencia estratégica que permite al emprendedor interpretar estados financieros, optimizar recursos, evaluar inversiones y generar sostenibilidad económica. En este sentido, se subraya la necesidad de fomentar capacidades analíticas y una cultura de control y eficiencia, especialmente en emprendimientos emergentes y en territorios con limitaciones estructurales.

Además, se reflexiona sobre la importancia del trabajo colaborativo, entendido como una práctica que amplifica el impacto del emprendimiento mediante redes de apoyo, alianzas estratégicas, comunidades de práctica y dinámicas de co-creación. Se propone que el liderazgo actual no debe sostenerse sobre la figura del individuo autosuficiente, sino en modelos participativos, interdependientes y orientados al bien común.

Finalmente, se incorpora la innovación permanente como competencia transversal y eje de sostenibilidad para cualquier iniciativa emprendedora. Innovar no se limita a crear productos nuevos, sino a mejorar procesos, reconfigurar modelos de negocio, identificar nuevas oportunidades y adaptarse a los cambios culturales, tecnológicos y sociales del entorno. Este capítulo, por tanto, no solo presenta un conjunto de estrategias, sino que plantea una visión integral del desarrollo gerencial como proceso dinámico, contextualizado y éticamente comprometido con la transformación social y económica de los territorios

Capítulo 4. Educación, cultura emprendedora y redes colaborativas. Analiza el papel de la educación formal e informal en la formación de competencias emprendedoras, así como la influencia de los valores culturales en la mentalidad empresarial. Destaca el papel de las redes colaborativas, comunidades de práctica y asociaciones como soporte clave para la innovación, el aprendizaje entre pares y el fortalecimiento de los proyectos.

Este capítulo aborda de manera articulada la interrelación entre educación, cultura y redes colaborativas como pilares esenciales en la consolidación de una mentalidad emprendedora y en el fortalecimiento de proyectos sostenibles en diversos contextos. Se parte del reconocimiento de que el emprendimiento no se limita al desarrollo de habilidades técnicas o a la identificación de oportunidades de negocio, sino que implica la construcción de una visión de mundo, la interiorización de valores, y la capacidad de actuar de forma innovadora, resiliente y colectiva

En primer lugar, se analiza el papel de la educación formal e informal como motores en la formación de competencias emprendedoras. Desde la educación básica hasta la formación superior y los espacios no convencionales de aprendizaje, se exploran las metodologías, enfoques y experiencias que favorecen el pensamiento creativo, la resolución de problemas, la autonomía y la toma de decisiones. Se destaca la importancia de procesos pedagógicos centrados en el estudiante, orientados al aprendizaje activo, significativo y contextualizado, donde el error se asume como oportunidad y la experiencia como recurso pedagógico.

Este capítulo también examina la influencia de los valores culturales en la mentalidad empresarial, subrayando que las prácticas emprendedoras están profundamente mediadas por las creencias, costumbres, imaginarios y formas de relación propias de cada territorio. Así, el emprendimiento adquiere un sentido identitario y comunitario, vinculado a la memoria colectiva, al compromiso con el entorno y a la revalorización de

saberes locales. La cultura emprendedora, en este sentido, no se impone ni se exporta, sino que se construye desde las dinámicas sociales, reconociendo la diversidad cultural como una fuente de innovación y creatividad.

Finalmente, se profundiza en el rol de las redes colaborativas, comunidades de práctica y asociaciones como estructuras de apoyo que potencian la acción emprendedora. Estas redes no solo permiten compartir recursos, conocimientos y experiencias, sino que generan sinergias, impulsan procesos de aprendizaje entre pares y favorecen la innovación abierta. En contextos con limitaciones estructurales, las redes se convierten en espacios estratégicos para el fortalecimiento de capacidades, la co-creación de soluciones y la sostenibilidad de las iniciativas. En efecto, este capítulo propone una visión ampliada del emprendimiento, entendida como un proceso educativo, cultural y colectivo, que se nutre del aprendizaje permanente, de la identidad territorial y de la colaboración entre actores diversos.

Capítulo 5. Políticas públicas y sostenibilidad en el ecosistema emprendedor.

Evalúa el rol del Estado y las políticas públicas en la configuración de entornos favorables al emprendimiento. Aborda temas como financiamiento, normatividad, acceso a mercados, incentivos a la innovación y sostenibilidad, proponiendo líneas de acción integradas para impulsar ecosistemas más justos, resilientes y adaptados a contextos locales. Este capítulo examina críticamente el papel de las políticas públicas y la acción estatal en la construcción de ecosistemas emprendedores que sean inclusivos, sostenibles y adaptados a las realidades locales. Reconociendo que el emprendimiento no se desarrolla en el vacío, se analiza cómo las decisiones gubernamentales inciden en la creación de condiciones estructurales y normativas que favorecen o limitan el desarrollo de iniciativas productivas con valor social, ambiental y económico.

Se parte de una comprensión integral del ecosistema emprendedor como un entramado complejo que articula actores, instituciones, recursos, regulaciones y dinámicas culturales. En este contexto, el Estado cumple una función estratégica como garante de derechos, facilitador de oportunidades y promotor de políticas orientadas al bien común. Por ello, se analiza el diseño e implementación de instrumentos públicos en áreas clave como:

- Financiamiento, a través de fondos de capital semilla, líneas de crédito blandas, incentivos tributarios y esquemas de banca pública o solidaria.
- Normatividad, contemplando marcos legales que reduzcan barreras de entrada, formalicen actividades económicas emergentes y reconozcan formas asociativas diversas.
- Acceso a mercados, mediante plataformas de comercialización, compras públicas inclusivas y programas de internacionalización de pequeños emprendimientos.
- Fomento a la innovación, impulsando centros de desarrollo tecnológico, alianzas con universidades y políticas de ciencia y tecnología al servicio del territorio.

- Sostenibilidad, promoviendo prácticas responsables, economía circular, bioemprendimientos y modelos regenerativos que respondan a los desafíos ambientales contemporáneos.

Este capítulo también destaca la necesidad de una gobernanza participativa y multinivel que involucre a los emprendedores, la sociedad civil, el sector privado, las universidades y los gobiernos locales en la formulación e implementación de políticas públicas. Solo desde una mirada colaborativa e intersectorial se podrá avanzar hacia un desarrollo más justo y resiliente.

Finalmente, se proponen líneas de acción integradas orientadas a fortalecer los ecosistemas emprendedores en contextos de alta desigualdad y vulnerabilidad. Entre ellas se incluyen la territorialización de las políticas, el fortalecimiento de capacidades institucionales, el acompañamiento técnico continuo, y el reconocimiento del emprendimiento como motor de inclusión social, equidad y transformación estructural. Este capítulo invita, en suma, a repensar el rol del Estado no solo como regulador, sino como agente de impulso, articulación y sostenibilidad para un emprendimiento con sentido social y proyección transformadora.

Capítulo 6. Perspectivas y recomendaciones para el ecosistema emprendedor.

Proyecta una mirada hacia el futuro, identificando tendencias, retos y oportunidades, así como recomendaciones concretas para fortalecer el ecosistema emprendedor desde una política pública contextualizada y orientada a fortalecer los entornos de apoyo a los emprendedores.

Este capítulo ofrece una mirada prospectiva sobre la evolución del ecosistema emprendedor, reconociendo que su fortalecimiento depende no solo de condiciones estructurales presentes, sino también de la capacidad para anticipar desafíos emergentes y adaptarse de manera creativa y sostenible. Se identifican tendencias globales y locales que marcarán el rumbo del emprendimiento, al tiempo que se formulan recomendaciones estratégicas orientadas a robustecer los entornos de apoyo desde una política pública situada. Entre las principales tendencias, se destacan el avance de las tecnologías digitales, la transición hacia economías verdes y circulares, la creciente importancia del emprendimiento social y el surgimiento de nuevas formas de organización basadas en la colaboración, la red y la economía del conocimiento.

En cuanto a los retos persistentes, se reconoce la necesidad de superar brechas en el acceso a capital, la formación técnica y la conectividad; de fortalecer capacidades en zonas rurales o periféricas; de promover una cultura emprendedora basada en el bien común; y de consolidar alianzas entre Estado, academia, sector productivo y sociedad civil. Además, se hace énfasis en la urgencia de incorporar enfoques diferenciales de género, étnico-territorial, generacional, que garanticen inclusión y equidad en el acceso a oportunidades. Desde esta lectura crítica y prospectiva, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Diseñar políticas públicas adaptadas al territorio, que reconozcan las dinámicas económicas, sociales y culturales de cada región.
- Impulsar la educación emprendedora desde etapas tempranas, articulando procesos formales e informales centrados en competencias blandas, innovación y resolución de problemas.
- Fomentar redes colaborativas y comunidades de práctica, que faciliten el intercambio de saberes, recursos y experiencias entre emprendedores.
- Asegurar mecanismos sostenibles de financiamiento, especialmente para iniciativas sociales, ambientales o lideradas por población vulnerable.
- Desarrollar sistemas de monitoreo y evaluación participativos, que permitan ajustar las políticas de forma dinámica, según los resultados y aprendizajes acumulados.

Este capítulo subraya que el fortalecimiento del ecosistema emprendedor no debe responder a modelos importados ni descontextualizados, sino construirse desde abajo, con base en la riqueza de los saberes locales, el potencial creativo de las comunidades y una visión compartida de desarrollo. Así, se plantea un horizonte en el que el emprendimiento se asume como estrategia de transformación social, inclusión productiva y sostenibilidad, anclado en un marco de políticas públicas corresponsables y comprometidas con la equidad.

Capítulo 7. Caso aplicado: gerencia emprendedora en acción. Finalmente, se presentan estudios de casos que ilustran cómo la articulación efectiva de competencias gerenciales puede conducir a la consolidación de un proyecto emprendedor exitoso replicable a otros contextos.

Este capítulo presenta un estudio de caso que evidencia la aplicación concreta de los principios y enfoques desarrollados en los capítulos anteriores, destacando cómo la articulación efectiva de competencias gerenciales, visión estratégica y conocimiento del entorno puede traducirse en la consolidación de un proyecto emprendedor exitoso. El caso seleccionado responde a un modelo contextualizado, replicable y con potencial de escalabilidad, ofreciendo aprendizajes relevantes para emprendedores, formuladores de política pública y gestores de ecosistemas. La narrativa del caso se estructura en torno a cinco ejes analíticos:

- Identificación del contexto socioeconómico y territorial donde surge la iniciativa.
- Desarrollo del modelo de negocio desde una perspectiva inclusiva e innovadora.
- Aplicación de competencias gerenciales clave, como liderazgo, planificación, gestión del riesgo y toma de decisiones.
- Relación con el entorno institucional, incluyendo alianzas con actores públicos, privados y comunitarios.

- Resultados, aprendizajes y proyecciones, con énfasis en el impacto social, económico y ambiental del emprendimiento.

El caso demuestra que una gerencia emprendedora eficaz no se limita a la administración de recursos, sino que implica la capacidad de movilizar talento, generar valor compartido y construir narrativas de cambio con sentido territorial. Asimismo, subraya el papel de la resiliencia, la adaptabilidad y el enfoque ético en la sostenibilidad del proyecto.

A partir de esta experiencia, se reflexiona sobre los factores habilitadores que permiten replicar o escalar iniciativas similares en otros contextos, y se plantea la necesidad de contar con entornos institucionales que promuevan el emprendimiento desde la diversidad, la equidad y el desarrollo local. En suma, este capítulo reafirma que el emprendimiento no es un acto individual aislado, sino una construcción colectiva que se potencia cuando la gerencia se asume como una práctica estratégica, comprometida y transformadora.

La metodología utilizada combina revisión de literatura especializada, análisis comparado, estudios de caso y propuestas innovadoras. El propósito final de esta obra es servir como un recurso académico y práctico, que contribuya al fortalecimiento de una cultura emprendedora más consciente, estratégica y comprometida con el desarrollo sostenible.

Además, se incluyen estudios de caso que ilustran, con ejemplos concretos, cómo se construyen iniciativas emprendedoras exitosas desde una lógica participativa, contextualizada y con sentido transformador. Estos casos permiten mostrar que el emprendimiento no es un proceso lineal ni homogéneo, sino que adquiere formas diversas según las realidades socioculturales y las capacidades disponibles. Finalmente, se proponen estrategias innovadoras que buscan superar los enfoques tradicionales, ofreciendo herramientas aplicables en distintos niveles educativos, institucionales y territoriales.

Reseña de los autores

Amalio Segundo Otero Tapia

Estudiante del Doctorado en Administración de Empresas, UIIX, México.

Magíster en Administración de Organizaciones.

Magíster en Marketing.

Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo.

Administrador de Empresas.

Líder del semillero de investigación INVECAR.

Investigador asociado de MinCiencias.

Docente investigador de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN), Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0142-0344>

Remedios Pitre Redondo

Doctora en Ciencias, mención Gerencia.

Magíster en Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales.

Especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo.

Docente de tiempo completo de la Universidad de La Guajira.

Investigadora de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de La Guajira.

Investigadora sénior de MinCiencias.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7373-1101>

Flor Manuela Ariza Molina

Estudiante del Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL).

Magíster en Administración de Organizaciones, Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Docente de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN), Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Líder del semillero de investigación INVEAD.

Investigadora júnior de MinCiencias.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8046-5040>

Meredith Jiménez Cárdenas

Doctora en Ciencias, mención Gerencia, Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE), Maracaibo.

Magíster en Educación con énfasis en Cognición, Universidad del Norte.

Magíster en Docencia para la Educación Superior, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB).

Especialista en Gerencia de Instituciones Educativas, Universidad del Tolima.

Licenciada en Pedagogía Infantil.

Docente de planta de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de La Guajira.

Docente investigadora asociada de MinCiencias.

Directora del grupo de investigación Creciendo.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7894-420X>

Contenido

Reseña del libro	7
Presentación	11
Reseña de los autores	19
Introducción	27
Capítulo 1. Ecosistema emprendedor y fundamentos de gestión gerencial	31
Objetivos	32
Introducción	32
El ecosistema emprendedor: definición y características	33
Relevancia del emprendimiento en la economía contemporánea	35
El emprendimiento y las transformaciones del tejido económico contemporáneo	36
Gestión y emprendimiento, una relación interdependiente mutua	37
Habilidades gerenciales: definición y clasificación	39
Teorías relevantes para el liderazgo y dirección en el emprendimiento	42
Teoría del liderazgo transformacional	43
Liderazgo auténtico y heterogeneidad hacia el emprendimiento ético	44
Teoría del liderazgo situacional en contextos de emprendimiento	44
Liderazgo distribuido y colaborativo	45
Liderazgo desde la perspectiva de la teoría del efecto emprendedor	46
Reflexión final	46
Capítulo 2. Competencias gerenciales para emprender	49
Introducción	50
Identificación de competencias esenciales para emprendedores	53
Fortalecimiento de las capacidades estratégicas y del proceso de toma de decisiones	57
Competencias estratégicas: pensamiento sistémico y prospectivo	59
Modelos de decisión en el emprendimiento	61
Modelos de decisiones de los emprendedores de hoy	62
Habilidades analíticas y capacidad de adaptación	63
La toma de decisiones en situaciones de incertidumbre y la intuición en el juicio	64

Impacto organizado: vinculación con redes y capital social	64
El cambio y el pensamiento crítico	65
Competencias en finanzas, <i>marketing</i> y gestión operativa	66
Competencias financieras	66
Habilidades de <i>marketing</i>	67
Gestión operativa	68
Interrelación de competencias	69
La inteligencia emocional y las habilidades sociales	70
Emprendimiento y esquema mental emocional	70
Fundamento del liderazgo emprendedor	71
Habilidades sociales en el emprendimiento	71
Sinergia entre IE y habilidades sociales	72
Importancia en contextos de vulnerabilidad	73
Resiliencia, ética y perspectiva futura	73
Resiliencia empresarial	73
Ética en la acción emprendedora	74
Futuro y sostenibilidad	75
Síntesis integradora	75
Reflexión final	76

Capítulo 3. Estrategias de desarrollo gerencial en el entorno emprendedor	79
Objetivos	80
Introducción	80
Capacitación y formación para emprendedores	82
Formación emprendedora para la transformación: enfoques, metodologías y desafíos en el desarrollo gerencial	84
Nuevos enfoques pedagógicos en la formación emprendedora	85
Contextualización y adecuación de los programas	86
Modalidades de formación y tecnologías educativas	86
Evaluación de impacto y la mejora continua	87
<i>Mentoring</i> , <i>coaching</i> y redes de apoyo	87
<i>Mentoring</i> : transferencia de experiencia y guía estratégica	88
<i>Coaching</i> : mejora de habilidades personales y gerenciales	89
Redes de apoyo: capital relacional y cooperación	89
Innovación y aprendizaje continuo	90
Rol del sector público y privado en el fortalecimiento de habilidades	92
Reflexión final	94

Capítulo 4. Educación, cultura emprendedora y redes colaborativas	97
Objetivos	98
Introducción	98
La educación emprendedora como formación integral	100
Pensamiento crítico y resolución de problemas	101
Aprendizaje basado en proyectos (ABP) y experiencias vividas	102
La capacidad de liderazgo y el desarrollo socioemocional	103
Evaluación participativa y retroalimentación formativa de la educación	104
El proceso de construir propósito y de proyecto de vida	104
Cultura emprendedora comunitaria	104
Emprendimiento con arraigo en el territorio	105
Colaboración intergeneracional	106
Liderazgo colectivo en iniciativas productivas	106
Identidad cultural como motor del emprendimiento	107
Capital social y confianza comunitaria	107
Narrativas inspiradoras y modelos locales	109
Prácticas colaborativas y construcción de comunidad	110
Reflexión final	111
 Capítulo 5. Políticas públicas y sostenibilidad en el ecosistema emprendedor	 113
Objetivos	114
Introducción	114
Fortalecimiento del ecosistema emprendedor, una tarea colectiva	115
Modelos de gobernanza territorial y participación ciudadana	117
Apoyo estatal al emprendimiento local	118
Sostenibilidad y emprendimiento	119
Equilibrio económico, social y ambiental (dimensiones integrales de la sostenibilidad)	121
Estrategias de economía circular (proyectos verdes y gestión ambiental)	121
Responsabilidad social y ética en el emprendimiento	122
Regulación y marco normativo del ecosistema emprendedor	123
Normas y disposiciones para mipymes y los emprendimientos	124
Incentivos fiscales, subsidios y fondos de inversión pública	125
Barreras legales e institucionales al emprendimiento local	126
Articulación multiactor y redes institucionales	127
Las alianzas Estado-universidades-sector privado	128
Espacios de innovación social pública y emprendimiento ciudadano	129
Reflexión final	129

Capítulo 6. Enfoques y sugerencias para fortalecer el ecosistema emprendedor	133
Objetivos	134
Introducción	134
Tendencias actuales en gestión y emprendimiento	135
Transformación digital y tecnologías emergentes	137
Emprendimiento sostenible y economía circular	137
Emprendimiento social e impacto colectivo	138
Trabajo híbrido, nuevas competencias y liderazgo adaptativo	138
Desafíos y habilidades en la actualidad	139
Sugerencias para las políticas públicas e institucionales	141
Conclusiones	142
Líneas de investigación futuras	143
Reflexión final	146
 Capítulo 7. Caso aplicado: gerencia emprendedora en acción	147
Objetivos	148
Introducción	148
Caso 1. Territorios que emprenden en condiciones adversas	149
Hallazgos principales: capacidades, obstáculos y oportunidades	153
Interpretación crítica de la teoría a la acción transformadora	153
Propuesta formativa reflexiva: una hoja de ruta para la UNAD	154
Caso 2. Ecosistema emprendedor en espacios interculturales	154
Reflexión final	158
 Conclusiones generales	161
Agradecimientos	165
Referencias	167

Lista de figuras

Figura 1.	Tipología de habilidades gerenciales	40
Figura 2.	Dimensiones de las competencias emprendedoras propuestas por Mitchelmore y Rowley (2010)	54
Figura 3.	Clasificación de las competencias fundamentales para el emprendimiento	55
Figura 4.	Interrelación de competencias en emprendimientos	69
Figura 5.	Estrategias de desarrollo gerencial en el entorno emprendedor	88
Figura 6.	Ejes centrales para el desarrollo de una cultura emprendedora con sentido comunitario	105
Figura 7.	Esquema de gobernanza y políticas públicas emprendedoras y subcategorías	117
Figura 8.	Componentes de la sostenibilidad aplicados al emprendimiento	120
Figura 9.	Tendencias actuales en la gestión y el emprendimiento	136

Lista de tablas

Tabla 1.	Ámbitos y competencias esenciales en el marco EntreComp	53
Tabla 2.	Competencias fundamentales del emprendedor y sus fundamentos teóricos	56
Tabla 3.	Atributos del pensamiento estratégico en el emprendimiento	60
Tabla 4.	Modelos de decisiones en el proceso emprendedor	62
Tabla 5.	Comparación entre dos paradigmas decisionales en emprendimiento y su integración con la tecnología	63
Tabla 6.	Ejes clave de la formación emprendedora contemporánea	85



Introducción

El contexto actual de la transformación social se encuentra en una crisis a nivel mundial, lo que provoca inestabilidad económica, problemas ambientales y cambios tecnológicos significativos, junto con las demandas de derechos sociales en el progreso continuo. La pandemia de Covid-19, la digitalización en el mercado, la crisis climática y el surgimiento de diversas modalidades laborales también han generado necesidades evidentes para reorientar los modelos de desarrollo hacia una dirección más equilibrada, equitativa y sostenible que los enfoques convencionales.

Este libro se presenta como una propuesta universitaria, investigadora y práctica que invita a reelaborar la gestión emprendedora desde una mirada integradora y territorializada. Su funcionalidad es la de compartir herramientas teóricas y metodológicas que fortalecen las habilidades directivas, el liderazgo con sentido colectivo y los mecanismos de articulación multifactor que son los que proponen la creación de ecosistemas emprendedores más igualitarios y activos. En concreto, se quiere ayudar a comprender el potencial que enfrentan aquellos territorios que se encuentran marcados por desigualdades estructurales y por brechas de acceso a recursos productivos, por limitaciones institucionales y por unas bajas posibilidades técnicas, donde el potencial emprendedor seguramente esté presente, pero es menospreciado o encauzado incorrectamente.

El emprendimiento, entendido como crear empresas, y como una práctica transformadora orientada a la mejora de las condiciones de vida de las comunidades, requiere un enfoque integral, interdisciplinar y enraizado en los territorios. Esto supone atender, por una parte, a los determinantes estructurales que limitan las oportunidades, y las interacciones sociales, culturales y económicas que generan los entornos emprendedores, por la otra. En este libro, se ponen en diálogo diversos enfoques teóricos desde la economía del conocimiento hasta la innovación social y la teoría del *networking* que permiten aprehender el fenómeno del emprendimiento de modo integrado. También se toman en consideración los marcos normativos vigentes, tanto nacionales como internacionales, que guían (o pretenden guiar) el diseño de las políticas públicas del emprendimiento, con especial atención a la equidad, la inclusión y la sostenibilidad.

El emprendimiento, más que una mera actividad económica es, más bien, una práctica social y cultural, capaz de transformar territorios, pero también de fortalecer el tejido de los grupos sociales o de generar nuevas formas de bienestar. En el contexto de un mundo marcado por desigualdades estructurales, crisis económicas, retos globales como el cambio climático o el de la transformación digital, promover el emprendimiento se entiende como una estrategia alineada a crear oportunidades sostenibles, sobre todo

en sectores normalmente marginados. No obstante, su promoción requiere de mucho más que el impulso individual: implica la articulación de capacidades gerenciales, de políticas públicas coherentes, de sistemas educativos pertinentes o de redes colaborativas que permitan la innovación en sentido social.

De forma análoga, se consideran estudios del caso provenientes de diversas regiones, sectores o grupos que ilustran experiencias concretas de emprendimiento territorial con y para la comunidad. Estas experiencias ponen de manifiesto tanto los logros como los aprendizajes que emergen de los contextos adversos, lo que enriquece la reflexión académica con una perspectiva profesional y realista. En este sentido, corresponde una mirada acerca del emprendimiento entendido como un proceso de aprendizaje continuo, resiliencia y adaptación a la realidad, donde la innovación no solo se corresponde con un tema tecnológico, sino que se extiende a las dimensiones sociales, culturales y organizativas. Potenciar y/o acompañar la escalabilidad y sostenibilidad de iniciativas de tipo productivo, social y comunitario requiere comprender y potenciar esos mismos procesos en su complejidad y, por tanto, en su continuidad a largo plazo.

Desde esta perspectiva vital y activa, se comprende que el talento comercial no surge por sí solo: necesita un entorno que lo respalde y fomenta. Esto implica la necesidad de una política gubernamental coherente, vinculada a las demandas particulares de las regiones y al fortalecimiento de estas capacidades institucionales. También exige instituciones educativas enfocadas en la enseñanza y el desarrollo, así como una red de colaboración entre diversas disciplinas, que pueda facilitar uniones, integración y soluciones financieras accesibles. Todo esto está relacionado con la ética, la transformación y la incorporación de una cultura de liderazgo. Solo al cumplir con estas condiciones, se puede construir un ecosistema inicial robusto, honesto y sostenible, que genere efectos positivos y duraderos en los ámbitos económico, social y ambiental.

El emprendimiento contemporáneo se desarrolla en un contexto marcado por profundas desigualdades sociales, económicas y territoriales, donde innovar desde la base se convierte en una necesidad estratégica más que en una opción, particularmente en escenarios locales caracterizados por limitaciones estructurales, débil articulación institucional y escaso acceso a recursos para la sostenibilidad. En este sentido, diversos autores coinciden en que el emprendimiento cumple una función social transformadora cuando logra articular liderazgo, innovación y compromiso comunitario, dado que “el emprendimiento no solo genera crecimiento económico, sino que actúa como un mecanismo de cambio social” (Schumpeter, 1934, p. 66), lo cual exige comprenderlo más allá de la lógica mercantil y situarlo como un proceso cultural, relacional y contextual que emerge desde los territorios y responde a sus dinámicas específicas.

En coherencia con lo anterior, resulta pertinente reconocer que el liderazgo emprendedor orientado a la sostenibilidad enfrenta el desafío de equilibrar la innovación con la responsabilidad social y ambiental, especialmente en economías locales donde los emprendimientos surgen como estrategias de subsistencia y resistencia, por lo tanto,

el desarrollo de capacidades gerenciales, entendidas como la integración de saberes, habilidades y actitudes, se constituye en un factor clave para fortalecer ecosistemas emprendedores inclusivos y resilientes, tal como señala Drucker (1985) al afirmar que la innovación efectiva es el resultado de una práctica sistemática que combina conocimiento, gestión y visión estratégica, lo que implica que el liderazgo no se limita a la toma de decisiones, sino que se expresa en la capacidad de aprender, adaptarse y generar valor social de manera sostenida.

Bajo esta perspectiva, innovar desde la base supone reconocer el papel de la educación, la cultura, las redes comunitarias y las políticas públicas como elementos interdependientes que configuran el entorno emprendedor, ya que la sostenibilidad de los emprendimientos no depende únicamente del esfuerzo individual, sino de la interacción entre actores sociales, institucionales y territoriales; en consecuencia, organismos como la OCDE (2012) destacan que los ecosistemas emprendedores sólidos se construyen cuando existe coherencia entre innovación, capital humano y gobernanza, lo cual permite que las iniciativas locales trasciendan su contexto inmediato y generen impactos replicables, de ahí que esta obra se inscriba en la necesidad de aportar una mirada analítica y propositiva que contribuya al fortalecimiento de prácticas emprendedoras orientadas al liderazgo transformador y a la creación de valor social sostenible.

En esta obra, no solo se procura comunicar de una forma académica las competencias gerenciales y las barreras del emprendimiento en contextos complejos, sino que se intenta facilitar las herramientas que contribuyen a la gestión del cambio. Muchos capítulos invitan a la reflexión crítica, detectan tensiones y oportunidades en los ecosistemas emprendedores, proponen acciones viables que dan respuesta a las realidades del contexto, sin dejar de lado el escenario global, y establecen una conceptualización integradora basada en la ética del cuidado, el liderazgo participativo, la innovación social y la sostenibilidad ambiental, así como una tabla de principios para la gestión del emprendimiento orientada al propósito.

Este libro también constituye un llamado a poner en acción las capacidades individuales, institucionales y territoriales que favorecen el emprendimiento de impacto. Las experiencias documentadas, las metodologías, los marcos de análisis y las propuestas buscan inspirar a gestores públicos, líderes comunitarios, docentes, estudiantes universitarios y emprendedores, para que puedan reconocerse y asumir plenamente su rol en la transformación social.

En consecuencia, este texto constituye una invitación a repensar el emprendimiento más allá de lo meramente individual, ya que su verdadero potencial radica en su posibilidad de generar transformaciones colectivas, sostenibles y contextualizadas. Ciertamente, desde una mirada tanto crítica como propositiva, se intenta articular saberes, prácticas y políticas que potencien una gerencia emprendedora también comprometida con el bienestar y el desarrollo territorial. En suma, se trata de emprender con sentido, con estrategia y con un alto grado de compromiso ético.





Capítulo 1

Ecosistema emprendedor y fundamentos de gestión gerencial



La atención concentrada y reflexiva es la base de cualquier logro.

Es el espacio en el que se combinan de manera constante la determinación y los principios personales, permitiendo superar cada obstáculo que surja.

Paramahansa Yogananda



Objetivos

- Comprender los componentes y particularidades del ecosistema emprendedor.
- Analizar la interrelación entre gestión gerencial y emprendimiento.
- Identificar y clasificar las habilidades gerenciales.
- Explorar las principales teorías de liderazgo aplicadas al ámbito emprendedor.
- Reflexionar sobre el liderazgo ético y colaborativo.

Introducción

Los emprendedores han dejado de estar restringidos a ciertos sectores económicos y ahora son fundamentales para el progreso. Hoy en día, el concepto de empresa no se limita a establecer nuevas organizaciones, sino que también implica una transformación en la configuración social, el impulso de la economía local y la incorporación de innovaciones en cuestiones tradicionales. En este sentido, la idea de un ecosistema empresarial comienza a esclarecerse, considerándolo como una red de actores, entidades, líderes y recursos que forman el entorno en el que surgen las propuestas comerciales (Stam, 2015).

Uno de los elementos característicos del fenómeno emprendedor moderno es su fuerte relación con la dirección estratégica, pues en entornos volátiles y competitivos, la idea innovadora o el entusiasmo del emprendedor no aseguran el éxito. El emprendedor moderno necesita un conjunto de habilidades directivas que le provoquen para planificar, liderar y adaptarse a cambios, tomar decisiones y desarrollar organizaciones sostenibles (Baron y Tang, 2021). Así, el análisis de las competencias directivas y su relación con el fenómeno menor emprendedor es fundamental para comprender las causas del éxito o el fracaso empresarial, por las estructuras que favorecen el desarrollo económico.

Desde la óptica teórica, esta relación puede ser enunciada desde diversas disciplinas: la administración, la economía institucional, la psicología organizacional o la sociología económica. Sin embargo, todas ellas coinciden en que el emprendimiento se entiende como una práctica social inmersa dentro de un sistema más grande que lo condiciona y

al mismo tiempo lo promueve. En este sentido, Heifetz et al. (2009) proponen entender el emprendimiento en términos de un proceso de identificación, evaluación y explotación de oportunidades en contextos específicos, lo que requiere capacidades individuales y un marco institucional que respalde la acción de aquellas.

Además, el enfoque de la gestión proporciona elementos imprescindibles para comprender cómo se construye la capacidad de dirigir, coordinar y mantener a la vez un emprendimiento empresarial en el tiempo. Las competencias directivas principalmente no deben ser consideradas como atributos con los que ya se nacen, sino más bien como competencias que se desarrollan y que son producto del proceso formativo y de la reflexión estratégica (La Fuente et al., 2007).

En este capítulo, portanto, nos centramos en describir las ideas centrales que permitirán fundamentar el análisis de este ecosistema de emprendimiento y en ofrecer las teorías principales para comprender la gestión directiva. *A posteriori* se presentarán las bases conceptuales de lo que es un emprendimiento, su importancia en el comportamiento de la economía y la sociedad hoy en día, y la necesidad de incorporar competencias directivas en su práctica. La misión aquí es posibilitar una explicación que no se ciña a un nivel técnico o economicista, sino que valore y haga emerger las relaciones, antiguas y nuevas que, entre los sujetos, las organizaciones y los contextos, emergen.

Así mismo, con ello pretendemos preparar una discusión más profunda a lo largo de los capítulos posteriores, en los que veremos las competencias clave que debe tener un emprendedor, así como las mejores estrategias para ayudar a fortalecerse, y las cuotas de futuro que poseerá el ecosistema del emprendimiento en América Latina. En síntesis, este libro persigue contribuir a la reflexión académica y al mismo tiempo ofrecer unas orientaciones prácticas a quienes, desde diferentes cenáculos, están implicados en edificar un tejido emprendedor más fuerte, igualmente más humano e inclusor para todos.

El ecosistema emprendedor: definición y características

En el contexto del emprendimiento, la noción de ecosistema ha cobrado gran importancia durante los últimos años, debido a que es el concepto mejor adaptado a la complejidad del medio donde emergen y se desarrollan los nuevos negocios. En este sentido, el emprendedor no es visto ya como el resultado individual de un tipo de personas, sino que se enfoca en el emprendedor en términos de un enfoque global que tiene en cuenta todos y cada uno de los tipos de relaciones que se establecen entre los elementos que forman el ecosistema y los que, de un modo u otro, favorecen la actividad emprendedora o, por el contrario, la frenan.

También el enfoque de ecosistema posibilita la integración de diferentes escalas de análisis. Por una parte, hay elementos que pueden ser de ámbito nacional, como la legislación tributaria o las políticas macroeconómicas y, por otro, hay que tener en cuenta aquellos que derivan de factores locales, como la proximidad a universidades, los clústeres sectoriales o la densidad de redes de colaboración, lo cual es crítico para el diseño de estrategias de apoyo efectivo, sobre todo en contextos como el latinoamericano; sobre todo en Colombia, donde coexisten ecosistemas muy desarrollados y de otro en estado incipiente.

El ecosistema emprendedor abarca diversos elementos que establecen la configuración y el funcionamiento del contexto en el que los empresarios obtienen habilidades, acceden a recursos, fortalecen competencias y construyen redes de apoyo. Entre los factores más frecuentes se encuentran instituciones académicas, incubadoras de negocios, gobiernos locales, capital financiero, normativas legales, evaluación de mercado y colectivos creativos (Mason y Brown, 2014). Este concepto es respaldado por Wurth et al. (2023), quien señala que los ecosistemas emprendedores pueden experimentar cambios y fortalecerse en su fase de desarrollo:

El conjunto de condiciones, actores, relaciones y procesos de las que se va a servir la creación y desarrollo de nuevas empresas. Incluye aspectos como las políticas, la infraestructura como tecnología, las instituciones educativas, las redes, los financiamientos disponibles, y, por supuesto, los mismos emprendedores (p. 124).

Esta perspectiva sistémica pone de manifiesto la necesidad de comprender el emprendimiento no como una decisión racional por parte de la persona que emprende, sino como una construcción social y relacional, puesto que todas las características propias del ecosistema dependen de las condiciones históricas, geográficas y culturales de este. Por este motivo, no podemos hablar de una sola fórmula para conseguir ecosistemas emprendedores de éxito, sino que debemos realizar un análisis de un contexto particular a partir de una mirada situada y evolutiva (Stam y Van de Ven, 2021).

En esta misma línea, de entre los elementos que permiten caracterizar a estos ecosistemas, cabe mencionar su carácter dinámico; evolucionan a lo largo del tiempo en función de los cambios en los mercados, las tecnologías, las demandas sociales y las regulaciones y, en un mismo momento, se estructuran a partir de interacciones que se dan en distintos niveles: local, regional, nacional e incluso global. Siguiendo el modelo que propone Spigel (2017), los ecosistemas emprendedores están constituidos por tres componentes fundamentales: (a) componentes culturales: normas sociales, actitudes hacia el riesgo, valores compartidos y legitimidad social del emprendimiento, (b) componentes sociales: redes formales e informales, relaciones de confianza, mentores y vinculación con actores clave, (c) componentes materiales: recursos de capital, infraestructura, políticas públicas de apoyo y recursos tecnológicos.

La presente dimensión interactúa de manera dinámica y no lineal. A modo de ejemplo, podríamos decir que un entorno óptimo en cuanto a financiamiento puede no serlo todo si las redes sociales son débiles o si no hay una cultura que legitime el fracaso como parte del proceso emprendedor. Un ecosistema robusto puede ser visto como aquel cuya fortaleza se refleja en la capacidad de articular todos esos componentes, de forma equilibrada y sinérgica. Desde esta mirada, un ecosistema emprendedor fuerte no es, exclusivamente, contar con ideas innovadoras o capital riesgo disponible en los inversores particulares, sino de la capacidad de articular, lo cual permite que los emprendimientos puedan prosperar en un entorno colaborativo, de confianza y con aprendizaje continuo.

Uno de los aspectos fundamentales del análisis de los ecosistemas radica en su capacidad de aprender. Autores como Schlattau (2021) subrayan que, en la medida en que los ecosistemas emprendedores más resilientes son aquellos que desarrollan procesos de retroalimentación, experimentación y adaptación constantes, no solo son capaces de ayudar a que los emprendimientos prosperen, sino que se transforman al interactuar con ellos. De este modo, el emprendimiento no es solo una consecuencia del ecosistema, sino que se asienta también como agente de forma activa para moldearlo.

Así pues, el concepto de ecosistema emprendedor nos proporciona un marco de análisis muy eficaz para comprender cómo nacen y prosperan en nuestros días los emprendimientos. Al margen de la disposición de recursos, lo que en última instancia determina la fortaleza de un ecosistema lo constituyen las calidades de la interrelación, la equidad en el acceso a oportunidades, la construcción de redes de cooperación y la capacidad institucional para acompañar el crecimiento de los emprendedores.

Relevancia del emprendimiento en la economía contemporánea

El novedoso fenómeno del emprendimiento ha pasado de contemplarse como un fenómeno exógeno al proceso económico para concebirlo como un factor articulador de las transformaciones económicas contemporáneas. El mismo se encuentra fuertemente relacionado con la generación de nuevas plazas de trabajo, la diversificación productiva y la adopción de tecnologías disruptivas y, por tanto, con las posibilidades que tienen los países y regiones de generar entornos emprendedores dinámicos. En particular, el fenómeno del emprendimiento tiene un lugar privilegiado en los países de economías emergentes que a menudo encuentra respuestas en la informalidad, en la situación de desempleo estructural y en las limitaciones de la capacidad estatal. No obstante, estas iniciativas requieren no solo de una buena idea, sino de gestión adecuada, visión a largo plazo y habilidades de adaptación en las condiciones de incertidumbre imperantes en el contexto económico.

El emprendimiento y las transformaciones del tejido económico contemporáneo

Más allá de que sea considerado por algunos como un mecanismo para generar ingresos a partir del trabajo, tiene que ver con la creación de mercados, la introducción de innovaciones, la estimulación de la competencia y con el desarrollo territorial. En un contexto signado por la aceleración tecnológica, la globalización y la incertidumbre de los entornos laborales, los emprendedores se han instalado en un lugar privilegiado como agentes de cambio económico y social (Audretsch y Belitski, 2021).

Desde la economía institucional, se reconoce que el emprendimiento contribuye a la eficiencia del sistema productivo al permitir que nuevas ideas compitan con modelos tradicionales. Este proceso, que Schumpeter (1978) denominó “destrucción creativa”, implica la renovación constante del tejido económico a través de la entrada y salida de empresas. En la actualidad, dicha dinámica adquiere matices distintos al estar mediada por la digitalización, la economía del conocimiento y la innovación disruptiva. En este sentido, Christensen et al. (2015) amplían esta visión al sostener que la innovación disruptiva no solo reemplaza empresas existentes, sino que redefine mercados completos y modifica las relaciones entre productores, consumidores y tecnología, lo cual implica que el emprendimiento actual no se limita a competir dentro de estructuras preexistentes, sino que crea nuevas lógicas de valor y acceso, especialmente en contextos locales y periféricos donde la tecnología actúa como catalizador de inclusión productiva y sostenibilidad económica.

Uno de los principales aportes del emprendimiento radica en su incidencia en el crecimiento económico y la creación de empleo. Investigaciones recientes señalan que los países con mayores niveles de actividad emprendedora presentan tasas de innovación más altas y una mayor capacidad de respuesta ante crisis económicas (Kritikos, 2016). En particular, las pequeñas y medianas empresas (pymes) que en muchos casos emergen de procesos emprendedores representan una porción significativa del empleo formal y de la producción interna en regiones como América Latina, Europa del Este y el Sudeste asiático.

No obstante, no todo emprendimiento tiene el mismo impacto. El estudio del emprendimiento por oportunidad (aquellos emprendimientos nacidos de la identificación de una necesidad del mercado) frente al emprendimiento por necesidad (emprendimientos iniciados ante la falta de alternativas laborales) ha permitido matizar su contribución al desarrollo. Mientras el primero suele estar más vinculado a la innovación y al crecimiento, el segundo, aunque importante en términos de inclusión social, suele tener menor productividad y sostenibilidad en el tiempo (Acs et al., 2019).

En economías emergentes como las latinoamericanas, el emprendimiento también cumple una función social de enorme valor. Con frecuencia, se convierte en una fórmula

de resiliencia ante situaciones de exclusión, de informalidad laboral y de debilidad institucional. Por tanto, propiciar ecosistemas emprendedores fuertes significará no solo aumentar la competitividad de las economías de un país, sino también abrir oportunidades para disminuir brechas estructurales de género, juventud, territorialidad y acceso al capital (Amorós y Cristi, 2020).

Del mismo modo, el emprendimiento también ha recibido el reconocimiento como motor de cambio hacia una serie de modelos de desarrollo sostenible, los cuales presentan diferentes denominaciones y palabras tales que son el mismo emprendimiento social, el mismo emprendimiento verde y la economía circular empiezan a cobrar fuerza de manera notable en la agenda mundial, ya que estos tipos de emprendimiento no persiguen agenda económica exclusivamente, sino que también buscan un impacto positivo sobre el medio ambiente y un valor social, o bien el impacto del valor social. Es por ello que la nueva dimensión del valor social de la triple hélice transforma el rol del emprendedor moderno, un emprendimiento moderno que se convierte en un actor importante para los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), protagonizado por el trabajo decente, la igualdad de género, el consumo responsable y la innovación (OCDE, 2020).

Cabe destacar que el emprendimiento como lo entendemos hoy en día no es únicamente un fenómeno que se debe considerar únicamente bajo el marco de la práctica empresarial tradicional; si bien nadie duda de que una práctica empresarial es siempre una práctica económica, también es una práctica política y, finalmente, una práctica cultural. Haciendo un apunte en esto, el resultado de las prácticas de emprendimiento no retorna exclusivamente a una suerte de éxito o fracaso particular de los emprendedores, sino que se conecta con un ejercicio de carácter más amplio de transformación de la producción, inclusión social y sostenibilidad ambiental; por este motivo, el estudio y la promoción de una práctica de emprendimiento que aparece como actualmente configurada ha de tener en cuenta enfoques interdisciplinarios, políticas públicas integradas y un esfuerzo coordinado de Estado, academia, sector privado y sociedad civil.

Gestión y emprendimiento, una relación interdependiente mutua

La relación entre la gestión y el emprendimiento no es una relación adyacente sino estructural, ya que emprender es también asumir responsabilidades, decidir en condiciones difíciles, gestionar equipos, conseguir recursos y crear valor en el tiempo, así como que las capacidades de la gestión no son un *plus*, son una condición *sine qua non* para que las empresas no solo sobrevivan, sino que incluso se desarrollen y crezcan. Numerosos estudios han puesto en evidencia que la inexistencia de prioridades en lo que respecta a las capacidades de gestión es uno de los motivos primordiales de fracasos con los que se pueden encontrar las empresas nuevas en las economías locales,

donde el emprendedor o la emprendedora realizaba un gran conjunto de actividades al mismo tiempo, en los contextos muy competitivos.

La gestión y el emprendimiento son dimensiones que se unen constantemente. El emprendimiento proporciona la creatividad y el rol transformador por el que se generan nuevas propuestas económicas, en tanto que la gestión ofrece las herramientas, procesos y estructuras que posibilitan cimentarlas, desarrollarlas y sostenerlas competitivas. Tal relación de interdependencia resulta fundamental para comprender cuáles son las claves de la sostenibilidad y el éxito de los proyectos de emprendimiento en entornos cambiantes y complejos (Fayolle y Wright, 2014; Ribeiro-Soriano, 2017).

Desde un enfoque referencial, la gestión es entendida como el conjunto de prácticas que sirven para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin de obtener los objetivos de la misma. Si se aplica al contexto emprendedor, tal gestión es denominada en la literatura como gestión emprendedora, un estilo de dirección heterodoxo, renovador, subido en el cambio y que está dispuesto a adaptarse a la incertidumbre y que propende a un aprendizaje continuo en la organización (Kuratko y Morris, 2018).

La gestión no debe verse exclusivamente como un proceso administrativo sino más bien como un conjunto de decisiones estratégicas que le permiten al empresario para que este sea capaz de transformar sus ideas en resultados sostenibles. La falta de habilidades de gestión es, junto con otros argumentos, uno de los motivos de fracaso en las fases iniciales de la actividad emprendedora, en las ideas que se logran implementar o en los contextos emprendedores en vía de desarrollo, con instituciones que son todavía débiles y escaso acceso a recursos financieros o técnicos (Alcívar et al., 2023).

La literatura reciente pone de manifiesto que los emprendedores de éxito no tienen solo visión e iniciativa, sino que también poseen habilidades directivas para coordinar equipos, gestionar riesgos, planificar financieramente y adaptarse a los cambios que se producen en el entorno. A partir de ahí, el enfoque competencial gerencial cobra especial protagonismo, al operar en un *mix* de habilidades blandas (liderazgo, comunicación, resiliencia) junto con habilidades duras (finanzas, *marketing*, gestión de operaciones), configurando de esta forma un perfil de emprendedor holístico (De la Garza et al., 2017).

Por su parte, el ecosistema emprendedor exige modelos de gestión innovadores y colaborativos. La aplicación de metodologías como el *lean startup*, el *design think* o la gestión ágil permite a los nuevos empresarios desarrollar productos orientados al usuario, mejorar el proceso de validación de mercado y volver a reducir los riesgos de inversión, las cuales requieren de estrategias de gestión nacidas del ámbito tecnológico, se han extrapolado a los sectores tradicionales a su vez para el emprendimiento social y comunitario (Blank y Dorf, 2020).

La interdependencia entre la gestión y el emprendimiento toma una dimensión aún más relevante en entornos de economía informal o de subsistencia, dado que encontramos a emprendedores que, con frecuencia, son excluidos del sistema financiero y no tienen formación técnica, y que, por lo mismo, implementan fórmulas autogestionadas que aseguran su sostenibilidad. En tales situaciones, la gestión deviene empírica, se encuentra anclada en el conocimiento tácito, el capital social y el aprendizaje por experiencia, lo que no le resta valor, pero sí plantea problemas concretos en términos de profesionalización, acceso a asesoría o escalabilidad (Saarela y Simunaniemi, 2025)

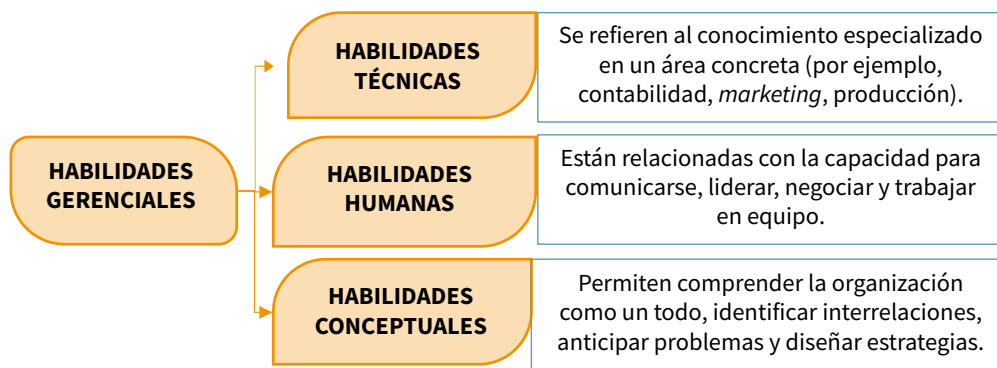
De este modo, propiciar el emprendimiento no debe considerarse únicamente como el impulso de la creación de empresas, sino también como la implementación de políticas o acciones orientadas al fortalecimiento de las capacidades de gestión, tanto individuales como colectivas. La formación en gestión, el acompañamiento técnico, la incubación de proyectos o la puesta en marcha de redes de colaboración son las estrategias clave que sostienen la viabilidad del emprendimiento y su finalidad de desarrollo territorial.

Por otra parte, la asociación de gestión y emprendimiento es de índole estructural. Un emprendimiento con éxito necesita una gestión estratégica e innovadora que le permita responder a las circunstancias del entorno, así como al aprovechamiento de las oportunidades del mercado, a la creación de ventajas competitivas que generen valor económico, social y medioambiental; por tanto, la investigación sobre el emprendimiento debe abordar de una forma más profunda las prácticas de gestión que mantienen los emprendedores, así como aquellos condicionantes para la eficacia de tal gestión.

Habilidades gerenciales: definición y clasificación

Las capacidades de gestión del talento pueden definirse como el conjunto de habilidades como aptitudes que permiten a una persona desenvolverse adecuadamente en una organización. No solo nos referimos al hecho de ejecutar determinadas tareas, sino a saber coordinar acciones, cómo actuar de manera conjunta, cómo responder a retos que se presentan en el día a día de la organización. En este sentido, Sen (1999) considera que estas capacidades pueden ser agrupadas en tres grandes categorías que se corresponden con los enfoques, los individuos y las ideas, tal como se ilustran en la figura 1.



Figura 1. Tipología de habilidades gerenciales

Nota. Esta figura pone de relieve la tipología sugerida por Katz (1974) y detalla el énfasis de la imagen en las diversas categorías de competencias administrativas.

Fuente: elaboración propia (2025).

La primera categoría, vinculada a lo técnico, hace alusión al saber práctico que una persona tiene acerca de los procesos y de las actividades concretas; en este sentido, por ejemplo, como habilidades se incluyen la de resolver problemas inmediatos, la de usar herramientas de trabajo o la de aplicar procedimientos que llevan a que una tarea concreta llegue a buen término. Estas capacidades son cruciales en los niveles más iniciales de cualquier estructura, dado que garantizan que la relación entre lo planeado y el resultado final se producirá.

La segunda categoría está ocupada por las personas, es decir, por las capacidades de gestión que se establecen en función de la forma con la cual las personas interactúan, se comunican y colaboran unas con otras. La posibilidad de escuchar, de comprender, de llegar a acuerdos, es lo que favorece poder obtener una transformación del esfuerzo individual, en un logro colectivo. En definitiva, las habilidades interpersonales permiten reducir conflictos, generar confianza y construir un clima organizacional que estimule a las personas trabajadoras.

La tercera categoría está relacionada con las ideas o conceptos, esto es, con la habilidad para conocer la organización en sí misma y su relación con el medio en el que opera. Es aquí donde se incorpora la visión estratégica, la interpretación de los cambios en el mercado o la detección de las oportunidades y amenazas externas. Este tipo de capacidades cobra entonces mayor importancia en los niveles directivos o en situaciones donde la organización opera de forma más descentralizada, ya que se está refiriendo a decisiones que afectan no solo a un área determinada, sino al propio rumbo de la empresa.

Tal como se puede observar, las dimensiones conceptuales convergen y nos muestran que la gestión del talento organizacional no tiene que ver con una única habilidad. En entornos más centralizados, el dominio técnico tiene mayor peso; en organizaciones más abiertas y horizontales, se concede mayor importancia a las ideas y la capacidad de articular estrategias. Las habilidades que funcionan como habilidades interpersonales (es cierto que están presentes a todo nivel) constituyen un hilo conductor que vincula lo técnico con lo conceptual, puesto que el trabajo manual siempre requiere de comunicación, interrelación y entendimiento entre aquellos que intervienen u operan. En el caso del emprendimiento, las habilidades mencionadas se combinan con un enfoque práctico, considerado como una originalidad creativa. En el caso del emprendedor, ya que muchas veces tiene que trabajar las funciones operativas, las comerciales y las estratégicas, el proceso exige un desarrollo integral de la habilidad.

El emprendimiento en contextos de subsistencia se presenta, a juicio de Banerjee y Duflo (2019), como una forma de resistencia económica y social frente a la exclusión estructural que afecta a las poblaciones vulnerables. Lejos de dar respuesta a motivaciones innovadoras o de escalabilidad, se trata de emprendimientos que surgen como estrategias de supervivencia; son informales, tienen una baja capitalización, acceso limitado a redes y servicios, y mantienen una alta dependencia del entorno familiar y comunitario.

El emprendedor de subsistencia se desenvuelve en situaciones de precariedad institucional, con pocas posibilidades de recurrir al crédito, la formación, la tecnología y la infraestructura, las normas tienen como objetivo proporcionar el marco necesario para poder trabajar (Albornoz et al., 2021). En América Latina esta situación es habitual en el entorno rural, en las comunidades indígenas y en los asentamientos urbanos marginales, donde la actividad emprendedora puede llegar a ser la principal o única fuente de ingresos (Blank y Dorf, 2020, p. 27), pero también se torna peligrosa por la inestabilidad del mercado, la falta de prestaciones sociales y la inexistencia de políticas públicas diferenciadas que reconocen sus particularidades.

En función de las razones expuestas anteriormente, Arias et al. (2018) advierten de las limitaciones que presentan los proyectos en relación con las capacidades técnicas, y de gestión, las cuales determinan la sostenibilidad en el largo plazo. En el caso de los emprendimientos tradicionales, se caracterizan por tener en muy pocas ocasiones líneas de acción escritas, ya sea en forma de estrategia, control de inventarios, sistemas contables u otras estrategias de mercadeo; sus posibilidades de crecimiento son realmente limitadas y, a su vez, son extremadamente vulnerables a las crisis económicas o a los choques externos, entre otras.

Asimismo, Alvarado y García (2023) encuentran en esta cuestión un punto en el cual convergen con lo anterior; por tanto, apuntan que los marcos institucionales tienden a invisibilizar o estigmatizar el desarrollo de este tipo de iniciativas. En múltiples ocasiones, la proliferación de programas de fomento empresarial está diseñada desde lógicas tecnocráticas que no reconocen las dinámicas culturales y territoriales de estos

emprendimientos. Esto origina brechas de aprovisionamiento de instrumentos de apoyo como el recurso a créditos blandos, la asesoría técnica o mecanismos de formalización que se adaptan a las capacidades de tales emprendedores.

Otro aspecto crítico del que se ocupan Berner et al. (2012), se refiere a la dificultad para entrar en cadenas de producto más amplias. Los emprendedores de subsistencia, al desarrollarse en un modelo aislado o en mercados saturados, tienen obstáculos para escalar sus iniciativas o para articularse en las redes comerciales que les permiten mejorar sus ingresos y condiciones de vida, además de su falta de asociatividad, limitando el poder de negociación, el acceso a insumos en condiciones adecuadas y la posibilidad de generar procesos específicos de fortalecimiento de identidades de forma colectiva.

Sin embargo, encontramos casos tangibles que evidencian el hecho de que el emprendimiento en contextos de subsistencia puede ser potenciado a partir de estrategias integrales de apoyo emprendedor, como las comunidades, las cooperativas solidarias o los programas de *mentoring* centrados en enfoques diferenciales, con resultados en cuanto a autonomía económica, tejido social o empoderamiento de colectivos históricamente excluidos, como son las mujeres, los pueblos originarios o las poblaciones afrodescendientes (Franco, 2023).

También es importante reconocer el valor de los saberes locales y las prácticas tradicionales como activos del emprendimiento. En muchos territorios, estas formas de producción y comercialización se enmarcan más en una lógica de sostenibilidad, de reciprocidad y de cuidado del entorno, que puede ser aprovechada para la creación de modelos económicos alternativos, viables en el contexto del buen vivir o de la economía solidaria (Gudynas, 2016).

En síntesis, los impedimentos para el emprendimiento en contextos de subsistencia no son solo de carácter económico o técnico, sino que también son estructurales y culturales e implican una cierta epistemología del aprendizaje. Reclaman una mirada intersectorial e intercultural que articule por medio de políticas públicas inclusivas, la educación para la autonomía, la apropiación de recursos y el fortalecimiento de capacidades, pero que, a su vez, consideran el valor social que tienen estas prácticas. Solo así se pueden transformar en instrumentos de justicia económica, desarrollo comunitario y transformación social.

Teorías relevantes para el liderazgo y dirección en el emprendimiento

Distintas aproximaciones teóricas han tratado el estudio del liderazgo emprendedor. Desde la teoría del liderazgo transformacional, afloran los elementos más característicos

del emprendedor, capaces de conducir el cambio y de inspirar a otros. En cambio, por otro lado, se encuentran enfoques como el liderazgo situacional que enfatizan la flexibilidad del líder para estar en condiciones de ajustar los estilos a contextos diferentes. En las aportaciones de modelos de dirección estratégica, la toma de decisiones en contextos en los que predomina la incertidumbre (que es precisamente el tipo determinado en el que tienen que desenvolverse los emprendedores) requiere de un doble procesamiento de información, combinando un análisis racional, con una buena dosis de juicio “intuitivo”. El tradicional *lean startup* y la gestión ágil, el pensamiento de diseño, son la aplicación de una gestión flexible.

El liderazgo y la dirección emprendedora se podrán considerar ejes centrales en los desarrollos de emprender un proyecto sostenible. Estos términos no solo aluden a la capacidad de influir en otras personas, sino que también se ven interrelacionados en la gestión estratégica del cambio, la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre o en la proyección de negocios con valor añadido e impacto social. En este sentido, un examen de las teorías contemporáneas permite comprender de qué manera las prácticas de liderazgo van tomando forma bajo el prisma de la acción emprendedora.

Teoría del liderazgo transformacional

Una de las modalidades más representativas en los últimos veinte años es la teoría del liderazgo transformacional. Este enfoque, que fue ideado por Becker (1964) y que ha tenido una historia de desarrollo importante y significativa, es la representación, precisamente, de que los líderes poderosos no son solo gestores de recursos, sino que son las personas que pueden inspirar, motivar y movilizar, a las personas que les siguen para el logro de metas comunes; es el caso de las comunidades que presentan emprendimientos de subsistencia, donde el modelo de liderazgo comentado se traduce en líderes para la cohesión social y la resiliencia, como también lo es la innovación social (Bass y Riggio, 2006).

De acuerdo con lo afirmado por García et al. (2021), el liderazgo transformacional se relaciona de manera positiva con la capacidad emprendedora, en entornos vulnerables, ya que permite generar confianza, autonomía y visión de futuro; estas cualidades son fundamentales en territorios donde la escasez de recursos es la práctica habitual y donde el cambio debe ser liderado no desde el poder atribuible a la jerarquía sino desde la legitimidad ética y el propósito compartido.

El liderazgo transformacional ha adquirido una gran notoriedad en estudios e investigaciones en el área del emprendimiento, desde el momento en el cual se considera capaz de contribuir a inspirar, motivar y desarrollar equipos comprometidos en búsqueda de una visión futura; y de acuerdo con Bass y Riggio (2006), el liderazgo transformacional en sí mismo ha sido explicado a partir de un conjunto de cuatro

componentes: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, los cuales permiten que el líder emprendedor se convierta en un motor generador de innovación y de cambio en la organización, generando climas de trabajo favorables y promoviendo culturas organizacionales adaptativas.

En investigaciones más recientes, García et al. (2021) subrayan que el liderazgo transformacional, cuando se desarrolla en el contexto de *startups* u organizaciones emergentes, tiene un impacto directo en la capacidad de innovar, atraer talento y formar equipos resilientes. En este sentido, el líder deja de ser un controlador y se transforma en un agente que facilita los procesos colaborativos, impulsando no solo la productividad sino también la cohesión de sentido.

Liderazgo auténtico y heterogeneidad hacia el emprendimiento ético

Otra visión importante en la actualidad es el liderazgo auténtico, donde cabe destacar la idea de la integridad, la transparencia y de que el discurso debe ser coherente con la acción; es una perspectiva muy importante en el emprendimiento social y en modelos de negocio en el sentido de incluir un modelo que combine las rentabilidades con la responsabilidad ética y la sostenibilidad.

Según indican Avolio y Walumbwa (2014), la autenticidad del liderazgo tiene su origen en la autorreflexión, la cual conduce al desarrollo de una identidad basada en valores. En el caso de los líderes emprendedores, la autenticidad favorece la construcción de confianza con los diferentes públicos, la forma de conseguir la legitimidad en las negociaciones, la obtención de recursos o construir alianzas estratégicas. Autores como Ciulla (2020) vienen a ratificar que el liderazgo ético estrechamente relacionado con el liderazgo auténtico debe considerarse también necesario para responder a parte de los retos globales actuales, como el cambio climático, las desigualdades o los cambios en la tecnología.

Teoría del liderazgo situacional en contextos de emprendimiento

El liderazgo situacional, propuesto inicialmente por Hersey y Blanchard (1969), ha sido adaptado al ecosistema emprendedor para explicar cómo los líderes modifican su estilo de dirección en función del grado de desarrollo de sus colaboradores y las condiciones

externas del entorno (Northouse, 2021). En emprendimientos que atraviesan etapas de alta incertidumbre, el líder situacional adopta enfoques más directivos al inicio, y evoluciona hacia estilos más delegativos conforme el equipo madura y gana autonomía.

Investigaciones recientes como las de Araya (2023) han demostrado que la flexibilidad del liderazgo situacional mejora el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas, especialmente en mercados emergentes. En estos contextos, la habilidad del líder para adaptarse con rapidez a los cambios se convierte en una ventaja competitiva fundamental.

Liderazgo distribuido y colaborativo

El liderazgo distribuido se erige como una tendencia emergente en el análisis de emprendimientos, lo que significa un enfoque en las estructuras horizontales y en la participación de todos los miembros de un equipo. Para Spillane y Diamond (2019), la característica decisiva del mismo es que no se sitúa solo en una persona, sino que emergen de manera conjunta (está en el grupo), ya que a través de ello se logra mayor compromiso y se logra el conocimiento distribuido en la organización.

En contextos emprendedores, el liderazgo colaborativo resulta ser un punto de partida para alcanzar la innovación abierta, las comunidades de práctica o los procesos de co-creación con los clientes y/o aliados estratégicos (Flores y Gutiérrez, 2023). De esta manera, la lógica de este tipo de liderazgo rompe con los liderazgos jerárquicos que dan lugar a redes dinámicas de decisión y un aprendizaje continuo.

Una perspectiva alternativa emergente es la del liderazgo distribuido, capaz de cuestionar el modelo de liderazgo monopolizado por la única persona que ejerce el liderazgo para aceptar la existencia de las redes colaborativas. Este punto de vista, plenamente estudiado en las investigaciones sobre innovación social, sostiene que el liderazgo es un proceso social en el cual la interacción entre las personas puede contribuir, a partir de sus saberes, habilidades y experiencias, al cumplimiento de objetivos comunes (Spillane y Diamond, 2019; Llerena y Castillo, 2025).

En el contexto del emprendimiento social y comunitario, el liderazgo distribuidor ha demostrado tener una utilidad particular, visibilizando, por tanto, las aportaciones de mujeres, jóvenes y líderes informales, normalmente no incluidos, excluidos y excluidas de las estructuras clásicas de decisión. Este modelo se lleva a cabo en paralelo con las prácticas en contextos de subsistencia, donde la horizontalidad, la colaboración y el capital social son cruciales para la sostenibilidad de los proyectos (Lichtenstein y Plowman, 2009).

Liderazgo desde la perspectiva de la teoría del efecto emprendedor

La teoría del efecto emprendedor (*entrepreneurial effectuation*), desarrollada por Sarasvathy (2008), también es revisada en múltiples estudios de actualidad y presenta una alternativa a la lógica causal. Desde esta perspectiva, la idea es que las personas que emprenden no trabajan a partir de metas fijas, sino más bien a partir de una serie de recursos disponibles, tomando las decisiones flexibles y adaptativas que accionen la manera de trabajar en la situación que enfrenta.

Una nueva conexión entre esta teoría y los modelos de liderazgo pragmático y resiliente ha sido establecida por Galkina y Jack (2021). Para estos autores, dicho enfoque actúa como una estrategia para encauzar situaciones inciertas (las generadas por disrupciones producidas por la tecnología o por conflictos en el ámbito sociopolítico), y bajo este el liderazgo emprendedor es considerado como una práctica situada, creativa y de experimentación.

La práctica consiste precisamente en la puesta en acción de habilidades que en realidad interpretan situaciones de ambigüedad (sin duda, una capacidad para la toma de decisiones rápidas) y por la manera de adaptarse de forma práctica continua a nuevas circunstancias. Además, esta forma de la que se habla en el presente texto, esta forma de liderazgo, requiere sobre todo una visión estratégica, estar muy atento a los equipos de trabajo, a las organizaciones vinculadas, que se materializa en cooperación y que da lugar a la innovación como recursos para la complejidad del entorno.

Reflexión final

Desde la vertiente del análisis del ecosistema emprendedor y desde la vertiente de los fundamentos de la gestión gerencial, se puede deducir que el emprendimiento no es un fenómeno aislado, ni espontáneo, sino que es un proceso claramente complejo y dinámico que se puede configurar a partir de la interacción de diferentes factores económicos, sociales, culturales, políticos y de recursos medioambientales. En este sentido, el ecosistema emprendedor debe interpretarse como una red interdependiente donde convergen los diversos actores emprendedores, instituciones gubernamentales, sector productivo, academia, organizaciones sociales y redes de apoyo que, al ir articulándose suficientemente en perfecta sintonía, van generando condiciones propicias para la innovación, sostenibilidad y escalamiento de los negocios.

También pone de manifiesto que la gestión en el contexto emprendedor va más allá de la mera administración de los recursos, es la capacidad de dirigir con visión, con ética y con sentido, fomentar culturas organizacionales compartidas, gestionar la incertidumbre y poner en marcha procesos de transformación sostenibles. Los modelos de liderazgo transformacional, auténticos, situacionales entre otros de los leídos, constituyen marcos de referencia importantes para entender la manera en que los líderes emprendedores pueden movilizar equipos, crear confianza y realización del cambio en entornos inestables.

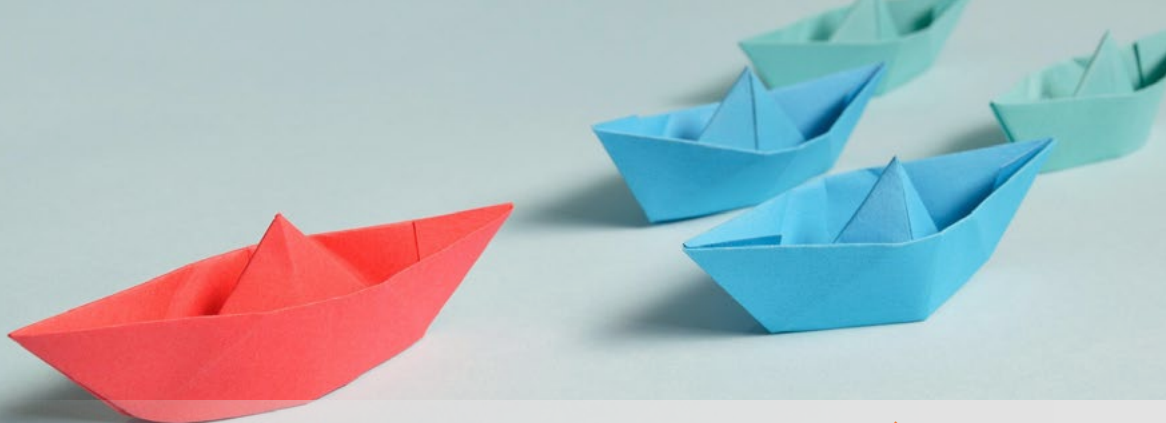
Desde esta visión se establece que debe haber, por un lado, entornos sistémicamente integrados y, por otros, líderes que tengan competencias estratégicas, humanas y conceptuales que les permitan actuar con resiliencia, creatividad e inteligencia contextual. Y solo de este modo podrá haber iniciativas empresariales sostenibles, viables desde una perspectiva económica, socialmente responsable y ambientalmente sostenibles. Por tanto, este capítulo refuerza las bases teóricas y prácticas para volver a pensar el emprendimiento como motor de desarrollo inclusivo y como un espacio donde se ejerce una gestión innovadora, ética y con impacto.

Apropiar el emprendimiento desde la perspectiva de la integración no solo tiene que ver con reconocer su potencial para generar ingresos, sino que implica reconocerlo como una herramienta para promover grandes cambios sociales y territoriales. Dicho proceso requiere de líderes y gestores que sepan articular las metas individuales y las dificultades colectivas, al mismo tiempo que generen modelos de negocio que favorezcan la equidad, la sostenibilidad y la innovación como ejes fundamentales. De este modo, el ecosistema emprendedor se convierte en un escenario en el que aparecen nuevas maneras de hacer negocios, estilos de liderazgo o visiones de futuro, y donde puede hacerse realidad una generación de emprendedores comprometidos, colaborativos y conscientes del bien común.

De esta forma, el emprendimiento deja de ser una mera actividad económica para convertirse en una apuesta para transformar la realidad social. No se trata de obtener ingresos o de abrir nuevos mercados, se trata de imaginar y de construir formas distintas de habitar, de mejorar la realidad.

Las iniciativas emprendedoras que surgen y emergen del sentido de pertenencia y del compromiso con las comunidades tienen la fuerza de reunir vínculos solidarios, de reactualizar economías locales y de reforzar tejidos sociales que han sido históricamente ricos e institucionalmente vulnerables/excluidos. Así, emprender se transforma en un acto plenamente humano, donde convergen necesidades del territorio, aspiraciones colectivas y capacidades individuales.

Las personas que comienzan a desempeñar este rol transformador son aquellas que conocen su entorno, lo valoran y lo reconocen como fuente de saber, de aprendizajes y de posibilidades. Su acción se extiende más allá de la búsqueda del éxito personal, pues intentan que las propuestas que desarrollen tengan un impacto positivo a nivel conjunto y, por lo tanto, en la vida de los demás. Eso se puede ver reflejado en el incremento del empleo digno, en el impulso de prácticas productivas en armonía con el ambiente, o en el rescate de lo que entendemos como saberes tradicionales que refuerzan la identidad cultural. Por lo tanto, la figura del emprendedor se redefine como un arquitecto de soluciones, como un promotor de los cambios, como el actor que participa en los procesos de desarrollo con justicia social y sostenibilidad.



Capítulo 2

Competencias gerenciales para emprender



El emprendimiento requiere mucho más que la formulación de una buena idea; demanda liderazgo, capacidad de gestión efectiva y una visión estratégica que permita articular los recursos disponibles con los objetivos de largo plazo.

Drucker, P. F.



Objetivos

- Estudiar el concepto de competencias gerenciales desde el punto de vista de su utilización en contextos emprendedores actuales.
- Conocer las competencias gerenciales que fomentan la toma de decisiones, la comunicación y el liderazgo en proyectos de sostenibilidad como emprendimientos.
- Analizar ejemplos prácticos del desarrollo de competencias directivas que han sido determinantes para la continuidad y el crecimiento de proyectos creativos.

Introducción

Emprender en la actualidad es mucho más que tener una idea de futuro o detectar un nicho de mercado insatisfecho. Supone enfrentarse a un entorno, cada vez más veloz, complejo e interdependiente. La incertidumbre, la rapidez del cambio tecnológico, los retos sociales y medioambientales vuelven a redefinir constantemente las reglas del juego.

En este contexto, los elementos determinantes para el éxito o el fracaso de una iniciativa emprendedora van más allá del acceso a recursos económicos o tecnológicos. Requerirán de una lectura estratégica del contexto, de una visión que asegure la dirección y de una potente capacidad para ejercer el liderazgo con sentido. Lo realmente determinante en la diferenciación entre un emprendimiento frágil y uno sostenible en el tiempo es la capacidad del emprendedor para adaptarse, anticiparse y movilizar recursos tangibles e intangibles en función de un propósito que genere valor, no solo económico, también social y cultural.

Estas capacidades no aparecen por generación espontánea, ni dependen exclusivamente del talento natural o de la intuición de un empresario. Son fruto de un proceso de aprendizaje y apropiación continua donde se entrelazan saberes técnicos, capacidades socioemocionales y práctica deliberada. Las competencias gerenciales como el liderazgo, la planificación estratégica, la gestión del cambio o la comunicación efectiva —por citar algunos ejemplos— surgen en la confluencia entre el saber experimentado en la práctica y la capacidad de revisar y analizar críticamente la propia experiencia. Además, requiere un compromiso ético y una mirada sistémica que permita al empre-

sario resolver los problemas del presente y mirar fijamente las consecuencias de sus decisiones en los diferentes niveles, como: organizacional, comunitario o ambiental. En este sentido, el emprender se transforma en una práctica integradora que articula conocimiento, sensibilidad y acción transformadora.

Discutir las competencias gerenciales quiere decir no ceñirse a los manuales administrativos, ni a las fórmulas estandarizadas para dirigir una compañía, sino entender el rol del emprendedor como promotor del cambio que requiere no solo saber cómo planear con intención, ejecutar saber de manera eficaz, sino también la generación de competencias interpersonales que favorecen entornos colaborativos, resilientes y creativos. La toma de decisiones (de hecho, un buen ejemplo) no es solo un ejercicio racional, también es un ejercicio emocional y ético, que incorpora valores, intuición y conciencia del contexto.

Del mismo modo que la gestión de personas no se limita a delegar funciones, sino que implica escuchar, animar, generar confianza y llevar a cabo la puesta en valor de la variabilidad del talento, las competencias gerenciales se conforman como un conjunto de saberes y actitudes que se renuevan constantemente por el efecto del cambio externo y las transformaciones internas del propio emprendedor. En este capítulo se profundiza en aquellas competencias que resulta esencial desarrollar por parte de la persona que decide llevar a cabo un proyecto de negocio personal desde una mirada de crítica, conciencia y de impacto, puesto que no es suficiente con conocer herramientas de administración y ser experto en aspectos técnicos del negocio, se trata de establecer una visión global que le permita dar sentido a la conexión entre el propósito particular y los desafíos colectivos.

Por ello, se trabajará a través de habilidades tales como el liderazgo transformativo, la gestión del talento humano desde la concepción participativa, la creatividad en las soluciones de problemas, la capacidad de negociación en situaciones de complejidad y la evaluación estratégica como práctica continua de aprendizaje. Más que ofrecer recetas, este apartado quiere provocar reflexión y autoconocimiento, entendiendo que emprender también es un acto responsable y ético frente a la sociedad y que del mismo modo solo desde una gerencia consciente nos es posible generar cambios sostenibles, innovadores y profundamente humanos.

Asimismo, se mostrarán ejemplos concretos, interrogantes relevantes y propuestas operativas que retan al lector a pensarse a sí mismo como protagonista de su propio proceso de formación y de su propia acción emprendedora, pues aceptar que el camino del emprendimiento es diverso, no lineal y lleno de aprendizajes es un paso fundamental para abordarlo con realismo y compromiso. Este capítulo no pretende buscar fórmulas cerradas, sino abrir un espacio de búsqueda en el que cada lector pueda identificar sus fortalezas, dudar de sus limitaciones y construir su propia forma de liderazgo. Emprender con sentido humano es, en el fondo, una forma de contribuir a la transformación social desde la acción concreta, el pensamiento estratégico y la

sensibilidad hacia las realidades del entorno. El emprendimiento, así, se convierte no solo en un medio de desarrollo económico, sino también en una plataforma de cambio con sentido ético y de compromiso territorial.

Este capítulo es también una invitación a asumir el emprendimiento como una oportunidad de crecer integralmente al mismo tiempo que contribuimos de forma consciente al entorno. Más allá del conseguir el éxito económico, lo que se presenta es una visión de un liderazgo transformador, donde las competencias gerenciales son herramientas para provocar impacto positivo, cohesión social y bienestar colectivo. Empezar con propósito es finalmente un acto de responsabilidad ética y creativa, que inicia con el reconocimiento de nuestras propias capacidades y desemboca en acciones que construyen futuro. Desde esta visión, el emprendedor no solo gestiona recursos, sino que es capaz de promover cambios significativos, siempre fundamentados sobre el saber, la empatía y el compromiso por la vida en dignidad para todos.

Así pues, este capítulo plantea un enfoque del emprendimiento basado en el desarrollo humano, donde las competencias gerenciales son consideraciones para el abordaje de proyectos con impacto y con sentido. Empezar no es solo crear empresas, sino que es liderar de una forma consciente, aprender de los errores, ir avanzando con un horizonte moral, etcétera; en ese sentido, se invita al lector a pensar, a cuestionar, a fortalecer su capacidad de acción desde una mirada holística.

El camino emprendedor se presenta como un proceso de crecimiento personal y colectivo, donde cada decisión cuenta y cada paso suma. Se trata de empezar con empatía, con responsabilidad y con la firme convicción de que es posible construir un futuro más justo y solidario. En este sentido, la formación no se limita a adquirir conocimientos técnicos, sino que también abarca la reflexión crítica, la sensibilidad social y el compromiso con los demás.

Identificación de competencias esenciales para emprendedores

En el contexto actual del emprendimiento, caracterizado por la alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (*volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity*, conocido como entorno VUCA, por sus iniciales en inglés), la identificación de las competencias esenciales para emprender se ha convertido en un elemento central en la literatura académica, en las políticas públicas de fomento empresarial y en los procesos formativos (Avolio y Gardner, 2005). Las competencias en cuestión, están constituidas por un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que posibilitan al individuo la concepción, el desarrollo, la implementación y el sostenimiento de iniciativas emprendedoras de manera estratégica y sostenible (Fayolle y Linan, 2020).

Una de las aproximaciones que tienen relevancia es la sugerida por Baena et al. (2020), a partir de *Entrepreneurship Competence Framework*, que determina tres grandes áreas de competencias: ideas y oportunidades, recursos y en acción, que se desagregan en 15 competencias particulares, como lo muestra la tabla 1. Esa propuesta ha estado muy extendida en el ámbito académico y en el ámbito gubernamental para cimentar la formación de emprendedores en la Unión Europea y en América Latina.

Tabla 1. Ámbitos y competencias esenciales en el marco EntreComp

Áreas clave de competencia	Competencias específicas
Ideas y oportunidades	Creatividad Inventiva Visión Pensamiento ético y sostenible
Recursos	Autoconocimiento Autoestima Motivación y perseverancia Gestión de recursos
En acción	Iniciativa Trabajo en equipo Aprender de la experiencia Capacidad para actuar con responsabilidad

Nota. El marco EntreComp ofrece una interpretación más global del emprendimiento, y lo concibe como una competencia que debe desarrollarse para toda la vida, en el ámbito del trabajo y como una participación en la vida social. Se ha implementado en políticas públicas, programas educativos y en formación para el emprendimiento, defendiendo como forma de proceder una manera de ser a partir del crecimiento personal de las personas, la sostenibilidad y la acción transformadora.

Fuente: adaptado de Baena (2020).

Desde la óptica educativa, Neck et al. (2021) afirman que las competencias emprendedoras no son innatas, sino que pueden desarrollarse por medio de procesos pedagógicos experienciales que propicien la reflexión crítica, la solución de problemas y la continua adaptación al medio. De este modo, la identificación de dichas competencias debe contextualizarse sin perder de vista el ecosistema emprendedor local y sus dinámicas sociales, culturales y económicas.

En cuanto al modelo propuesto por Mitchelmore y Rowley (2010), este pone el acento en cuatro dimensiones de competencias: técnicas (gestión del funcionamiento operativo, planificación, uso de TIC), personales (resiliencia, autodeterminación, integridad), interpersonales (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) y estratégicas (visión, innovación, toma de decisiones), el cual es considerado un modelo clásico aplicado en estudios de género y emprendimiento, para estudiar, en particular, las barreras a la apropiación de las competencias emprendedoras por parte de las mujeres. Lo anterior se ilustra en la figura 2.

Figura 2. Dimensiones de las competencias emprendedoras propuestas por Mitchelmore y Rowley (2010)

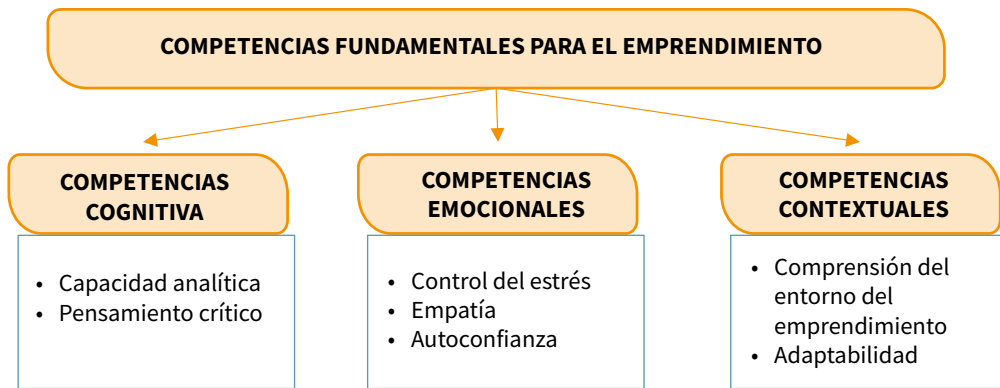


Fuente: elaboración propia a partir de Mitchelmore y Rowley (2010).

La figura 2 propone el modelo de competencias emprendedoras que proponen Mitchelmore y Rowley (2010), que consta de cuatro dimensiones básicas: técnicas, personales, interpersonales y estratégicas. Con ello, comprueban que el acto del aprendizaje conlleva un equilibrio entre el dominio de conocimientos funcionales, así como habilidades personales, sociales y de visión. El modelo ha sido especialmente útil para analizar el rol de género en el emprendimiento, ya que permite identificar las barreras diferenciales que enfrentan las mujeres emprendedoras al apropiarse de estas competencias, particularmente en lo que respecta al acceso a herramientas tecnológicas, al ejercicio del liderazgo y a la toma de decisiones estratégicas. Esta mirada integral ayuda a fortalecer procesos formativos más equitativos, diversos y con enfoque de inclusión.

En términos prácticos, las competencias esenciales también están alineadas con el enfoque de emprendimiento basado en competencias (*competency-based entrepreneurship*), promovido por autores como Man et al. (2008) quien señala que los emprendedores exitosos presentan una combinación de competencias cognitivas (capacidad analítica, pensamiento crítico), emocionales (control del estrés, empatía, autoconfianza) y contextuales (capacidad para entender y adaptarse al entorno del negocio). La figura 3, da cuenta de ello.

Figura 3. Clasificación de las competencias fundamentales para el emprendimiento



Fuente: adaptado de Man et al. (2008).

La figura 3 resume la propuesta de Man et al. (2008), relativa a la estructura de las competencias básicas del emprendimiento basado en competencias, que supone que el éxito del emprendimiento no es solo una cuestión de conocimientos técnicos o del entorno económico, sino que responde a una combinación equilibrada de las dimensiones cognitivas, emocionales y contextuales. Las competencias cognitivas permiten al emprendedor analizar situaciones, practicar un pensamiento crítico y preparar decisiones informadas; las competencias emocionales permiten una gestión personal elevada, liderazgo empático y autoconfianza, mientras que las competencias contextuales hacen referencia a la capacidad de leer el entorno, anticipar cambios y adaptarse a los nuevos contextos con rapidez. Esta concepción amplía la formación emprendedora y también favorece una práctica consciente, ética y resiliente frente a las exigencias del ecosistema empresarial actual.

Por otro lado, estudios recientes han puesto el acento en la importancia de introducir competencias sobre sostenibilidad y ética en los negocios. Diepolder et al. (2021) consideran que los emprendedores en la actualidad deben desarrollar la capacidad de crear valor económico, al tiempo que lo vinculan necesariamente al impacto social y ambiental; para ello, son necesarias competencias como el pensamiento sistémico, el sentido de responsabilidad social y la gestión sostenible de los recursos.

En suma, la identificación de las competencias necesarias para emprender no solo se ha de ver como un requisito formativo, sino que también es una necesidad estratégica para hacer frente a los retos del contexto global. Estas competencias no son una lista cerrada, sino que se constituyen en un sistema dinámico e interrelacionado que puede y debe adaptarse a los distintos perfiles de emprendedores, sectores económicos y divisiones en términos de regiones.

En el contexto del mundo actual de los negocios, marcado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA), la figura del emprendedor plantea un reto complejo en el cual se requiere un conjunto de competencias clave para hacer frente a situaciones cambiantes y fomentar la innovación sostenible. El concepto de competencias emprendedoras no solo hace referencia al conocimiento técnico. Este concepto incluye también las habilidades personales, cognitivas y sociales para poder gestionar de una manera eficaz recursos y oportunidades (Sánchez, 2012).

De acuerdo con Quispe et al. (2022), las competencias emprendedoras son un conjunto de actitudes, habilidades o capacidades que, de manera integrada y cohesiva, permiten a las personas convertirlas en acciones concretas. Esta idea también es recogida por Lackéus (2018), que también considera como competencias emprendedoras todas las habilidades que tienen los emprendedores y los ayuda a crear valor para otros, convirtiéndose en una acción emprendedora entendida como una acción social transformadora. Las competencias fundamentales más frecuentemente mencionadas se presentan en la tabla 2.

Tabla 2. Competencias fundamentales del emprendedor y sus fundamentos teóricos

Competencias	Descripción	Referencia
Orientación a resultados	Capacidad para establecer metas claras, mantener la motivación y perseverar frente a los obstáculos. Implica autorregulación y enfoque hacia el logro.	Morris et al. (2013)
Identificación de oportunidades	Sensibilidad para detectar tendencias emergentes y vacíos en el mercado. Vinculada al conocimiento previo y a la capacidad de absorber información relevante.	Lu et al. (2025)
Innovación y creatividad	Generación de propuestas de valor disruptivas. La creatividad permite imaginar nuevas soluciones; la innovación aplica estas ideas en contextos reales.	Matthews (2007)
Tolerancia al riesgo e incertidumbre	Disposición a actuar con información incompleta y aprender del error. Implica no paralizarse ante el fracaso.	Sarmentero (2021)
Autonomía y proactividad	Capacidad de tomar decisiones y actuar con iniciativa. El emprendedor como agente de cambio que se anticipa a las circunstancias.	Collins (2021)
Capacidad de aprendizaje	Habilidad para adaptarse a entornos cambiantes mediante el aprendizaje continuo, incorporando nuevas tecnologías y modelos de negocio.	Beltrán et al. (2022)

Fuente: elaboración propia con base en Morris et al. (2013); Lu et al. (2025); Matthews (2007); Sarmentero 2021; Collins (2021); Beltán et al. (2022).

La tabla anterior pone de manifiesto que el perfil emprendedor no se limita a conocimientos técnicos o habilidades específicas, sino que requiere una combinación equilibrada de competencias personales, estratégicas y sociales. Cada una de estas capacidades responde a desafíos reales del entorno emprendedor, como la incertidumbre, la competencia y la constante transformación del mercado. Reconocer estas competencias y comprender su fundamentación teórica permite no solo fortalecer procesos de formación, sino también avanzar hacia un emprendimiento más consciente, resiliente y con capacidad de generar impacto sostenible.

Estas competencias se van adquiriendo con el tiempo, con la experiencia práctica, la formación y la reflexión crítica. El enfoque por competencias, en especial al calor del impulso de la Unión Europea, por el cual se genera el Marco Europeo de Competencias Emprendedoras (EntreComp) hace hincapié en un aprendizaje transversal, de aprendizaje basado en la acción, en la cooperación, en la acción y en el pensamiento estratégico (Bacigalupo et al., 2016; Arias, 2024). Así que los programas de formación de los emprendedores y los ecosistemas que los acompañan deben aplicar elementos pedagógicos y acompañamientos que informen el desarrollo de estas competencias. El desarrollo de estas competencias no solamente potencia las expectativas del éxito de la dinámica de un negocio, sino que se agrega a la cultura de la innovación, de la resiliencia económica de los territorios.

Fortalecimiento de las capacidades estratégicas y del proceso de toma de decisiones

El desarrollo de capacidades estratégicas y toma de decisiones es uno de los pilares esenciales de la gerencia emprendedora. En entornos muy inciertos, como aquellos que caracterizan a muchas economías emergentes y sectores productivos vulnerables, los emprendedores requieren de una visión a largo plazo, habilidades para anticiparse al cambio, adecuarse rápidamente a los nuevos escenarios y tomar decisiones que contemplen variables económicas, sociales, culturales y ambientales (Shepherd et al., 2015).

De manera conceptual, las capacidades estratégicas son consideradas un conjunto de habilidades cognitivas, técnicas y actitudinales que le permiten a un emprendedor: (i) analizar el entorno, (ii) definir objetivos, (iii) generar ventajas competitivas sostenibles y (iv) administrar los recursos (Teece, 2018), por lo que las capacidades no son fijas, sino que, por el contrario, tienen un carácter dinámico que se desarrolla a partir del aprendizaje continuo, la experiencia práctica y la reflexión crítica sobre el contexto.

Una de las teorías más extendidas en este ámbito de estudio es la teoría de las capacidades dinámicas, defendida por Teece (2018), y que sostiene que las organizaciones, aunque se puede aplicar al contexto de los emprendimientos, deben integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adaptarse de manera veloz a las condiciones ambientales que surgen debido a la alta rivalidad entre las empresas. Esta teoría desarrolla tres funciones claves: sensibilización (percepción de oportunidades y amenazas), aprovechamiento (movilización de recursos y capacidades) y reconfiguración (transformación de procesos y estructura).

En el terreno de la toma de decisiones, la literatura emprendedora actual ha dado un giro desde posturas racionales y estructuradas hacia modelos más adaptativos y situacionalmente concretos. Autores como Sarasvathy (2021) han tratado del concepto de la efectuación, una lógica de la acción basada en los medios, en la flexibilidad y en la interacción con el entorno, que contrasta con la lógica predictiva y dominante. Desde esta lógica, el emprendedor no trabaja a partir de unos objetivos predeterminados y fijos, sino que va construyendo sus metas por el camino, dialogando con su contexto.

La decisión de las estrategias en el entorno del emprendimiento implica, además, un ejercicio continuo de evaluación de riesgos, análisis de escenarios, interpretación de datos y gestión de la ambigüedad. Según Douglas (2019), los emprendedores de éxito son capaces de conjugar la racionalidad limitada con la intuición estratégica entendida como un tipo de conocimiento tácito, capaz de detectar patrones, de anticiparse a las tendencias y de iniciar acciones rápidas.

Desde el punto de vista formativo, la construcción de dichas capacidades necesita de metodologías activas que promuevan el pensamiento estratégico, tales como el aprendizaje basado en problemas, simulaciones de negocios, el análisis de casos, así como el uso de herramientas como el Canvas de modelo de negocio, el DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) y el mapa estratégico.

En esta línea, Neck et al. (2021) defienden que las capacidades estratégicas deben ser enseñadas desde un enfoque práctico, ya que la enseñanza de las capacidades estratégicas permitirá fortalecer el pensamiento crítico, la visualización de escenarios futuros y la toma de decisiones éticas; uno de los aspectos básicos es que el desarrollo de capacidades estratégicas se orienta hacia el crecimiento del negocio, la sostenibilidad en la empresa y la contribución al desarrollo local. Así lo manifiestan Ratten y Jones (2019), que centran sus investigaciones en cómo los emprendedores que actúan con una lógica estratégica de impacto permiten generar soluciones más relevantes a los problemas sociales y ambientales y a la vez fortalecer la resiliencia de sus comunidades. Un ejemplo concreto de esas investigaciones sería el capítulo de *Transformational Entrepreneurship* editado por los mismos autores, en el que se analiza el desarrollo de emprendimiento social transformador en comunidades étnicas como la wayuu en Colombia, donde se muestran cómo prácticas innovadoras y estratégicas de los

emprendedores fortalecen la cohesión social y preservan saberes culturales al tiempo que generan soluciones sostenibles para problemáticas sociales locales.

Los contextos de emprendimiento por subsistencia, como el de muchas partes de América Latina, en donde el desarrollo de capacidades estratégicas permite a los emprendedores pasar de la lógica de la supervivencia a la lógica del crecimiento con mirada a largo plazo, la toma de decisiones en la ejecución, la gestión de una mirada estratégica sobre alianzas estratégicas, sobre innovación, sobre el acceso a mercados y sobre la adaptación tecnológica (Martínez et al., 2015).

Con ello, el desarrollo de capacidades estratégicas y la toma de decisiones en los emprendimientos tienen que contemplar un equilibrio entre la capacidad de pensamiento analítico, juicio crítico, sensibilidad contextual y habilidades de adaptación. Estamos convencidos de que formar emprendedores y emprendedoras con estas capacidades es indispensable no solo para asegurar la sostenibilidad de los proyectos, sino también para generar procesos de transformación económica y social desde la base local de los mismos.

Competencias estratégicas: pensamiento sistémico y prospectivo

El pensamiento estratégico moderno se basa en capacidades como la visión a largo plazo, la anticipación de escenarios y el equilibrio entre análisis racional e intuición. Norzailan et al. (2016) identifican cinco atributos esenciales del pensamiento estratégico: perspectiva sistémica, enfoque en la intención estratégica, consideración del pasado-presente-futuro, orientación a hipótesis y oportunismo inteligente (ver tabla 3). Estas habilidades permiten al emprendedor diseñar estrategias adaptativas que se ajustan a entornos dinámicos, sin quedar atrapado en modelos rígidos o excesiva planificación.

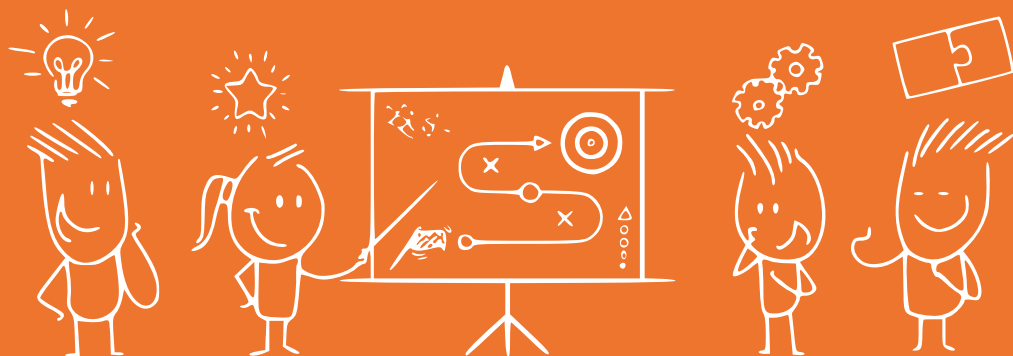


Tabla 3. Atributos del pensamiento estratégico en el emprendimiento

Atributo del pensamiento estratégico	Descripción	Aplicación en el contexto emprendedor
Perspectiva sistémica	Capacidad para ver las conexiones entre elementos, actores y procesos dentro de un sistema complejo.	Permite comprender cómo se relacionan los distintos componentes del negocio y del entorno para anticipar impactos.
Enfoque en la intención estratégica	Centrarse en una meta orientadora a largo plazo, sin perder flexibilidad táctica.	Ayuda al emprendedor a mantener claridad de propósito mientras adapta acciones según cambios del contexto.
Consideración del pasado, presente y futuro	Habilidad para aprender del pasado, actuar en el presente y proyectar escenarios futuros con sentido.	Facilita decisiones estratégicas informadas, basadas en experiencia, tendencias actuales y visión anticipatoria.
Orientación a hipótesis	Plantear suposiciones explícitas y contrastarlas con evidencia, como base del pensamiento estratégico.	Fomenta la experimentación consciente y reduce el riesgo al validar ideas antes de invertir grandes recursos.
Oportunismo inteligente	Capacidad para reconocer oportunidades emergentes y aprovecharlas sin perder el rumbo estratégico.	Permite al emprendedor ser flexible y ágil frente a lo inesperado, sin desviarse de su visión central.

Fuente: adaptado de Norzailan et al. (2016).

Los atributos del pensamiento estratégico descritos en la tabla anterior representan una guía esencial para la toma de decisiones en contextos emprendedores cada vez más complejos, inciertos y cambiantes. Lejos de promover una visión rígida o excesivamente racional, este enfoque plantea la necesidad de integrar la intuición, el análisis crítico, la capacidad de adaptación y una mirada holística del entorno.

En particular, habilidades como la perspectiva sistémica o el oportunismo inteligente invitan al emprendedor a salir de la lógica del control total para asumir la complejidad con apertura y flexibilidad. De este modo, pensar estratégicamente no significa predecir el futuro, sino prepararse para actuar con intención, aprendiendo del pasado, interpretando el presente y respondiendo con agilidad ante lo inesperado. En última instancia, este tipo de pensamiento fortalece la resiliencia del emprendedor y la sostenibilidad de su proyecto en el tiempo.

Los estudios de Kuratko et al. (2015) destacan una idea central para el liderazgo emprendedor contemporáneo: el pensamiento estratégico no puede funcionar de forma aislada ni estática. Debe articularse con una actitud de aprendizaje constante, un aprendizaje que no es pasivo ni limitado a momentos de formación formal, sino proactivo, vivo, ligado a la experiencia y al cambio. Esta capacidad de aprender en movimiento implica que el emprendedor no solo observa el entorno, sino que lo interpreta, lo cuestiona y se adapta a él con agilidad y sentido.

El aprendizaje proactivo constituye, desde esta perspectiva, una competencia conectada con otras competencias que igualmente son fundamentales, la resiliencia y la innovación. La resiliencia sostiene el proyecto, incluso cuando se encuentran los peores contextos; y la innovación permite encontrar nuevos caminos cuando los caminos tradicionales se colapsan. La conexión de estas capacidades da lugar a un estilo de dirección flexible y creativo, donde los planos no se convierten en pautas rígidas, sino que se convierten en pautas que pueden volver a ser configuradas tantas veces como lo exija la realidad.

El pensamiento estratégico eficaz no consiste en aplicar planos rígidos, sino en la capacidad de aprender de manera continua, interpretar los cambios del entorno y responder con acciones deliberadas y coherentes.

Kuratko et al. (2015)

Modelos de decisión en el emprendimiento

En cualquier proceso emprendedor subyace un denominador común: es necesario tomar decisiones en un entorno incierto. Hay que actuar a partir de un plan exhaustivo con antelación y se debe avanzar en la dirección de las oportunidades a partir de unos recursos que se van actualizando y redefiniendo en la medida que se avanza, sirviéndonos de aquello que el emprendedor tiene a su disposición, ajustándose al entorno variado y cambiante de forma flexible.

Los dos enfoques detallados a continuación contienen instrumentos que pueden ser muy útiles en un contexto en el que la IA comienza a tomar parte activa en el proceso de toma de decisiones. Entender ambos enfoques no solo hace posible una toma de decisiones que busca ser cada vez mejor, sino que también desarrolla la mentalidad adaptativa, que deja entrever la posibilidad de combinar la planificación y la acción. La tabla 4 muestra las diferencias de manera significativa y muy resumidamente entre los modelos de causalidad, efectuación y enfoque híbrido con IA en el contexto de la toma de decisiones de un emprendimiento.

La comparación realizada a continuación permite visualizar cómo cada manera de abordar la incertidumbre, el uso de los recursos disponibles y el control del riesgo responde. Y también es para poner de manifiesto cómo la IA puede complementar las habilidades humanas, pero este aspecto se refiere a la acción de analizar una gran cantidad de datos a gran escala y en tiempo real. A partir de entonces, surgen y se desarrollan estas teorías como que permiten a los emprendedores dar lugar a las estrategias más flexibles, innovadoras y acordes con la complejidad del entorno del siglo XXI, hasta llegar a la conclusión de que la observación en torno a la forma híbrida que se pone de manifiesto en ambos tipos de modelos es una herramienta clave para los emprendedores que deseen enfrentarse a los retos del emprendimiento en el contexto digital.

Tabla 4. Modelos de decisiones en el proceso emprendedor

Dimensión	Causalidad	Efectuación	Enfoque híbrido con inteligencia artificial (IA)
Punto de partida	Metas claras y objetivos definidos	Recursos disponibles (quién soy, qué sé, a quién conozco)	Datos disponibles, capacidades humanas y algoritmos inteligentes
Lógica de decisión	Planificación racional	Acción adaptativa	Se proyecta con ayuda de escenarios y simulaciones predictivas
Relación con el entorno	Control sobre variables externas	Cocreación con actores del entorno	Ajuste dinámico entre datos del entorno y decisiones en tiempo real
Actitud frente al riesgo	Minimizar riesgos a través de planificación	Asumir riesgos medidos y aprender del error	Identificación temprana de riesgos y mitigación basada en patrones
Rol del emprendedor	Ejecuta un plan	Agente de cambio flexible y creativo	Decisor estratégico apoyado por tecnología
Ejemplo típico	Elaboración de un plan de negocio tradicional	Creación de un prototipo con lo que se tiene	Startups con soporte en herramientas de análisis predictivo e inteligencia de negocio
Autores clave	Mintzberg, Porter, Drucker	Sarasvathy (2021)	Csaszar et al., (2024); aplicaciones prácticas en contextos digitales y volátiles

Fuente: elaboración propia con base en Sarasvathy (2021), Kuratko et al. (2015) y Csaszar, Ketkar y Kim (2024).

Esta tabla ilustra la relación de cada modelo frente a contextos diversos. La causalidad proporciona dirección y estructura, mientras que la efectividad brinda flexibilidad y creatividad. Por ello, el modelo híbrido con IA es un modelo que representa una forma avanzada en la evolución del pensamiento estratégico, ya que recoge lo mejor de los dos mundos: el saber humano al decidir con criterio y sentido, y el saber que poseen los algoritmos al manejar datos complejos de forma anticipada construyendo escenarios.

Modelos de decisiones de los emprendedores de hoy

En el ámbito del emprendimiento, la manera en que se toman las decisiones estratégicas es el factor que puede marcar la diferencia entre el crecimiento del negocio o el estancamiento del mismo. Las formas de decidir sobre el negocio han ido evolucionando

hacia las formas de decidir más complejas y adaptativas. Hoy en día, los emprendedores se han enfrentado a entornos que están definidos por la incertidumbre, la velocidad del cambio y la disrupción tecnológica. En este contexto surgen los dos modelos que pueden inspirar las decisiones de los emprendedores: (a) la causalidad, centrada en una lógica predictiva, estructurada; y (b) la efectuación, orientada a crear acciones flexibles y creativas desde los recursos.

La labor de Sarasvathy (2021) proporciona la manera en que los emprendedores deciden cuando no tienen certidumbres. Efectivamente, trabajos recientes, como el de Csaszar et al. (2024), describen cómo la combinación de herramientas de inteligencia artificial (IA) está transformando las maneras de decidir en los ecosistemas de emprendimiento, ayudando en las decisiones rápidas, informadas y adaptativas (ver tabla 5). En este sentido, el pensamiento humano y la tecnología se acoplan para ayudar al pensamiento estratégico actual.

Tabla 5. Comparación entre dos paradigmas decisionales en emprendimiento y su integración con la tecnología

Elemento	Causalidad	Efectuación	Enfoque híbrido con inteligencia artificial (IA)
Herramientas utilizadas	Análisis de mercado, estudios de viabilidad	<i>Networking</i> , prueba y error, aprendizaje en la acción	<i>Machine learning</i> , análisis de datos, IA generativa
Contexto ideal de aplicación	Escenarios estables o de bajo riesgo	Entornos inciertos, cambiantes y sin información completa	Ambientes complejos, digitales o volátiles (VUCA)
Riesgo y adaptación	Minimización de riesgos mediante planificación	Asunción controlada del riesgo y adaptación continua	Evaluación en tiempo real y ajuste dinámico de decisiones

Fuente: elaboración propia a partir de Sarasvathy (2021), Csaszar et al. (2024), y contribuciones recientes del pensamiento estratégico contemporáneo.

Habilidades analíticas y capacidad de adaptación

Además de la capacidad de pensamiento estratégico es necesario desarrollar habilidades para evaluar información clave, interpretar datos y modificar las estrategias de manera rápida. En la investigación llevada a cabo por Gunawan (2024), cuyo título fue *The impact of strategic and learning competencies on business performance in the creative industry in Indonesia* y publicada en 2023 en la revista *Asia Pacific Journal of*

Innovation and Entrepreneurship, se examina empíricamente cómo ciertas competencias estratégicas y de aprendizaje inciden en el desempeño empresarial dentro del sector de industrias creativas en Indonesia, empleando un diseño cuantitativo con cuestionarios aplicados a empresarios que operan en diversas regiones del país (Indonesia). De allí, se extrae que las competencias estratégicas y las competencias de aprendizaje son las que más contribuyen a explicar el desempeño empresarial, sobre todo en negocios creativos en los que las circunstancias cambian constantemente. Por otro lado, el aprendizaje continuo (competencia de aprendizaje) está conectado con la capacidad del emprendedor para continuar actualizándose, para aprender nuevas prácticas y para adaptarse a las tendencias emergentes, lo cual proporcionará la posibilidad de gestionar mejor los riesgos, el aprovechamiento de las oportunidades y el fomentar la innovación sostenida.

La toma de decisiones en situaciones de incertidumbre y la intuición en el juicio

La calidad de las decisiones que llevan a cabo los emprendedores depende del equilibrio entre el análisis estructurado y la intuición en el juicio. Fatma y Ezzedinne (2020), afirman que los emprendedores resilientes reinterpretan el concepto de fracaso como lecciones estratégicas, mejorando su capacidad de decisión en el futuro. En situaciones que generan alta presión, el juicio intuitivo informado puede transformarse en una herramienta con alto potencial de decisión, especialmente cuando los emprendedores no cuentan con información completa o el tiempo es limitado. Esta capacidad es fundamental para reaccionar rápidamente sin escatimar coherencia ni perder la visión estratégica.

Impacto organizado: vinculación con redes y capital social

El poder de decidir estratégicamente también se potencia gracias al acceso a redes significativas, a capital intelectual y al conocimiento colectivo. Ramos et al. (2010) indican que la detección de oportunidades emprendedoras va en función del conocimiento personal del emprendedor o emprendedora y del acceso a capital social e intelectual. Las redes colaborativas no solo permiten ampliar las opciones de decisión, sino también establecer la validación de ideas y llevar a cabo acuerdos estratégicos, haciendo que el liderazgo colectivo se convierta en un hecho.

El cambio y el pensamiento crítico

En un entorno empresarial que presenta gran dinamismo, volatilidad e incertidumbre, la gestión del cambio y el pensamiento crítico se ha consolidado como una competencia positiva para los emprendedores en general. La gestión del cambio y el pensamiento crítico nos permitirán adaptarnos correctamente a las nuevas realidades, o bien, liderar procesos de cambio dentro y fuera de la organización. El cambio tiene que ser entendido como un proceso de cambio continuo en la evolución de una organización y, por tanto, los directores de proyectos o los que dirigen iniciativas emprendedoras deberán adoptar un enfoque proactivo, flexible y estratégico.

Los autores Kotler y Keller (2020) afirman que “gestionar el cambio implica tener una visión clara sobre el futuro deseado, una estrategia bien comunicada y el compromiso real de todas las partes implicadas” (p. 144). De esta forma, en el marco del emprendimiento, también se nos indica que debemos anticiparnos ante tendencias de mercados incorporar nuevas tecnologías, transformar los modelos de negocio, redefinir las propuestas de valor, es decir, una habilidad que requiere tanto resiliencia como pensamiento crítico.

El pensamiento crítico, por otro lado, es expuesto por Kliksberg (2009) como “el proceso intelectual de conceptualizar, aplicar, analizar, sintetizar y evaluar información con el propósito de producir una respuesta u orientación razonada” (p.49). En el ámbito emprendedor, este tipo de competencia permite precisamente cuestionar las creencias que asume el individuo y evaluar las oportunidades de manera objetiva, para tomar decisiones adecuadas que se traduzcan en soluciones innovadoras. Un crítico emprendedor detecta oportunidades, digitaliza riesgos, comprende las repercusiones y actúa de una manera ética y coherente con su propia escala de valores y la del entorno. Para Neck et al. (2021) el tipo de pensamiento crítico favorece la capacidad de los emprendedores para aprender, pues contribuye a la autorreflexión continua sobre su práctica, al análisis de sus propios errores y a su mejora. Así se convierte en un agente del cambio, capaz de detectar patrones emergentes y elaborar estrategias sostenibles.

En este sentido, la gestión del cambio ha transitado desde unos enfoques lineales hasta unos modelos más sistémicos y adaptativos tal como sugiere Eizaguirre (2016), donde en situaciones muy complejas el liderazgo del cambio requiere habilidades interpersonales, inteligencia emocional y capacidad para movilizar recursos humanos y simbólicos. En el caso de los emprendedores, esto indica que deben gestionar tanto el cambio organizativo como el cambio personal, dado que continuamente tienen que reinventarse, cuestionar creencias y, también, reforzar la capacidad de la adaptación. De hecho, el cambio se convierte en una constante durante la vida del emprendedor. La gestión del cambio y el pensamiento crítico son competencias técnicas, disposiciones actitudinales que permiten abordar los retos con visión, agilidad y responsabilidad.

Estos rasgos devienen en decisiones más conscientes, innovaciones, más sostenibles y organizaciones más resilientes a los avatares del entorno.

Competencias en finanzas, *marketing* y gestión operativa

La competencia en finanzas, *marketing* y gestión operativa constituye uno de los fundamentos de la sostenibilidad y la escalabilidad de los proyectos emprendedores. Estas competencias pueden permitir a las personas emprendedoras tomar decisiones correctas, ser capaces de gestionar los recursos de manera eficiente, interpretar adecuadamente la información crítica del negocio y adaptarse al entorno competitivo en aumento. En este sentido, la formación de los emprendedores debe atender a una formación general comprensiva de estos tres ejes funcionales del emprendimiento que, aunque tengan una dinámica propia, son a su vez interdependientes.

En el marco del emprendimiento actual, el conjunto de habilidades financieras, habilidades de *marketing* y habilidades de gestión operativa constituyen un conjunto necesario de competencias de gestión que permiten la viabilidad, la sostenibilidad y el crecimiento del proyecto empresarial mediante la administración de los recursos, el posicionamiento de oferta y la gestión operativa bajo criterios de eficiencia y mejora continua.

Competencias financieras

Hacen posible que los emprendedores puedan administrar adecuadamente los ingresos económicos, prever los escenarios de crecimiento (como puede ser el desarrollo del negocio), evaluar el desempeño y conseguir inversiones. De forma más definida, de conformidad con García-Romero et al. (2023), la alfabetización financiera de los emprendedores se relaciona con la capacidad para planificar a largo plazo, leer los estados financieros y reducir el riesgo de quiebra de una empresa. Estas habilidades no solo incluyen una parte técnica, sino que también comprenden una actitud crítica ante la toma de decisiones asumidas en condiciones de incertidumbre.

Al mismo tiempo, Lu et al. (2022) señalan que los emprendedores con formación financiera tienen una mayor capacidad para establecer precios competitivos, identificar fuentes de financiamiento, establecer relaciones con los proveedores o inversionistas, entre otros aspectos. Esto demuestra que el conocimiento de aspectos como el punto de equilibrio, flujo de caja, tasa interna de retorno o capital de trabajo, son elementos

destacados para la viabilidad del negocio. Las habilidades financieras se constituyen en clave para evaluar rápidamente la rentabilidad de una idea de negocio, elaborar presupuestos, interpretar los estados financieros, proyectar ingresos y egresos y tomar decisiones de inversiones en función de datos.

Para Van Auken y Carraher (2013), si el emprendedor tiene una base sólida en los principios de las finanzas podrá administrar mejor el capital, disminuir el riesgo y salvar la salud financiera de la empresa en la que se encuentra sumergido, padeciendo la incertidumbre. Por otro lado, para recurrir al financiamiento ajeno, sea este por vía bancaria, como capital semilla o financiación de ángeles, el emprendedor debe manejar habilidades de análisis financiero y debe ser capaz de presentar claramente dicha información, propia del análisis. Siguiendo esa línea, Muñoz et al. (2024) señalan que la alfabetización financiera facilita la toma de decisiones estratégicas y está involucrada en la fijación de precios, el control de los costos y el flujo de caja, teniendo en cuenta dicho efecto; son elementos de existencia obligados para la supervivencia en un negocio en los años iniciales, pues un error financiero puede llevar a la ruina o muerte del negocio.

Habilidades de *marketing*

El *marketing* es una herramienta estratégica para posicionar productos y servicios, captar clientes y generar valor. Desde una óptica actual, el *marketing* del emprendimiento se centra en la característica de adaptabilidad e innovación, a la vez que intenta construir relaciones con el cliente (Martínez et al., 2015). Los emprendedores que desarrollan habilidades de marketing son capaces de segmentar el mercado, de diferenciar su propuesta de valor y de construir marcas con identidad propia.

La necesidad de aplicar el *marketing* digital ha alcanzado su punto máximo. Los autores Giones y Brem (2017) se refieren al hecho de que cualquier emprendedor puede aprovechar las plataformas digitales que le ayudarán a aumentar su alcance, optimizar la comunicación con los consumidores y manejar la información necesaria para retroalimentar su estrategia comercial. Por lo tanto, conocer aspectos como el SEO (optimización para motores de búsqueda), redes sociales, *e-mail marketing* (mercadeo utilizando el correo electrónico) y métricas digitales, es algo capital en la actualidad.

En lo que respecta al *marketing*, es importante que los emprendedores consigan entender en una profundidad suficiente el mercado y las necesidades del consumidor, así como las mejores vías de comunicación. A este respecto, Kotler y Keller (2020) abordan el *marketing* en el emprendimiento como construir el valor formado por la propuesta del producto/servicio, diseñan una estrategia de segmentación, posicionamiento y fidelización, así como implementar herramientas digitales que amplifican el alcance y la comunicación con los objetivos públicos.

En estos momentos, el *marketing* digital ha adquirido un gran protagonismo. Tal como lo exponen Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), controlar las plataformas digitales, calcular las métricas web, gestionar las redes sociales y realizar estrategias de contenido son condiciones imprescindibles para competir en un entorno masificado y globalizado. Estas capacidades hacen posible la construcción de marcas personales, atraer clientes o generar comunidades de clientes desde las marcas de productos o servicios.

Gestión operativa

Esto hace referencia a la planificación, la organización y, finalmente, el control de los procesos que garantizan que el emprendimiento tenga la eficacia y la eficiencia suficiente. Tal como indican Bayonne et al. (2020), una operación bien gestada permite, asimismo, llegar a reducir costes, mejorar la calidad del producto o del servicio, así como también es la satisfacción del cliente con el mismo. Para poder llevar a cabo, el emprendedor debe, entre otras muchas cosas, dominar la gestión de los inventarios, la logística, el control de la calidad, así como el uso de tecnologías aplicadas a los procesos productivos.

La gestión operativa también está asociada a la posibilidad de escalar un negocio, dado que una vez que el empresario ha definido los procesos internos permitirán replicar el modelo de negocio, incrementar la producción o bien abrir nuevas unidades, manteniendo los estándares de calidad y rentabilidad (Bravo y Loor, 2024). Para ello, el emprendedor no solo tiene que disponer de habilidades relacionadas con lo técnico, sino también de competencias en liderazgo y en la gestión de equipos. Por su parte, la gestión operativa incluye la planificación y organización, así como el control de los procesos productivos y logísticos que permiten ofrecer al cliente un valor. Esta competencia se manifiesta en la definición de procesos eficientes, gestión de la cadena de suministro, gestión de inventarios, gestión de calidad, de los tiempos y de los costos.

Slack et al. (2020) comentan que el buen funcionamiento de un emprendimiento depende de la capacidad del mismo para poder ofrecer rendimientos estables, alcanzar niveles de sobreproducción y tener la capacidad de responder con rapidez a la demanda del mercado, etc. En este sentido, Enríquez y Espinosa (2025) explican que la gestión de la operación no solamente debe depender del tamaño del emprendimiento sino de la sistematización de los trabajos y del uso estratégico de técnicas como la gestión por *software*, métodos ágiles o técnicas de mejora como Lean o Kaizen.

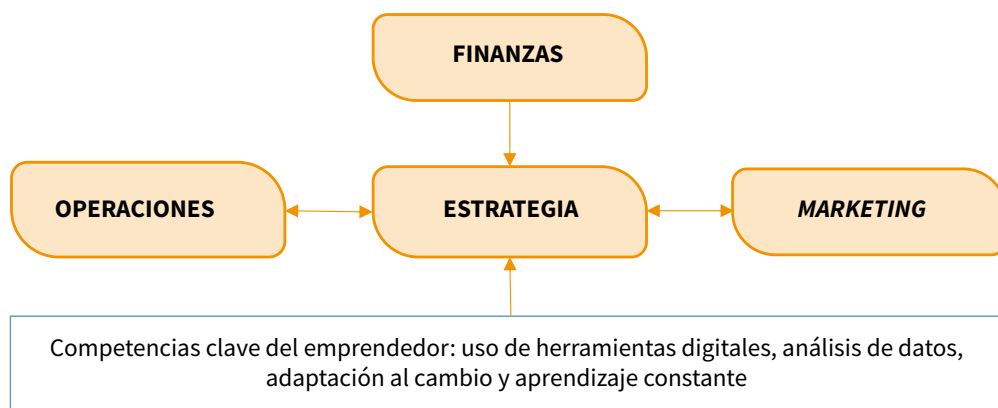


Interrelación de competencias

La gestión de un emprendimiento exige en el cambiante ecosistema empresarial actual una visión global y sistémica de las distintas áreas funcionales. Las finanzas, el *marketing* y las operaciones son áreas donde la buena articulación de ellas resulta complicada, pero a la vez se convierten en pilares fundamentales para que el negocio en cuestión pueda ser viable, escalable y sostenible. No funcionan como áreas independientes, sino que deben integrarse en una línea de acción estratégica propia de un contexto cambiante, de los recursos necesarios y de las oportunidades de negocio.

Esta profunda comprensión no solo hace que la adaptación a los cambios del entorno sea más fácil, sino que también posibilita que los actores clave, las instituciones educativas, los gobiernos locales y el entorno comunitario mantengan dicha articulación, en un contexto donde cada vez más los cambios ocurren a gran velocidad, sobre todo por la transformación digital. La figura 4 refleja que esta espiral de realimentación no es lineal ni estática sino un proceso continuo que requiere escucha activa, flexibilidad y aprendizaje continuo. Por consiguiente, los emprendedores dejan de actuar solos para transformarse en actores integrados que saben innovar con sentido y contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de los territorios. Dicha visión sistémica permite detectar oportunidades, anticiparse a los riesgos y fortalecer redes de colaboración que favorecen el impacto de los emprendimientos.

Figura 4. Interrelación de competencias en emprendimientos



Fuente: elaboración propia (2025).

Nota: En la figura el equipo emprendedor también debe ser considerado como un nexo integrador entre las áreas de finanzas, operaciones y *marketing* para conseguir una adecuada interacción y sinergia. El desarrollo de competencias debe ir acompañado de mentalidad flexible, uso de tecnologías y capacidad de análisis para reaccionar con agilidad a las exigencias del entorno.

La inteligencia emocional y las habilidades sociales

La inteligencia emocional (IE) y las habilidades sociales se han afirmado, en la actualidad, como competencias básicas en el contexto del emprendimiento, puesto que permiten al emprendedor tener buenas relaciones interpersonales, gestionar personas en equipos, resolver conflictos, tomar decisiones adecuadas bajo presión y mantenerse motivados en condiciones adversas. Las habilidades técnicas, en contraposición a estas, son afectadas directamente por las competencias emocionales y relacionales, estas últimas tienen un efecto directo sobre la calidad de liderazgo y la capacidad de construcción de redes de colaboración.

El mundo del emprendimiento está asociado al riesgo, la presión constante y la adaptación a convivir con las nuevas realidades del entorno. Las competencias técnicas quedan cortas. Competencias como la inteligencia emocional o las habilidades sociales han pasado a ser claves en el ejercicio del liderazgo, la toma de decisiones acertadas y/o la gestión de las relaciones interpersonales dentro de la organización y con la misma. Estas competencias, al ser parte de las *soft skills* o competencias blandas, serán un elemento diferenciador en la trayectoria del empresario, especialmente en escenarios como los latinoamericanos, dado el contexto extremadamente complejo en el que tienen que desenvolverse.

Emprendimiento y esquema mental emocional

El esquema mental emocional trata sobre qué hacer con lo que uno siente y fue puesto de manifiesto por Goleman (1995), quien lo definió como la capacidad para: a) identificar, b) comprender y c) manejar las emociones propias y la capacidad para identificar y manejar las emociones de los otros lo cual se considera importante, ya que el emprendimiento tiene un alto grado de incertidumbre y genera presiones, así como el hecho de tener que tomar decisiones complejas (Boyatzis y McKee, 2021). Los emprendedores con esquemas mentales emocionales son más resilientes, tienen un mayor grado de autoconocimiento y son capaces de generar climas organizacionales positivos que optimizan la productividad y la sostenibilidad de los equipos de trabajo.

La inteligencia emocional está muy relacionada con la empatía, una habilidad en la que se centra el entendimiento de las necesidades del cliente, la anticipación de

reacciones del mercado, las relaciones con las partes implicadas. Otros estudios recientes (Camuffo et al., 2021) dicen que los emprendedores que desarrollan su IE tienden a ser más efectivos en las decisiones que deben tomar y tienen una mayor disposición a aprender a gestionar de forma más efectiva el fracaso como una oportunidad de mejora.

Fundamento del liderazgo emprendedor

La inteligencia emocional se define como la habilidad de saber, comprender y regular las emociones de uno mismo y de los demás (Goleman, 2013), entendida, por lo tanto, como la base fundamental del liderazgo en el emprendimiento, base que se apoya en el propio comportamiento de las organizaciones y en la resiliencia personal que el emprendimiento tiene que desarrollar para poder enfrentarse a los riesgos que le son propios. La actividad de emprender conlleva rechazos, negociar bajo presión, decidir en la duda, o guiar al equipo que tiene personas con procedimientos y perfiles bien diferentes. Ante estos desafíos, la inteligencia emocional actúa como un recurso psicológico básico que contribuye a mantener la claridad, gestionar el estrés y mantener la ilusión frente a las adversidades como también a los desafíos (Bar-On, 2019).

En opinión del estudio de García et al. (2016), los emprendedores que tienen una alta inteligencia emocional también presentan una elevada autorregulación, empatía y pensamiento estratégico, lo que afecta positivamente en el desempeño del grupo y de la innovación y que irritan una mayor promoción del clima organizacional positivo, basada en la confianza y la colaboración, lo que podría afectar a la retención del talento humano y a la productividad.

Habilidades sociales en el emprendimiento

Se consideran habilidades sociales el conjunto de destrezas que permite a las personas relacionarse y comunicarse con otras de forma eficaz en diferentes contextos. Para los y las emprendedoras, son decisivas también para conseguir negociar con clientes, proveedores o inversores, construir redes de apoyo y alianzas de trabajo (Feijoo y Gutiérrez, 2020). Escuchar de manera efectiva, expresarse de forma clara, resolver diferencias y llegar a acuerdos, son las competencias más representativas de las primeras etapas de un proyecto, en tanto que los recursos todavía son escasos y las redes personales también se convierten en un recurso escaso que se debe tener en cuenta. En esta línea, Martínez y Aldrich (2011) establecen que el *networking* es más útil cuando se basa en las conexiones reales y directas que se crean a partir de buenas habilidades sociales, pues facilita el acceso a información, financiación y nuevas oportunidades de mercado.

Las habilidades sociales, por su parte, hacen alusión a la capacidad de interactuar con los demás en diferentes contextos a través de la comunicación asertiva, de la escucha activa, de la cooperación, de la negociación y de la construcción de consensos. Para Robbins y Judge (2022), las habilidades sociales son clave para el ejercicio de un liderazgo efectivo y para el desarrollo de redes de confianza, tanto dentro como fuera de la organización empresarial.

Emprender es forjar una serie de conexiones, comprometerse a coordinar un grupo diverso y formar parte de un entorno de trabajo colaborativo. En este proceso, las habilidades sociales son vitales, ya que contribuyen a la acumulación de capital social del emprendedor, que se entiende como la red de relaciones que permite conseguir apoyo, formación y oportunidades (Nahapiet y Ghoshal, 1998). La capacidad para comunicar de manera clara y cercana le permite compartir su visión, entusiasmar al equipo, resolver discrepancias de una forma positiva y manejar negociaciones con clientes, proveedores e inversores. De hecho, como señalan Riggio y Reichard (2021), estas habilidades tienen una especial relevancia en las primeras fases de un proyecto, ya que en estas una de las características que se valoran más del emprendedor es la confianza y la credibilidad personal.

Sinergia entre IE y habilidades sociales

La interacción entre la inteligencia emocional y las habilidades sociales tiene un efecto sinérgico que favorece el desempeño emprendedor. La inteligencia emocional proporciona un sustrato estable a partir del cual se genera la comunicación, el liderazgo y la capacidad de motivar a otros. En este sentido, el emprendedor emocionalmente inteligente se comprende, pero también comprende las relaciones sociales, los ajustes mentales y la toma de decisiones de forma cultural y relacional (García et al., 2016).

Tal sinergia se resume también en la capacidad para gestionar conflictos, liderar equipos heterogéneos, e innovar en entornos sociales susceptibles de cambios. Según constatan Rivera y Pérez (2022), los emprendedores de éxito suelen tener un elevado coeficiente emocional, que se traduce en mayor tolerancia a la frustración, en proactividad con respecto a los errores y en flexibilidad cognitiva ante el cambio.

La unión de la inteligencia emocional y de las habilidades sociales refuerza la figura del emprendedor, en tanto que es el agente de cambio que aplica la empatía, que sabe tomar decisiones a partir del diálogo y que es capaz de formar una cultura organizativa centrada en las personas. Este tipo de fusión es especialmente positiva en los contextos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos). En estos contextos, el equilibrio emocional y la calidad de las relaciones humanas son elementos determinantes del éxito del emprendimiento.

De este modo, estas capacidades pueden ser entrenadas a través de procesos de formación y de práctica deliberada, por lo que deben ser componentes de los programas de formación emprendedora, junto a las competencias técnicas y estratégicas. Por lo tanto, el desarrollo emocional y relacional no solo mejorará la calidad del liderazgo emprendedor, sino que servirá para fomentar la creación de ambientes laborales más saludables, inclusivos y orientados hacia el crecimiento colectivo.

Importancia en contextos de vulnerabilidad

En ámbitos como el de América Latina en que muchos emprendedores nacen de condiciones de informalidad y/o subsistencia, la inteligencia emocional y las competencias sociales tienen una mayor importancia. Como indica Méndez (2022), estos recursos personales capacitan a los emprendedores para poder derribar las barreras estructurales, para construir canales de confianza en sus comunidades y para trabajar la construcción de modelos de negocio socialmente responsables. En contextos en donde el capital económico y educativo puede ser escaso, las competencias emocionales y sociales serán el activo principal para la creación de valor.

Resiliencia, ética y perspectiva futura

Dentro del contexto del emprendimiento bajo las condiciones de subsistencia, elementos como los que se registran en diversas regiones del territorio colombiano, la resiliencia, la ética y la perspectiva futura, se constituyen en los pilares básicos para transformar las dificultades estructurales que atraviesa la población en oportunidades de innovación y de sostenibilidad. Estas capacidades son capaces de ir más allá de lo técnico y lo económico porque se asocian con la dimensión humana del emprendimiento y con la posibilidad de proyectarse por encima de la mirada de corto plazo, fundamentándose en principios.

Resiliencia empresarial

La resiliencia se asocia a la capacidad de hacer frente a las adversidades y superarlas, gracias a la habilidad de encontrar en ellas una enseñanza que ayude a la adaptación, contribuyendo a seguir el camino hacia metas importantes (Masten, 2018). En los aspectos vinculados al emprendimiento, esta capacidad resulta de vital importancia, sobre todo en aquellos escenarios caracterizados por limitaciones estructurales, situaciones de

inestabilidad económica o escasa disponibilidad de red institucional. Ayala y Manzano (2014) entienden que la resiliencia emprendedora es sinónimo de perseverancia, orientación a resultados y capacidad de asumir riesgos de forma consciente y estratégica.

Estos aspectos resultan ser imprescindibles para los emprendedores que están en situación de subsistencia, los cuales, a pesar de las limitaciones del entorno, se valen de su experiencia vital, de su cultura y de sus redes comunitarias para alcanzar los recursos que les permiten sostener y proyectar su actividad emprendedora. La resiliencia tampoco puede concebirse solo como la resistencia a un posible fracaso, sino que comprenderá la habilidad de reinventarse, recomponerse y generar valor social a partir de su experiencia. Para autores como Grotberg (2020), esta habilidad se puede desarrollar a partir de la educación emocional, el apoyo comunitario o la creación de entornos seguros en los que el error sea resignificado como parte del aprendizaje emprendedor.

Ética en la acción emprendedora

La dimensión ética en la práctica del emprendimiento está íntimamente asociada con los procesos de toma de decisiones responsables, el respeto a los derechos de las personas, la transparencia en los procesos y el compromiso con el bien común. Como lo enuncia Singer (2021), el emprendedor ético no se limita a las meras alteraciones de beneficios económicos de manera irresponsable, sino que intenta generar impactos positivos en la comunidad, poniendo su actuar bajo los principios de justicia, del respeto por la dignidad de las personas y el respeto por la sostenibilidad ambiental.

Estos componentes resultan ser de especial relevancia e importancia en el caso de contextos vulnerables, en los cuales se puede decir que las relaciones sociales, la confianza de la comunidad y el liderazgo legitimado juegan un factor determinante en el éxito o fracaso de los proyectos. La ética dirige el comportamiento del emprendedor hacia prácticas que son sostenibles, pero también inclusivas y justas, respetan la dignidad de las personas y al mismo tiempo promueven el previo desarrollo integral de su entorno (Chell et al. 2016). La ética también refuerza la reputación del emprendedor y la relación con los actores en el territorio, permitiendo el acceso a redes de apoyo, recursos y mercados. En este sentido, se puede pasar a decir que la ética no solo es una de las variables morales, sino que también es un activo estratégico que permite el fortalecimiento de la viabilidad de los emprendimientos a largo plazo.



Futuro y sostenibilidad

La visión de futuro es el potencial del emprendedor para pensar, planear y hacer un proyecto más allá de las condiciones actuales, proyectando su iniciativa hacia una meta que pretende ser transformadora. Esta habilidad resulta especialmente relevante en entornos de subsistencia, donde lo cotidiano puede dificultar la creación de escenarios sostenibles. Según Kets de Vries (2020), la visión de futuro se relaciona con el liderazgo trascendente, es decir, el que realiza sus acciones mediante una meta en una dirección superior, alineada con valores y creencias.

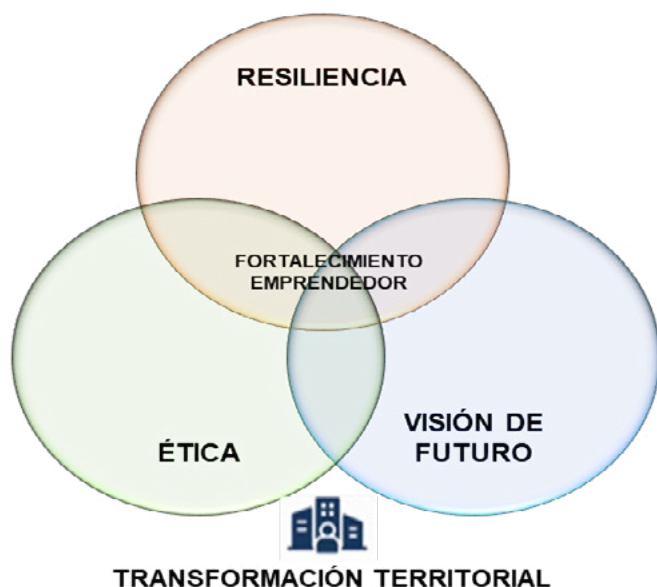
En el marco de los objetivos de desarrollo sostenible (ONU, 2015), la visión de futuro del emprendedor tiene que adoptar también ser comprometido con la sostenibilidad económica, social y ambiental. Esto supone que los emprendimientos no solo han de ser rentables, sino también inclusivos, justos y responsables con el entorno. De este modo, se construye una definición de emprendimiento transformador que no reproduce las lógicas del mercado tradicional, sino que se orienta a la construcción de nuevas maneras de producir, consumir y convivir.

Síntesis integradora

La resiliencia, la ética y la visión de futuro son la triada que hay que fortalecer para desarrollar la capacidad emprendedora de los territorios periféricos, como lo es el caso de Cartagena, Bolívar. Dichas competencias pretenden, sobre todo, mejorar la adaptabilidad de los emprendedores y emprendedoras ante contextos adversos, en condiciones adversas por la existencia de desigualdades estructurales, a la vez que promover y proyectar estratégicamente un futuro a través de escenarios de transformación y crecimiento sostenible. La resiliencia es la que permite levantarse ante las dificultades de seguridad económica, sociales y personales; la ética, la que permite funcionar por y hacia prácticas responsables, transparentes y comprometidas con el bienestar colectivo; la visión de futuro, la que permite anticipar tendencias, asumir riesgos calculados y construir propuestas de valor que generen impacto a largo plazo.

El empoderamiento de las competencias emprendedoras, por lo tanto, es garantizar la viabilidad de los proyectos y su sostenibilidad, pero también eleva la figura del emprendedor como agente del cambio en su contexto social. En muchos territorios, emprender una actividad no es una opción tomada libremente, sino un sustitutivo ante la falta de oportunidades de trabajo digno y la exclusión de los circuitos económicos formales. De ahí la importancia de reconocer y acompañar estos procesos desde la perspectiva de la justicia social, para que el acto de emprender una actividad deje de ser una estrategia de sobrevivencia y se convierta en un producto legítimo para forjar el

futuro con dignidad. Fomentar estas competencias desde lo educativo, lo institucional y lo comunitario implica un compromiso real con la transformación del entorno.



Reflexión final

El recorrido teórico desarrollado a lo largo de este capítulo ha permitido comprender en profundidad las dimensiones que configuran el emprendimiento en contextos de subsistencia, particularmente en territorios periféricos como Cartagena, Bolívar. A partir de la articulación entre el pensamiento de Schumpeter (1934) y las teorías contemporáneas del desarrollo endógeno, se evidencia que la innovación no debe entenderse únicamente como la incorporación de tecnologías avanzadas, sino como una capacidad socialmente situada, estrechamente ligada a la creatividad, la identidad cultural y la adaptación resiliente frente a las restricciones estructurales.

Igualmente, el estudio de las capacidades emprendedoras y las dinámicas de subsistencia pone de manifiesto que estos actores no solo son sobrevivientes del sistema económico sino agentes de cambio que, desde su propio conocimiento, sus necesidades y sus aspiraciones, producen modelos productivos alternativos; la aparición de estrategias de innovación enraizadas en lo local, sustentadas por valores éticos, resiliencia y mirada hacia el futuro, presenta una posible salida para democratizar el desarrollo y construir una economía más inclusiva.

En este sentido, el capítulo ha puesto en evidencia que la transformación de las condiciones de vida de estos emprendedores requiere, además de la potenciación de competencias individuales, de un entorno institucional, político y cultural que les reconoce y que fortalece sus capacidades. De ahí que se debe avanzar desde enfoques asistencialistas hacia formas de acompañamiento integrales que tejan conocimientos, participación y justicia social.

La mirada comprensión teórica afianzada servirá de fundamento para la construcción del planteamiento metodológico que guiará el presente estudio y para la interpretación de los datos empíricos observados con dicha crítica, situada y propositiva.







Capítulo 3

Estrategias de desarrollo gerencial en el entorno emprendedor



Los emprendedores no solo dependen de una buena idea; también necesitan tener claridad sobre dónde quieren llegar, saber organizar sus recursos y contar con la capacidad de guiar a otros en entornos que suelen ser inciertos y cambiantes.

Kuratko, D.F. (2016)



Objetivos

- Examinar las principales estrategias de desarrollo gerencial que mejoran la sostenibilidad y escalabilidad de las iniciativas empresariales/los emprendimientos en situaciones dinámicas.
- Identificar las competencias que debe desarrollar un líder emprendedor para llevar a cabo la gestión de los recursos, los procesos y los equipos en entornos inciertos.
- Examinar la influencia del entorno sociocultural y socioeconómico en la elaboración de estrategias gerenciales ajustadas a un contexto local.

Introducción

La actual realidad emprendedora requiere redimensionar las capacidades de gestión, en especial, ahora que la incertidumbre, la competencia y la transformación digital están agrupadas y ejercen desafíos importantes. En este sentido, el desarrollo gerencial se empieza a entender como un proceso estratégico, adaptativo, orientado a la toma de decisiones con base en criterios informados, éticos y sostenibles. Este capítulo expresa justamente cómo las estrategias para el fortalecimiento gerencial se instalan como elemento diferenciador de cara al éxito de los emprendimientos, especialmente en territorios periféricos como Cartagena, Bolívar, donde las condiciones estructurales obligan a liderazgo y genera innovadores en la empresa del desarrollo territorial.

En un contexto global como el actual, marcado por la continua transformación tecnológica, el cambio social o la alta competitividad de los mercados, el emprendimiento ha pasado a ser un aspecto esencial para el desarrollo económico y la generación de empleo (Kuckertz et al., 2020). Ahora bien, el emprendimiento no es solo creatividad o iniciativa, sino que también requiere de una adecuada base de competencias gerenciales que permita gestionar las diferentes dimensiones de la misma a partir de la planificación, el liderazgo de las personas, la adaptación al cambio, etc. De esta forma, el desarrollo gerencial en el uso del emprendimiento se constituirá en una práctica muy necesaria para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento empresarial.

El proceso de desarrollar las habilidades de los responsables de gestionar implica que existe un proceso continuo de aprendizaje, de actualización, de adaptación, que incluye un número elevado de dimensiones, desde la educación formal, la tutorización, el *coaching*, la creación de redes de apoyo e, incluso, la vinculación a sectores como el público y el privado (Baron y Tang, 2021). Mediante estas estrategias se puede desarrollar la capacidad de los emprendedores para que puedan tomar decisiones estratégicas, ser innovadores, anticipar riesgos y explotar oportunidades emergentes en mercados muy inestables.

Numerosos estudios han demostrado que la formación y capacitación especializada son una de las vías más eficaces para mejorar las competencias gerenciales, ya que ofrecen conocimientos técnicos, metodologías de gestión y herramientas para dar respuesta a diversas problemáticas del emprendimiento actual (Fayolle y Gailly, 2015; Neumeyer y Santos, 2018); por otro lado y en la misma línea, el contar con espacios de mentoría y *coaching* permite a los emprendedores contar con la posibilidad de tener orientación a medida, *feedback* crítico y apoyo emocional, en lo que sí se traduce en mejoras en el rendimiento y aumento en la confianza a la hora de tomar decisiones. De igual modo, la formación en *soft skills* y la promoción de una cultura de la innovación son claves para una gestión adecuada en contextos cada vez más competitivos y globalizados.

En este capítulo se analizan las principales estrategias de desarrollo gerencial desde una perspectiva actualizada, estructurada en cuatro apartados. El primero examina los programas de formación y capacitación para emprendedores, destacando sus componentes, metodologías pedagógicas y marcos institucionales. El segundo se centra en las prácticas de *mentoring*, *coaching* y redes de apoyo, fundamentales para la transferencia de experiencia, el acompañamiento emocional y la generación de capital social emprendedor. En el tercero se explora el papel de la innovación y el aprendizaje continuo como estrategia esencial para sostener la competitividad en mercados cambiantes. Y en el cuarto se analiza el rol del sector público y privado en el fortalecimiento de habilidades, considerando políticas públicas, alianzas intersectoriales y el ecosistema de apoyo al emprendimiento.

El presente enfoque intenta brindar un modelo teórico sólido y aplicado que pueda servir de guía para académicos, tomadores de decisiones, responsables de programas de emprendimiento y emprendedores en general. En consecuencia, se reafirma el carácter estratégico de la formación gerencial como motor del desarrollo a largo plazo, la transformación social y el crecimiento de la economía. A través del análisis de competencias, prácticas y modelos de gestión aplicados al emprendimiento se persigue ofrecer elementos conceptuales y prácticos que acompañan a los emprendedores en la construcción de proyectos viables, resistentes y con capacidad de producir un impacto social. La articulación entre la visión estratégica y el liderazgo adaptativo con el conocimiento del entorno constituye el eje central sobre el que giran las reflexiones que se plantean a continuación.

Capacitación y formación para emprendedores

La capacitación y la formación han pasado a convertirse en los elementos más sólidos del proceso de empoderamiento del talento emprendedor, ya que permiten la potenciación de las competencias cognitivas, técnicas y actitudinales a los desafíos que, al día de hoy, presenta el contexto empresarial. Con un entorno caracterizado por la incertidumbre, la disrupción tecnológica y alta competitividad, el conocimiento se convierte en la herramienta estratégica que determina el éxito de los emprendimientos, su adaptabilidad y su sostenibilidad a largo plazo (Neck y Corbett, 2018).

La cultura emprendedora en América Latina se ha fortalecido tanto que muchas universidades e instituciones de educación superior han incorporado programas de formación para el emprendimiento a sus planes curriculares. En este sentido, Lederman (2014) expone que las iniciativas de formación en emprendimiento han ayudado a mejorar el ecosistema emprendedor de la región aun cuando los desafíos en calidad, cobertura y pertinencia de los contenidos son bien identificables.

En la preparación de emprendedores se ciñen las habilidades blandas, la capacidad de pensar estratégicamente, el liderazgo, la capacidad de ser creativos e innovadores. En este sentido, Ramos y Bejarano (2026) expresan que el emprendimiento “es una competencia que se puede aprender y enseñar, siempre que se conciba el enfoque pedagógico activo, centrado en el estudiante, con énfasis en la experiencia, la práctica reflexiva y la resolución de problemas reales”.

Algunos estudios han puesto de relieve que las iniciativas de formación para emprendedores han sido desarrolladas con enfoque positivo en la intención emprendedora, en la definición de una futura idea de negocio y en la mejora de la habilidad para asumir riesgos (Nabi et al., 2017). Efectivamente, evidencian un mejor nivel de preparación en emprendedores formados en el ámbito, dados los espacios que realizan para preparar un plan de negocio, gestionar recursos financieros, analizar mercados, establecer equipos de trabajo y tomar decisiones en condiciones inciertas.

Por otra parte, la formación continua se perfila como una clave adicional imprescindible para emprender, especialmente en escenarios que exigen la constante actualización de los innovadores como consecuencia de las variaciones que provocan los cambios tecnológicos o del mercado. La formación puede desarrollarse a través de diferentes fórmulas enunciadas, como taller, diplomado, módulo corto o del tipo cursos o títulos, por ejemplo, en línea. Estas alternativas permiten adquirir nuevos aprendizajes, complementar conocimientos tradicionales, pero además empezar a utilizar oportunidades emergentes como las herramientas digitales, metodologías innovadoras, innovar en la gestión, *marketing* digital (Robles y Zárraga-Rodríguez, 2015).

Una característica esencial dentro de este proceso es la personalización del aprendizaje. No todos los emprendedores tienen las mismas necesidades, ni enfrentan los mismos retos. Por eso mismo, los programas de formación tienen que ser flexibles, modulares y adaptables, que se alineen a emprendedores en estadios iniciales o a los que ya tienen negocios consolidados y quieren escalarlos. En esta línea, la aplicación de diagnósticos previos, el diseño de rutas de aprendizaje o la implementación de plataformas tecnológicas permite que se generen itinerarios más eficaces y que se alineen en frentes de trabajo, objetivos individuales.

Igualmente, la formación a empresarios ha de incluir un importante componente contextual y territorial en la medida que se han de considerar las peculiaridades del ámbito en que se lleva a cabo la actividad empresarial. Los modelos de formación importados y no adaptados a la realidad del lugar tienen un impacto escaso. De ahí la necesidad de incluir contenidos que aborden aspectos socioculturales, económico-ecológicos y ambientales propios del lugar, como también de promover el emprendimiento social, ambiental y de género (Ratten y Jones, 2019).

Por su parte, Castellanos (2024) menciona que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia se encuentra promoviendo programas como SENA Emprende Rural o Fondo Emprender, que cuentan con componentes formativos que buscan preparar a los emprendedores que participen en sectores estratégicos. Estas iniciativas indican la relevancia que tienen las políticas públicas en el ámbito del emprendimiento al incluir aspectos de financiación, pero también procesos formativos sistemáticos como palanca para el desarrollo económico territorial.

Otro elemento fundamental es la articulación entre la academia, el sector productivo y las organizaciones de apoyo al emprendimiento. La colaboración interinstitucional permite enriquecer los programas de formación, incorporar experiencias reales del entorno empresarial, conectar a los emprendedores con actores clave y facilitar la inserción en redes de valor. Según el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2023), los países que presentan mejores condiciones para emprender son aquellos que cuentan con una infraestructura de formación sólida, integrada y alineada con las demandas del mercado.

Finalmente, es importante destacar que la formación y la capacitación no garantizan por sí solas el éxito emprendedor, pero sí constituyen condiciones habilitantes que aumentan significativamente las probabilidades de consolidar negocios sostenibles. Formar al emprendedor es también formar al ciudadano, al líder y al innovador que transformará su entorno a través de soluciones creativas, éticas y pertinentes.

Por todas esas razones, esta parte resalta que la formación y capacitación no deben ser comprendidas como sucesos aislados, sino como procesos globalizadores, continuos y adaptados a la persona emprendedora y a la realidad del contexto. En esa línea nueva, el desarrollo gerencial comienza por el aprendizaje, pero el aprendizaje ha de ser

entendido como un modo de empoderar, transformar y generar valor colectivo. En ese sentido, el desarrollo gerencial tiene como punto de partida el aprendizaje, entendido como una herramienta que permite al emprendedor fortalecerse, asumir con mayor seguridad los retos y, a la vez, impactar de manera positiva en su comunidad.

Formación emprendedora para la transformación: enfoques, metodologías y desafíos en el desarrollo gerencial

En un contexto global como el actual, caracterizado por la incertidumbre, la inestabilidad y la velocidad de cambio de la tecnología, se le otorga al desarrollo gerencial una relevancia estratégica en el fortalecimiento del emprendimiento. No se limita únicamente a la transmisión de conocimientos emprendedores, sino que la formación y capacitación hoy en día se van definiendo como procesos complejos, dinámicos y contextualizados, cuya finalidad es la de proporcionar herramientas técnicas, apoyar habilidades cognitivas, emocionales, sociales, etc., a los emprendedores que les permitirán enfrentarse con resiliencia ante la problemática del entorno empresarial.

En este epígrafe se describen los principales enfoques actuales de la formación emprendedora, se ahonda en su evolución didáctica, en su pertinencia territorial y en su influencia en la construcción de competencias clave. También se describen los tipos de enseñanza potenciados con la llegada de las tecnologías digitales y los tipos de evaluación necesarios para asegurar una mejora continua. Desde una óptica integradora, se argumenta que formar emprendedores no es solo enseñar a crear empresas, sino impulsar liderazgos transformadores, orientados al desarrollo humano, a la equidad, a la sostenibilidad.

La tabla 6 resume los ejes fundamentales que establecieron la orientación de la formación emprendedora actual, incluyendo innovadoras propuestas pedagógicas, competencias básicas, adecuación territorial, tecnologías para la educación y evaluación. Gracias a estos elementos, los cuales ofrecen la posibilidad de establecer programas más pertinentes, inclusivos y eficaces, es factible adaptarlos a la situación social y económica de los emprendedores. La articulación de teoría y práctica da lugar a un aprendizaje significativo que contribuye al desarrollo gerencial, favoreciendo la transformación del emprendimiento en un motor de cambio. Del mismo modo, es necesario reconocer los desafíos que surgen en el desarrollo gerencial, ya que dirigir un proyecto implica enfrentar cambios constantes, tomar decisiones bajo presión y responder de manera responsable a las necesidades del entorno.

Tabla 6. Ejes clave de la formación emprendedora contemporánea

Eje temático	Aspectos clave	Autores destacados
Enfoques pedagógicos	Aprendizaje experiencial, emprendimiento como método, pensamiento crítico y reflexivo	Neck et al. (2021), Loi et al. (2021)
Competencias para desarrollar	Liderazgo, comunicación, gestión financiera, resiliencia, creatividad, toma de decisiones	Matthews (2007), Liu et al. (2020)
Contextualización territorial	Diagnóstico de necesidades locales, inclusión de poblaciones diversas, enfoque de equidad	Ocaña et al. (2023), Nabi et al. (2017)
Tecnologías educativas	MOOC, simuladores, aprendizaje virtual, <i>blended learning</i>	Kuratko (2007)
Evaluación e impacto	Indicadores de competencias emprendedoras, seguimiento posformación, mejora continua	Liu et al. (2020)

Fuente: elaboración propia con base en Matthews (2007), Neck et al. (2021), Loi et al. (2021), Ocaña et al. (2023), Nabi et al. (2017), Kuratko (2007) y Liu et al. (2020).

La integración de estos ejes responde a una visión holística del emprendimiento, en la que la formación no se limita a la adquisición de conocimientos técnicos, sino que incorpora dimensiones contextuales, emocionales y tecnológicas para formar emprendedores competentes y socialmente comprometidos. Diversos estudios coinciden en que una educación emprendedora de calidad debe articular competencias blandas y duras, adaptarse a las particularidades del entorno y aprovechar las herramientas digitales para fomentar procesos de aprendizaje más inclusivos, activos y sostenibles en el tiempo.

Nuevos enfoques pedagógicos en la formación emprendedora

Los modelos de enseñanza tradicionales han ido poco a poco dando paso a otras formas de enseñanza activas y participativas que permiten construir conocimiento a través de la práctica, el error, la creatividad o el análisis de casos reales. En el caso de Alfonso (2021), el modelo de emprendimiento se define como método, es decir, el alumno aprende haciendo y reflexionando sobre sus experiencias personales y conectando las mismas con conceptos más propios de la gestión empresarial. Desde esta óptica, el emprendimiento no solo se entiende desde la creación de empresas, sino que además se favorece el desarrollo de un aprendizaje que permitirá desarrollar la mentalidad emprendedora.

De igual modo, según Loi et al. (2021), la formación emprendedora debe integrar dimensiones cognitivas, afectivas y comportamentales. Es decir, hay que enseñar cómo se emprende, formar en el ser emprendedor, o formar en capacidades y actitudes como la perseverancia, la autoconfianza, la adaptabilidad y la pasión por la innovación. Este será un enfoque para emprendimientos sociales y sostenibles, donde la motivación personal y el compromiso con la comunidad son factores determinantes de éxito.

Contextualización y adecuación de los programas

La eficacia de los programas de capacitación depende, en gran medida, de su adaptación al contexto social, cultural y económico en el que están implantados. La capacitación debe comprenderse por los diagnósticos de necesidades de cada localización, ya que se deben tener en consideración las peculiaridades del ecosistema emprendedor, las brechas de capital humano y los sectores estratégicos de cada ubicación concreta. En este sentido, Quispe et al. (2022) reafirman que los programas de mayor eficacia se valen de la combinación de conocimientos técnicos, tutorías (personalizadas), acceso a redes y seguimiento de la formación.

Además, la capacitación tiene que tomar en consideración la pluralidad de mujeres, los jóvenes, las comunidades rurales, los pueblos étnicos y los grupos o las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad. A este respecto, los programas inclusivos permiten democratizar el acceso al emprendimiento, reducir la brecha estructural y de desigualdad, ya que tal como plantea Nabi et al. (2017), la equidad en las oportunidades de formación y apoyo es fundamental.

Modalidades de formación y tecnologías educativas

Las tecnologías digitales han supuesto una clara transformación en las modalidades de formación emprendedora. La formación *online e-learning* o cursos masivos abiertos, las plataformas de simulación de empresas y las comunidades virtuales de práctica han hecho posible ampliar las dimensiones de los programas formativos, permitiendo flexibilidad y acceso a los emprendedores de diversos territorios y condiciones. Según Kuratko (2007), la tecnología hace posible desarrollar itinerarios formativos individualizados y adquirir habilidades a través de simulaciones que replican situaciones vitales del mundo real.

Ahora bien, la transformación tecnológica también ha puesto sobre la mesa cuestiones relacionadas con la brecha digital, la calidad de la formación disponible y el perfil de los mediadores pedagógicos. Es por eso que muchos autores apuestan por un enfoque *blended* que integra encuentros presenciales, tutorías *online*, trabajo autónomo y la práctica de campo.

Evaluación de impacto y la mejora continua

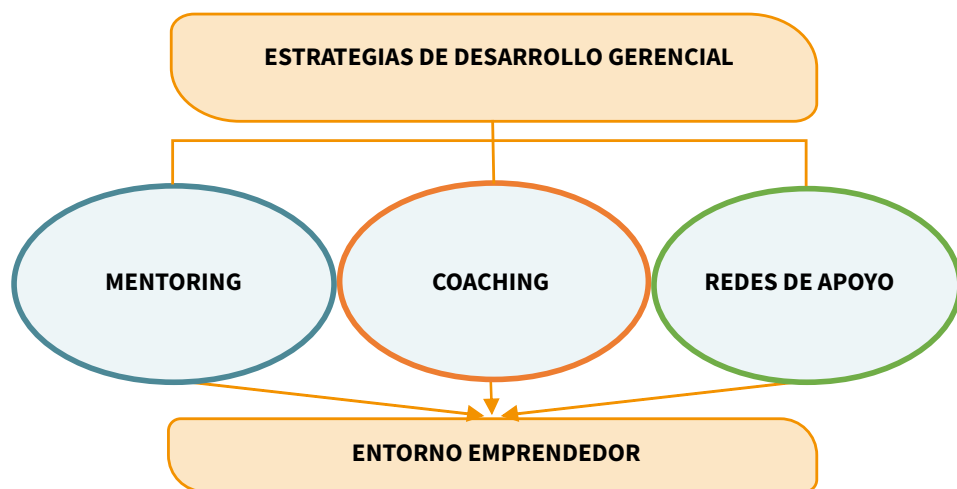
Un aspecto fundamental de la formación emprendedora es la evaluación de su impacto. Valorar el efecto que el programa emprendedor tiene en términos de creación de empresas, crecimiento económico, innovación y empoderamiento personal de los participantes hace posible ajustar la metodología y garantizar la idoneidad de la información. Autores como Liu et al. (2020) consideran fundamental poder definir indicadores de evaluación de la competencia emprendedora que vayan más allá de los resultados económicos y financieros, e incluyan habilidades como la de liderazgo, creatividad, pensamiento estratégico y resiliencia.

La preparación y formación para el emprendedor son una de las bases nodales que plantean el desarrollo gerencial ante situaciones de incertidumbre y cambio; su diseño ha de contextualizarse, centrado en el aprendizaje activo, acertado en las tecnologías adecuadas y evaluado con rigurosidad; optar por una formación de calidad es invertir en el futuro del emprendimiento como palanca para la transformación social y económica.

Mentoring, coaching y redes de apoyo

En el entorno de la empresa emergente actual, el desarrollo gerencial no puede centrarse en realizar solo formación técnica o académica. La profesionalización mediante el *mentoring*, el fortalecimiento personal mediante el *coaching* y la articulación con otros actores del ecosistema empresarial emergente, mediante redes de apoyo, se constituyen como fundamentos para el desarrollo sostenible de las empresas emergentes; la figura 5 muestra la articulación con las estrategias de desarrollo gerencial en el contexto de la empresa emergente.



Figura 5. Estrategias de desarrollo gerencial en el entorno emprendedor

Fuente: elaboración propia a partir de Kuratko (2007), Matthews (2007) y Quispe et al. (2022).

Nota. La figura proporciona un soporte visual para evidenciar cómo integrar actividades de *mentoring*, *coaching* y redes de apoyo como estrategias complementarias en el desarrollo de capacidades gerenciales para emprendedores, especialmente en contextos de gran cambio y reto.

Mentoring: transferencia de experiencia y guía estratégica

Se concede una amplia importancia al *mentoring* en el emprendimiento y se entiende como aquel acompañamiento que tiene lugar cuando una persona con más experiencia (mentor) acompaña y orienta al emprendedor en su desarrollo personal y del negocio. El *mentoring* emprendedor extermina la incertidumbre, facilita el acceso a recursos y redes de contacto, promueve el desarrollo de las capacidades gerenciales a través del aprendizaje vicario, mejora la toma de decisiones estratégicas y potencia el autoconocimiento y la resiliencia (St-Jean y Audet, 2021).

Según Clutterbuck y Lane (2016), el *mentoring* facilita la práctica del aprendizaje informal, la cual es contextual y personalizada y puede llegar a aportar más que el aprendizaje estructurado. Esto es muy importante si hablamos de entornos laborales de alta volatilidad e incertidumbre, en los que el mentor desempeña un papel determinante a la hora de ayudar a interpretar los desafíos que está planteando el entorno, ya que el líder interpreta lo que ocurre y desafía hacerlo propio y, en caso de ser necesario, traducirlos en oportunidades.

Coaching: mejora de habilidades personales y gerenciales

El *coaching* gerencial se centra en potenciar competencias concretas del emprendedor como, por ejemplo, el liderazgo, la comunicación, la autopercepción o el tiempo. De satisfacción plena con el *coaching*, Theeboom et al. (2016) fundan su campo de intervención en la existencia de efectos positivos significativos en el rendimiento tanto individual como organizativo por el hecho de mejorar la autopercepción y las competencias prácticas del hecho de la toma de decisiones.

En oposición al *mentoring*, el *coaching* no se inspira en una relación de jerarquía ni de la transmisión directa de experiencias. Es una metodología que opera mediante un despliegue de preguntas potentes, escucha activa y reflexión intensa, pero cuya finalidad no es la de la transmisión de competencias específicas, sino la de que el emprendedor descubra sus propios recursos internos. Grant (2017) apoya que el *coaching* facilita saber cómo orientarse en el proceso y no en el contenido, lo cual permite al emprendedor hacer frente a la ambigüedad y desarrollar el pensamiento crítico, habilidades necesarias para poder hacer frente a contextos de alta ambigüedad.

Redes de apoyo: capital relacional y cooperación

A la hora de realizar el acompañamiento personalizado, el acceso a redes de apoyo formales e informales es determinante para el desarrollo gerencial. Las redes de apoyo pueden ser incubadoras, aceleradoras, asociaciones de diferentes tipos, plataformas, comunidades colaborativas o eventos de *networking*. Según Rodríguez et al., (2020), las redes de apoyo son fuentes de acceso tanto a recursos materiales como a conocimientos técnicos, así como espacios de legitimación social del emprendimiento. El capital social que se genera en estas redes entendidas como las relaciones o el conjunto de vínculos de confianza es uno de los activos más importantes a los que puede acceder cualquier emprendedor. Dyer et al. (2019) precisan que las redes de innovación favorecen el intercambio de ideas disruptivas y eso afecta directamente a la capacidad del emprendedor de innovar y adaptarse.

Dentro del contexto latinoamericano donde muchas veces los ecosistemas emprendedores están separados o informatizados, es aún más relevante el fortalecimiento de redes. Estos tipos de iniciativas para el fortalecimiento de redes impulsadas por universidades, cámaras de comercio y programas de política pública buscan actores articulares claves

que promuevan el aprendizaje entre pares y el desarrollo de competencias gerenciales, gracias al contacto con diversos emprendedores, inversores, académicos y funcionarios públicos (Marín y Cuartas, 2022; Rodríguez et al., 2020).

En resumen, cuentas, *mentoring*, *coaching* y redes de apoyo constituyen un triángulo complementario que potencia el desarrollo gerencial dentro de contextos emprendedores. Cada uno aporta desde una dimensión diferente: la experiencia, la introspección y la conexión social. Su conjugación estratégica permite al emprendedor hacer frente a los retos actuales con mayores probabilidades de éxito y sostenibilidad, alineando su visión con las exigencias del contexto empresarial actual.

Innovación y aprendizaje continuo

La innovación y el proceso de aprendizaje continuo son dos elementos esenciales para establecer las habilidades gerenciales en el ecosistema emprendedor. Cuando se produce un entorno cambiante, volátil, incierto, complejo y ambiguo (entorno VUCA), la única-última esperanza de aprender continuamente y ser capaces de ofrecer soluciones creativas pasa a ser un elemento clave para las personas que llevan la dirección de las organizaciones.

La innovación y el aprendizaje continuo, como tradición a pesar del dominio del aprendizaje organizacional, se pueden resumir en el hecho que, tal como define el término, aparece el aprendizaje, tal como lo entienden los autores Argyris y Schön (1978) o Nonaka y Takeuchi (1995), donde se produce una forma de aprendizaje que relaciona aquellas capacidades para incorporar un nuevo conocimiento. Esa predisposición al aprendizaje no solo tiene que ver con el aprendizaje, sino que aparece como una forma de innovación, ya que solamente se puede innovar a partir de la integración de nuevos conocimientos y experiencias y ello nos puede llevar por caminos distintos, al mismo tiempo que originales. Las organizaciones que fomentan la curiosidad, el aprendizaje y la posibilidad de hacer cosas distintas, son aquellas que pueden construir entornos más creativos y, al mismo tiempo, capaces de hacer frente a las situaciones difíciles que puedan aparecer.

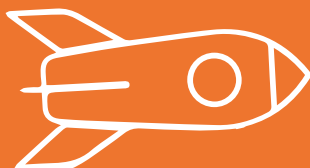
En el ámbito del emprendimiento, la innovación va acompañada por la creación de productos o servicios diferenciadores, pero también va acompañada con la adopción de nuevas maneras de gestionar, liderar y dar respuesta a las demandas del entorno. Por este motivo, las competencias directivas contemporáneas han de plantearse desde un enfoque de aprendizaje adaptativo, en el cual el saber es fruto de un conocimiento construido de forma iterativa a partir de la experiencia, la retroalimentación y el análisis reflexivo (Kolb, 2015). De manera que son conceptos que se han consolidado en la formación de emprendedores, aspectos tales como el aprender haciendo.

A partir de aquí, autores como Scharmer (2016) a través de la teoría U, abordan el aprendizaje organizacional desde un punto de vista más profundo en la aportación mental, emocional y volitiva; se logra reaccionar ante el cambio, anticiparlo y cocrear. Este tipo de tratamiento del aprendizaje organizacional reviste particular relevancia en entornos de innovación en donde el liderazgo transformativo se combina con la inteligencia colectiva y se desarrollan soluciones disruptivas de impacto social y ambiental.

La formación continua en la actualidad está estrechamente compenetrada con una serie de cambios tecnológicos de tipo transformador que son propios de la cultura digital. Nos encontramos en una dura e importante etapa, que se enmarca en la realidad de la cuarta industrial, en la que saber trabajar con datos, comprender la inteligencia artificial, pensar computacionalmente y saber, al menos, de forma muy básica, lo que se conoce por alfabetización digital, no es una opción, sino un requisito para liderar proyectos y organizaciones (Schwab, 2016).

Por lo que la preparación gerencial debe ir más allá de la técnica, se le debe dar verdadera importancia, integrando el conocimiento que se vuelve en muchas ocasiones muy especializado, con habilidades humanas como la comunicación, la adaptación, la creatividad y el trabajo en equipo. Por otra parte, aprender de forma continua no puede ser una cuestión exclusiva de las personas, sino que también las organizaciones tienen que ser espacios que promueven el desarrollo de las personas, la colaboración entre las diferentes áreas y la asunción del error como forma de crecer e innovar (Senge, 2006).

De tal forma, la mejora continua refuerza la capacidad de innovar de la organización y a su vez, la innovación da paso a aprendizajes nuevos. Esta relación dinámica ha pasado a ser una exigencia de las organizaciones que desean perdurar en contextos laborales cada vez más difíciles de afrontar. En este marco, aquellos líderes que hacen de la apertura al cambio y del aprendizaje continuo un verdadero hito, constituyen motores de cambio no solo en el interior de la organización sino también en el exterior de la misma.



Rol del sector público y privado en el fortalecimiento de habilidades

Tanto el desarrollo de capacidades como el desarrollo gerencial o el fortalecimiento de habilidades emprendedoras son inseparables del ecosistema institucional que rodea a los emprendedores. El sector público y el sector privado se muestran como piezas fundamentales en la generación de capacidades a través de políticas públicas, programas, incentivos y recursos, estimulando la educación continua, la innovación o la sostenibilidad empresarial.

El sector público ha entendido que el emprendimiento no solo da impulso a la innovación y a la competitividad, sino que, además, puede ser una vía para obtener un crecimiento económico mejor orientado hacia la sostenibilidad de sus resultados. En esta línea, muchos gobiernos han puesto en marcha, para facilitar la participación en el mercado del emprendimiento, políticas públicas, programas de apoyo y espacios de formación, especialmente para jóvenes, mujeres e individuos en situación de riesgo de exclusión social. El informe de la OCDE (2021) indica que las iniciativas que han tenido más éxito han sido las que, complementariamente a la capacitación técnica, han incluido también el acceso a financiamiento, el acompañamiento de mentores y el acceso a oportunidades para establecer redes de contacto.

Uno de los modelos más relevantes han sido las políticas públicas fundamentadas en competencias, esto es, la definición de competencias específicas que deben aprenderse para encontrarse en sintonía con lo que demanda el ambiente productivo. En el contexto latinoamericano, países como Colombia, Chile y México han trabajado en el diseño de marcos nacionales de cualificaciones que ofrecen a los emprendedores el acceso a itinerarios formativos, flexibles y certificables. En este sentido, no solo se incrementa la competitividad en la empresa, sino que se mejora su empleabilidad y su capacidad para crear empleo (Benavides et al., 2023).

En el caso del mercado privado, se ha comprobado que la relación del sector público con el sector privado, los esfuerzos en relación a la responsabilidad social y la creación de ecosistemas innovadores ayudan a potenciar la capacidad de gestión de la innovación. Las empresas de vanguardia en su sector han creado incubadoras, mecanismos aceleradores y laboratorios de innovación de negocio que no solo ayudan a acceder a la financiación inicial, sino que forman, gestionan y generan un diálogo próximo con su red de inversores. A cambio, una gran cantidad de empresas han adoptado metodologías para la creatividad abierta que les permite incorporar *startups* en sus estrategias de crecimiento.

Un aspecto destacado en el fortalecimiento del ecosistema emprendedor es el rol articulador que desempeñan las cámaras de comercio, los gremios empresariales y los

clústeres sectoriales. Estas organizaciones, según el Monitor Global de Emprendimiento (*Global Entrepreneurship Monitor*) (GEM, 2023) representan a distintos sectores productivos, cumplen una función importante como puentes entre quienes emprenden, las instituciones educativas, los gobiernos locales y otros actores relevantes del territorio. Su labor supera la representación gremial; contribuyen activamente a construir entornos de confianza, colaboración y aprendizaje.

A través de la provisión de información estratégica, programas de formación a la medida, asesoría legal, financiera y contable, así como espacios para generar redes de contacto y alianzas, estas entidades ayudan a que los emprendedores puedan tomar mejores decisiones, evitar errores comunes y acceder a oportunidades que, de manera individual, serían difíciles de alcanzar. En ciudades como Cartagena, donde la iniciativa emprendedora convive con múltiples desafíos estructurales, el acompañamiento de estas organizaciones puede marcar una diferencia sustancial en la sostenibilidad de los proyectos y en su capacidad de generar bienestar colectivo.

Puede definirse, desde este enfoque teórico, la teoría de los ecosistemas emprendedores (Stam, 2015; Spigel, 2017) como una visión amplia y relacional de la emergencia y el fortalecimiento del emprendimiento en un territorio muy concreto. Dicha visión relacional pone interés en las relaciones e interacciones que se dan entre distintos actores, como por ejemplo las instituciones públicas y privadas, los centros de conocimiento, las redes sociales, las comunidades locales, entre otros, que se van entrelazando y creando desde los microecosistemas, el entorno propicio para emprender.

No se trata de tener en cuenta a personas que tengan buenas ideas o que estén sumamente motivadas, sino más bien de que existen condiciones reales para transformar dichas ideas en proyectos sostenibles. Las condiciones reales incluyen acceso a financiación, formación adecuada, marcos normativos que no limitan la innovación y un ambiente social que valore el esfuerzo de los emprendedores. La teoría expresa que, cuando se dan conjuntamente de forma coherente y continua, se generan capacidades colectivas que fortalecen a las personas, al conjunto del territorio y, en consecuencia, todo ello contribuye a un desarrollo más justo y sostenible.

De hecho, la idea del capital humano (Becker, 1964), revisada por autores actuales como Acemoglu y Restrepo (2020) defiende que la inversión en formación y educación de ser emprendedores también tiene efectos multiplicadores en la productividad de las empresas y su voluntad resiliente. En este contexto, el Estado y el mercado deben coconstruir entornos de aprendizaje y de formación permanente con respecto a lo que representan los retos actuales, tales como la digitalización, el cambio climático y la internacionalización.

En el último término, conviene resaltar que los nuevos desafíos globales requieren una mayor colaboración multiactor y multinivel. Las estrategias de fortalecimiento de habilidades no deben depender de iniciativas aisladas, sino que deben ser pensadas e

implementadas como parte de una política nacional de emprendimiento de concepción a larga distancia (World Economic Forum, 2023).

Esto significa la realización de esfuerzos articulares entre el ámbito público, privado, académico y comunitario, a través de un modelo articulador que da respuesta a las distintas transformaciones del entorno tecnológico, económico y social. La formación emprendedora, por tanto, debe dirigirse no únicamente a la promoción de negocios, sino que al mismo tiempo debe aportar la creación de capacidades críticas, éticas y sostenibles que potencien la resiliencia de los territorios. Solo con una mirada sistémica y colaborativa, se podrá contar con ecosistemas de emprendimiento inclusivos, dinámicos y preparados para hacer frente a escenarios de alta incertidumbre. En este sentido, los marcos normativos, políticas públicas y programas de formación deben ir interrelacionados para garantizar impactos futuros sostenibles y equitativos.

Reflexión final

El desarrollo de las habilidades gerenciales en el entorno emprendedor exige una comprensión holística de las competencias, los recursos y las estrategias que capacitan para hacer frente a las exigencias de un entorno que se vuelve cada vez más dinámico, competitivo y tecnológicamente avanzado.

Todo lo antes comentado a lo largo de este capítulo ha puesto de manifiesto que el proceso de formación de los emprendedores o emprendedoras no puede estar limitado a la mera obtención técnica de la formación de conocimientos, sino que ha de estar integrado mediante procesos formativos que hagan hincapié en el liderazgo, la toma de decisiones estratégicas, la resiliencia y la capacidad de adaptación.

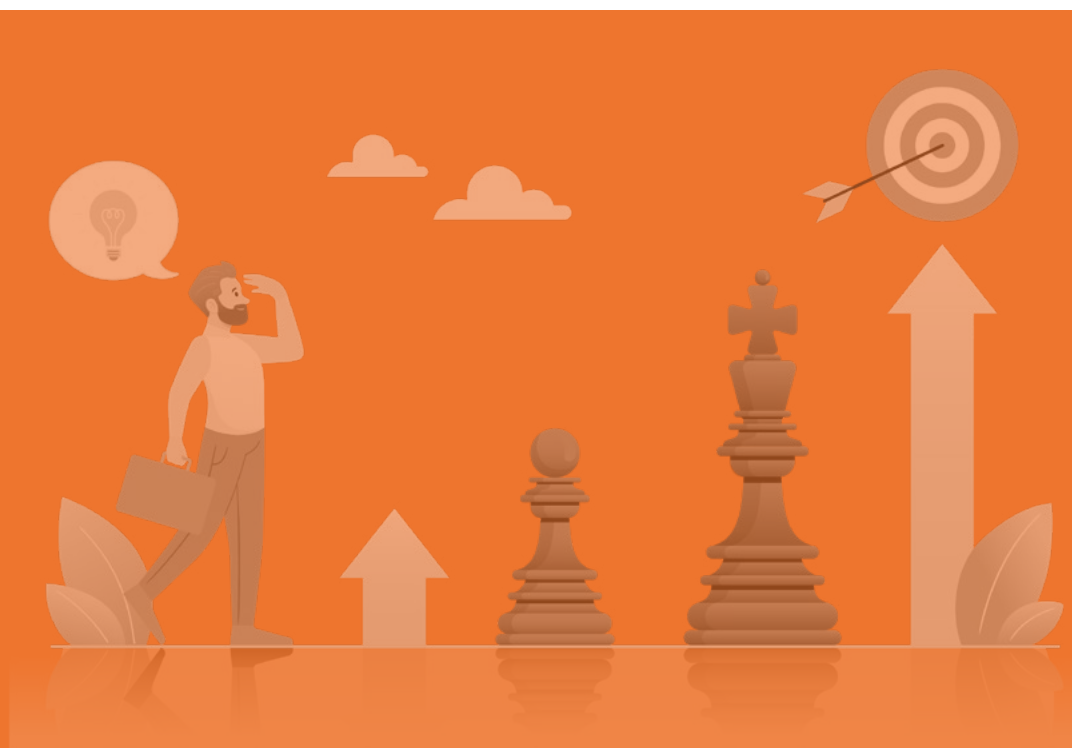
Por tanto, entendemos la formación y capacitación como herramientas de soporte en la medida en que puedan propiciar el desarrollo de competencias necesarias para llevar a cabo la gestión organizativa y el desarrollo de modelos de negocios sostenibles. Sin embargo, es necesario que esta formación sea contextualizada y flexible para adaptarse a la respuesta ante los cambios en el entorno local y global en las organizaciones. La formación debe incorporar perspectivas del aprendizaje como la educación para el pensamiento crítico, la resolución de problemas y el trabajo colaborativo multidisciplinario.

De esta manera, estrategias como el *mentoring*, el *coaching* y la inclusión en redes de apoyo significan el valor de los lazos sociales y el acompañamiento propio en los procesos de consolidación de la empresa. Estas prácticas, dado que permiten el intercambio de experiencias, saberes y emociones, pueden considerar una fuente importante de capital relacional y emocional, que son claves para consolidar ese perfil gerencial del emprendedor. A partir de ello, la innovación y el aprendizaje continuo son también los ejes de conexión entre los contenidos y las acciones, que contribuyen a

la transformación individual y organizativa, ya que la innovación se extiende también a las nuevas formas de pensar, liderar y generar impacto social. En este sentido, el aprendizaje continuo también es una actitud de vida, de reflexión, de actualización y de estar dispuesto a experimentar.

Por último, es incuestionable el papel que el sector público y el sector privado, juntos, juegan en el aumento de las capacidades gerenciales. La forma en la que se incorporan (intervienen) actores institucionales, actores empresariales, actores académicos y actores de la comunidad para dar lugar a ecosistemas de emprendimiento más inclusivos, sostenibles, innovadores, es un aspecto clave para desarrollar políticas públicas efectivas, programas de formación de alto impacto y mecanismos que efectivamente aumentarán el crecimiento de los emprendedores con misión transformadora.

Las estrategias de desarrollo gerencial desde un contexto emprendedor han de vincularse con el conocimiento, la experiencia, la colaboración y la innovación, ya que, en caso contrario, es muy difícil formar a quienes sean capaces de crear valor económico, social y ambiental; de ahí que haya que superar la mera eficiencia operativa, para vincular los principios de ética, sostenibilidad y participación, lo que se basa en procesos de formación continua, en entornos colaborativos y en redes que favorecen la creatividad y el pensamiento crítico en la facilitación de decisiones.





Capítulo 4

Educación, cultura emprendedora y redes colaborativas



Enseñar a iniciar un negocio no significa solo enseñar a realizar transacciones comerciales sino, por el contrario, impulsar el desarrollo del porvenir a través de la cooperación, la creatividad y el compromiso con el cambio social.

Henry Etzkowitz



Objetivos

- Analizar la función de la educación en la generación de competencias emprendedoras, poniendo de relieve algunos enfoques pedagógicos que desarrollan la creatividad, la autonomía y el pensamiento crítico.
- Examinar el impacto de la cultura emprendedora en la creación de actitudes, valores y comportamientos hacia la innovación y la creación de proyectos sostenibles.
- Explorar el efecto de las redes colaborativas en el refuerzo del ecosistema emprendedor.

Introducción

El desarrollo de la educación es una de las claves para hacer del ecosistema emprendedor uno fuerte y sostenible. Esta parte no es solo una enseñanza de saberes técnicos o financieros, sino que puede ir más allá en la educación de personas con una formación que les deje una actitud, habilidades para resolver problemas e iniciativa ante el cambio. En la misma línea que Freire (1997), podemos ir aún más lejos y llegar a pensar que hacer educación es hacer liberar, y si entendemos la educación en el sentido emprendedor, se entiende que es precisamente esto: empoderar a las personas para que estas mismas construyan realidad y nuevas críticas desde el territorio y desde sus experiencias.

La cultura emprendedora tiene que dejar de lado la concepción individualista del *self-made man*, entendiendo que el proceso emprendedor es producto de una red de relaciones sociales, de valores en común, visiones colectivas. En este sentido se encuentra el planteamiento de Spigel (2017), quien sostiene que el emprendimiento prospera cuando en el ecosistema local existe una cultura que exalta el riesgo, la creatividad, la posibilidad de aprender de los errores y la cooperación entre personas, en lugar de la competencia desleal.

A esto se añade el importante papel de las redes colaborativas como mecanismos de integración, compartir conocimientos y cocreación de soluciones. Tal como comenta Spigel (2017), estamos en una sociedad en red, en la que el valor ya no está únicamente

en los recursos que uno tiene, sino en la capacidad de relacionarse, intercambiar y generar sinergias. Esta lógica es particularmente fuerte para los emprendedores, quienes encuentran en las redes la oportunidad de aprender, financiarse, aliarse y validar sus propuestas.

La evolución del emprendimiento sostenible requiere una conexión profunda entre la formación académica, la dotación de cultura emprendedora y las redes de colaboración social. Estos tres componentes no son elementos accesorios; por el contrario, son más bien los cimientos sobre los que se construye un ecosistema emprendedor con fortaleza y que pueda responder también a los cambios sociales, económicos y tecnológicos. Tal como explica Kuratko (2016), el emprendimiento no puede considerarse solo como una mera actividad económica, sino como un proceso, tanto educativo y cultural como colectivo.

Diferentes estudios han mostrado la necesidad de capacitar a los emprendedores desde un enfoque integral, donde se debe ir más allá de los conocimientos técnicos y financieros y centrado en el desarrollo de las competencias humanas, sociales y éticas (Fayolle y Gailly, 2015). En este sentido, la educación representa un objeto transformador que permite la consolidación de capacidades críticas, creativas y colaborativas, que son cruciales para abordar los problemas que plantea la realidad del presente.

Por su parte, la participación en redes colaborativas permite a los emprendedores obtener información, recursos y apoyo mutuo, lo cual incrementa su capital social, cediendo un grado de resiliencia ante las incertidumbres que podrán llegar a transitar. En este sentido, Spigel (2017) afirma que las redes sociales, académicas, institucionales y comunitarias juegan un papel crítico para alimentar y sostener la actividad emprendedora. En este capítulo, explicaremos cinco grandes categorías que permiten comprender el funcionamiento de la interacción de la educación, la cultura y las redes en la constitución de un ecosistema emprendedor.

Así las cosas, se tratan temas vinculados con la educación, la cultura emprendedora y las redes colaborativas/existentes como bases centrales para el afianzamiento del ecosistema emprendedor. La idea es aportar una visión ecléctica que da cabida a la escuela, a la comunidad, a la tecnología, a la acción colectiva, una forma de generar capacidades emprendedoras.

La potencia del ecosistema emprendedor depende de la habilidad de los territorios para poder construir una cultura emprendedora desde la educación, la colaboración y el compromiso social. En este capítulo se presenta la educación como la materializadora de las competencias emprendedoras, de las decisiones individuales y colectivas, así como de la importancia de las redes colaborativas como estructura de soporte de los emprendedores. Se plantea una visión que articula estos elementos, apuntando a un enfoque territorial, centrado en la persona, a la sostenibilidad y la formación continuada.

La educación emprendedora como formación integral

*La educación no cambia el mundo,
cambia a las personas que van a cambiar el mundo.*

Paulo Freire

La educación emprendedora se ha consolidado como una dimensión clave para fortalecer los ecosistemas de innovación y desarrollo sostenible. Su enfoque ha evolucionado desde una visión centrada en la enseñanza de herramientas para crear empresas hacia una concepción más amplia, que considera al emprendimiento como un proceso formativo integral. Esta perspectiva reconoce que emprender implica el desarrollo de habilidades cognitivas, socioemocionales y éticas, que deben ser promovidas desde etapas tempranas del proceso educativo (Neck y Corbett, 2018).

Especialistas como Gibb (2002) dan continuidad a la idea de que la educación emprendedora ha de superar el enfoque puramente utilitarista y pasar a ser una experiencia educativa que estimula la autonomía, el pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración y la toma de decisiones razonadas. De tal forma, más allá de preparar a los estudiantes para crear empresas, se ha de formar a los ciudadanos para que sean responsables de la transformación social y sean capaces de identificar las oportunidades existentes en el entorno y de lanzar iniciativas de impacto emprendedor.

La cultura emprendedora no solo trata de fomentar actitudes individuales de iniciativa y liderazgo, sino que también impulsa valores colectivos como la solidaridad, la cooperación, la responsabilidad social y la equidad.

Esta apreciación también coincide con la de autores como Sarasvathy (2021) que plantea que el emprendimiento es ante todo una construcción social que está construida en decisiones conjuntas y aprendizajes mutuos.

A partir de esta mirada holística, la educación emprendedora no se puede ver desvinculada de las realidades sociales, culturales y territoriales. En contextos como el del Caribe colombiano, donde las dificultades históricas y permanentes en la exclusión de la ciudadana y la desigualdad van a la par con una riqueza cultural extraordinaria, esta educación emprendedora tiene una especial significatividad para poder impulsar procesos de desarrollo endógeno e inclusivo. En este sentido, pasamos a la explicación de las subcategorías que nos van a permitir el análisis de los componentes básicos de la propuesta educativa.

El desarrollo del emprendimiento sostenible requiere de una profunda articulación entre la educación, la cultura emprendedora y las redes colaborativas, de modo tal que estos puntos no pueden entenderse como tratamientos complementarios, sino que constituyen unos de los elementos que sustentan un ecosistema emprendedor fuerte y respondedor a las transformaciones sociales, económicas y del entorno tecnológico; por eso, en palabras de Kuratko (2016), el emprendimiento no debe ser entendido como una mera actividad económica, sino como un proceso educativo, cultural y social.

Diferentes estudios han puesto de manifiesto la necesidad de una formación que forme a los emprendedores desde una perspectiva holística que supere los conocimientos técnicos y financieros, y se centre en el desarrollo de competencias humanas, sociales y éticas (Fayolle y Gailly, 2015). Así, la educación pasa a ser un instrumento transformador que permite la irresistible adopción de capacidades críticas, creativas y colaborativas, determinantes a la hora de enfrentarse a los retos de la actualidad.

Por otra parte, participar en redes colaborativas también permite a los emprendedores obtener información y recursos, así como contar con el necesario apoyo mutuo, sino que amplía el capital social y contribuye a la resiliencia de los emprendedores frente a la incertidumbre. Tal como señala Spigel (2017), las redes sociales, académicas, institucionales y comunitarias son imprescindibles para alimentar y mantener la dinámica emprendedora. En este capítulo se describirán cinco categorías claves por las cuales es posible entender cómo se articula lo que es educación, cultura y redes, y otorgar consistencia a un ecosistema emprendedor.

Pensamiento crítico y resolución de problemas

Cultivar el talento de cuestionar y analizar y formular soluciones es clave para un perfil emprendedor. En una sociedad que es más compleja por los desafíos que enfrenta el pensamiento crítico y la resolución de problemas de forma creativa y ética son un recurso de gran valor. Según Facione (2015), el pensamiento crítico no solo implica

evaluar argumentos y evidencias, sino que también es adoptar una actitud abierta, reflexiva y de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

En el campo educativo, la promoción de estas competencias necesita que el aprendizaje se produzca en ambientes donde se privilegie el diálogo, la argumentación, el trabajo colaborativo y el contacto con situaciones reales. No se trata de enseñar a repetir fórmulas y replicar modelos que han tenido éxito, sino de brindar una invitación a que los estudiantes exploren, interroguen, contrasten y hagan su propia construcción. La resolución de problemas, por su parte, necesita que los estudiantes desarrollen la capacidad de observar con el entorno, de detectar oportunidades o necesidades y de construir respuestas que sean a la vez innovadoras pero viables.

El pensamiento crítico y la resolución de problemas se retroalimentan, de hecho, quien cuestiona el mundo está mejor preparado para transformarlo. Pero es precisamente esta voluntad de imaginar otros futuros y de actuar sobre ellos, lo que caracteriza al emprendedor socialmente responsable. Por lo tanto, esta subcategoría vuelve a subrayar la capacidad de hacer que los estudiantes se lean críticamente su contexto y respondan a este con acciones que sean significativas.

Aprendizaje basado en proyectos (ABP) y experiencias vividas

Las experiencias cotidianas y el aprendizaje basado en proyectos permiten un trabajo en el aula en el cual el alumno tiene un papel activo en su aprendizaje y desarrollo personal, abandonando los enfoques tentativos y centrados en la transmisión de contenidos de toda la vida. El aula, bajo este enfoque, se transforma en un lugar para experimentar, crea un vínculo inmediato entre la teoría y la práctica.

El ABP favorece la apropiación del conocimiento a partir de experiencias concretas, como pueden ser la generación de emprendimientos escolares, la participación en ferias, la elaboración de productos o servicios, o la intervención en problemáticas sociales de la comunidad.

Estas prácticas favorecen la apropiación de competencias básicas del siglo XXI, como pueden ser la innovación, la gestión de los recursos, la comunicación y la adaptabilidad.

Así, el aprendizaje se convierte en significativo, práctico y con una carga transformadora (Kolb, 2015). En este marco, las políticas públicas, la formación de las personas y la cooperación entre las distintas instituciones se emergen en ejes que refuerzan las iniciativas educativas y emprendedoras de la educación universitaria con visión de futuro. De este modo, se propone un proceso que no solo respalde las necesidades inmediatas, sino que apueste por un cambio que tenga en cuenta un futuro y una sostenibilidad que perdure en el tiempo de la sociedad.

El aprendizaje basado en proyectos (ABP) y experiencias auténticas proporciona a los estudiantes la oportunidad de ser protagonistas de su propio proceso formativo, en la medida que, a través de la resolución de problemas reales, van desarrollando las habilidades prácticas. De esta manera, el aula se convierte en laboratorio de ideas, donde los contenidos se intercambian con la dinámica de lo real, de forma que se produce el aprendizaje significativo que nos da la oportunidad del cambio y la transformación (Kolb, 2015).

Este tipo de aprendizaje conlleva la organización de situaciones educativas, intervención de diferentes áreas del conocimiento para desarrollar la creatividad, el trabajo cooperativo, la toma de decisiones o el liderazgo, pero también permite a los alumnos aprender de los errores, reflexionar y mejorar desde la acción, con ello se gratifica el sentido de responsabilidad y de pertenencia con los proyectos que se desarrollan.

En esta perspectiva, el docente no es un mero transmisor de contenidos, sino un facilitador de procesos, un mediador que orienta y acompaña el aprendizaje; así mismo, se generan vínculos con el contexto local, resignificando los conocimientos, empoderando a los estudiantes como agentes de cambio en sus territorios. Contextos como el del Caribe colombiano enfrentan problemas estructurales y la enseñanza por proyectos integra los procesos de enseñanza-aprendizaje en educación y los procesos de cambio social y desarrollo sostenible.

La capacidad de liderazgo y el desarrollo socioemocional

Defendemos que la formación emprendedora debe tomar en consideración el desarrollo personal y ético. La visión de Boyatzis et al. (2013) se centra en que las habilidades socioemocionales, tal como la empatía, la autorregulación y la conciencia social, son esenciales para el aprendizaje al liderar con integridad, formar grupos y generar relaciones basadas en la confianza.

Evaluación participativa y retroalimentación formativa de la educación

Una educación emprendedora integral requiere que el proceso de evaluación comprenda el aprendizaje como proceso colectivo y transformador. Andrade y Du (2007) avalan la idea de proponer espacios en los cuales estudiantes, profesores y comunidad valoren los avances, reconociendo oportunidades de mejora y compartiendo aprendizajes.

El proceso de construir propósito y de proyecto de vida

Según Bermejo (2024), el acompañamiento y la educación del propósito favorece que las personas jóvenes reconozcan sus capacidades, se den valor a sí mismas, e inicien un proyecto de vida que sea muy coherente con sus valores y con su contexto.

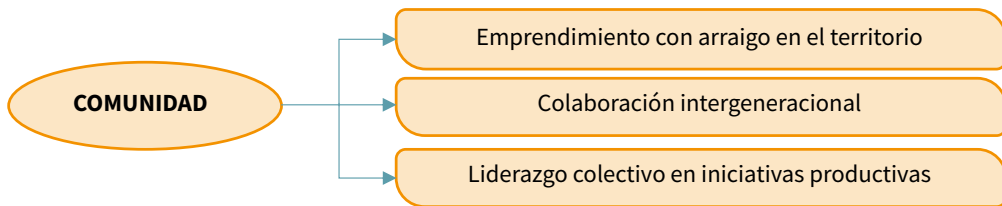
Cultura emprendedora comunitaria

La cultura emprendedora no solo está vinculada a la acción individual, sino que se va gestando, tomando forma y se hace fuerte gracias al entorno social y cultural que acompaña al que inicia. De esta manera, la dimensión vecinal cobra importancia, pues se crea la pertenencia, el sentido de la solidaridad y la corresponsabilidad de la producción. Como afirma Drucker (2002), el emprendimiento es una práctica social que ocurre en función de las necesidades y capacidades que se ven en los distintos contextos. Por lo tanto, la cultura emprendedora no puede ser interpretada desde la mirada del desarrollo de técnicas para la generación de ingresos, sino como una manifestación colectiva, de valores, de capacidades y de formas de organización social.

Un enfoque de comunidad permite volver a significar el rol del emprendedor o emprendedora. A partir de un concepto absolutamente individualista (del emprendedor), se pasa a uno más solidario e inclusivo. Esta reflexión es coherente con la visión de autores como el propio Mora (2015), que propone la figura del emprendedor social como agente del cambio en las comunidades vulnerables. Esto se desarrolla en consonancia con la perspectiva del desarrollo local desde un enfoque territorial, el posicionamiento de que las iniciativas del emprendimiento deben partir del reconocimiento de los recursos, capacidades y potencialidades de una comunidad en su ruta, tanto para un desarrollo sostenible como equitativo.

Dentro de este marco, prevalece el fomento de la cultura emprendedora con enfoque comunitario. Esto requiere estrategias pedagógicas, políticas de apoyo y redes colaborativas que fueron favorables a la cocreación de soluciones innovadoras en la base. La propuesta se vincula a la planteada por Kantis et al. (2013a) en la cual los autores explican acerca de los sistemas de apoyo emprendedor para potenciar la inclusión y la equidad en los ecosistemas de emprendimiento de América Latina. A continuación, se desarrollan tres subcategorías que dan cuenta de las dimensiones clave para consolidar una cultura emprendedora con enfoque comunitario (ver figura 6): el emprendimiento con raíz en el territorio, la colaboración intergeneracional y el liderazgo compartido en procesos productivos.

Figura 6. Ejes centrales para el desarrollo de una cultura emprendedora con sentido comunitario



Fuente: elaboración propia (2025).

Emprendimiento con arraigo en el territorio

El emprendimiento territorial radica en la identificación de saberes propios de la localidad, de los recursos naturales, culturales y sociales específicos de una comunidad. Esta mirada implica ver el contexto como fuente de oportunidades, para generar proyectos que respondan a las necesidades y potencialidades de la zona. Autores como Toledo (2013) destacan la importancia del etnodesarrollo, una propuesta que impulsa el crecimiento económico sin perder de vista la identidad cultural ni la sostenibilidad ecológica.

En tal sentido, los procesos de formación en y para el emprendimiento han de incorporar metodologías participativas que promuevan la investigación-acción, el mapeo colectivo de los recursos y construir iniciativas desde las raíces comunitarias. Y de esta forma el emprendimiento puede convertirse en una herramienta para la revitalización e innovación del territorio enraizado en la identidad local.

Colaboración intergeneracional

El intercambio de conocimientos y experiencias entre generaciones emprendedoras supone una oportunidad de aprender a enriquecer. Las personas mayores cuentan con saberes ancestrales e incluso tradiciones, saberes que en vez de ser tradicionales pueden ser resignificados en término de innovación social y sostenibilidad. Colaboración intergeneracional. Compartir conocimientos y experiencias entre generaciones representa una oportunidad más que relevante para enriquecer el aprendizaje emprendedor. Las personas mayores comentan saberes ancestrales y tradiciones y saberes que lejos de ser obsolescencia tradicional, pueden ser resignificados en términos de innovación social y sostenibilidad.

Por un lado, los jóvenes ofrecen visiones nuevas, capacidad de manejo de herramientas tecnológicas y mayor apertura al riesgo experimental. La colaboración intergeneracional en el emprendimiento construye puentes entre el pasado y el futuro, dando origen a proyectos comunes que aúnan lo mejor de ambas visiones. Tal como plantea Narayanasamy (2018), el aprendizaje en las relaciones intergeneracionales da lugar a una cohesión más fuerte a la hora de construir sociedades y, de esta manera, a comunidades más resilientes y más creativas.

Liderazgo colectivo en iniciativas productivas

En los contextos comunitarios la función del liderazgo no se debe centrar en una sola persona, sino en el trabajo compartido y la implicación de cada uno en los procesos de decisión. Un liderazgo compartido como el que acaba de mencionar contribuye a mejorar el sentido de pertenencia y el compromiso del grupo con los procesos productivos y las relaciones se ven favorecidas en un contexto de confianza y corresponsabilidad.

Desde este paradigma de la pedagogía crítica, autores como Freire (1997) destacan la importancia de generar espacios dialógicos y horizontales donde brote el liderazgo de la experiencia comunitaria. En el caso de los emprendimientos comunitarios, eso se traduce en formas de organización horizontal en las que cada uno participa desde sus puntos fuertes, construyendo una mirada común del proyecto y el bienestar compartido.



Identidad cultural como motor del emprendimiento

El reconocimiento y la valorización de la identidad cultural local representa, en sí mismo, una poderosa fuente de motivación para el emprendimiento. Según García-Canclini (1995), las culturas no se deben considerar como barreras, sino como recursos simbólicos que permiten fantasear futuros posibles desde tradiciones resignificadas. La hibridación cultural que genera la interacción entre sistemas simbólicos de lo local y de lo global permite encontrarse con historias no exploradas donde la tradición se cruza con la economía, fomentando nuevos modos de expresión y relacionando con la generación de nuevas ideas de negocio, de emprendimientos Moebius (2008)

Desde esa óptica, el emprendimiento cultural se desarrolla como un acto creativo de transformación de la identidad colectiva. Velásquez Puerta (2015) señala que el emprendimiento cultural es un proceso de tejido simbólico en el que se dan tensiones — contradictorias o no— entre lo local y lo global, lo popular y lo masivo. En este contexto, entonces, el emprendedor cultural no solo es un productor de productos culturales, sino que, además, se multiplican por el territorio los conocimientos, tradiciones y modos de vida, de acuerdo con su medio local e individual.

Dicha conexión que existe entre cultura e innovación repercute acentuadamente en las comunidades. La identidad cultural que comparten, así como la reinterpretación de la cultura a través de iniciativas creativas, reconstituye el sentido de pertenencia y recompone la memoria colectiva (Giménez, 2009; García-Canclini, 1995). De ese modo, la identidad cultural presente en los proyectos, por ejemplo, una técnica artesanal, una relación ancestral o un lenguaje musical regional, convierten esos recursos en capital simbólico para innovar y apuntalar iniciativas sostenibles. Finalmente, este enfoque plantea una visión de desarrollo más inclusiva y diversa. El emprendimiento basado en identidad cultural no solo genera valor económico, sino que también promueve la participación comunitaria, conlleva reconocimiento social y refuerza procesos de cohesión territorial. En suma, resignificar la identidad cultural a través del emprendimiento permite transitar de historias locales hacia estrategias de innovación que integran ética, creatividad y arraigo social, contribuyendo a un desarrollo económico más humano y contextualizado.

Capital social y confianza comunitaria

La confianza entre los actores de un territorio funciona como un activo intangible esencial que facilita la cooperación y reduce la incertidumbre en los procesos emprendedores. Coleman (1988) afirma que el capital social emerge de estructuras relacionales donde

la confianza y la reciprocidad permiten acciones colectivas más efectivas, especialmente en entornos vulnerables. Así, la confianza no es solo un valor moral sino un recurso funcional que reduce los costos de transacción y facilita la colaboración entre personas e instituciones.

En comunidades con altos niveles de desconfianza, el emprendimiento colectivo enfrentará barreras mayores. Vera y Espinosa (2020) sostienen que la confianza social es el fundamento de ambos tipos de capital. Esta estructura relacional, combinada con valores de reciprocidad, potencia la construcción de redes que favorecen la innovación y el emprendimiento.

En contextos vulnerables, el capital social tiene un papel reparador y habilitador. Estudios como Neck y Greene (2011) han destacado cómo las redes de apoyo y solidaridad permiten a comunidades superar situaciones adversas, compartiendo recursos, información y respaldo emocional. Esa cohesión social actúa como un colchón que sostiene la iniciativa emprendedora y facilita respuestas colectivas frente a desafíos comunes.

Valores colectivos y sentido de pertenencia

El emprendimiento desde la identidad cultural y el compromiso territorial rescata valores colectivos como la solidaridad, la reciprocidad y la equidad, que transforman la relación económica en una experiencia de mutuo reconocimiento. Rojas-Gutiérrez (2023), al analizar modelos de economía solidaria comunitaria en Colombia, destaca que estas iniciativas se construyen sobre valores compartidos que van más allá del beneficio individual, promoviendo formas de organización donde la justicia social y la corresponsabilidad son centrales.

Fomentar el capital social en el ecosistema emprendedor requiere fortalecer la confianza, la cooperación y el sentido de comunidad entre actores diversos. Esto favorece la asociatividad, refuerza las redes colaborativas y mejora la efectividad de las políticas públicas, especialmente en contextos vulnerables, impulsando un desarrollo más inclusivo y sostenible (Guerrero e Izabal, 2020).

Este enfoque comunitario genera también un fuerte sentido de pertenencia. Robles et al. (2020), en su estudio sobre empresas manufactureras en México, identifican que las relaciones intraorganizacionales basadas en confianza y pertenencia fortalecen la participación y el compromiso de los miembros con sus comunidades. Cuando los emprendedores comparten objetivos comunes, su sentido de identidad se refuerza y emerge un propósito colectivo que fortalece su motivación.

Desde una perspectiva comunitaria, el emprendimiento solidario articula cooperación y empoderamiento. La investigación con emprendedores sociales en Perú evidencia que las dinámicas colaborativas generan vínculos simbólicos que amplían el sentido de inclusión, donde cada actor se reconoce como parte de un sistema de acción conjunta. “Somos solo una pieza, esto es la suma de varios aportes”, expresa uno de los entrevistados, subrayando la fuerza del colectivo organizado hacia un bien común.

Narrativas inspiradoras y modelos locales

Las narrativas personales de emprendimiento local no solo inspiran, sino que articulan una visión de transformación social desde lo cotidiano. En Lima Metropolitana, emprendedores sociales han relatado su historia como un acto de coherencia “buscamos estar centrados en la persona, en la familia peruana y esos son temas a los que queremos darles alto alcance” (Vera et al., 2016, citado en estudio sobre narrativas, p. 35). Estas historias muestran un compromiso profundo con un cambio colectivo, donde el ejemplo personal se convierte en catalizador de nuevas formas de hacer empresa, más humanas y con propósito (Vélez, 2017).

Emprender con arraigo cultural y compromiso colectivo fortalece el tejido social y constituye una estrategia para un desarrollo económico sostenible.

Estos modelos permiten construir emprendimientos que operan desde valores comunitarios, tejen redes de corresponsabilidad y generan valor compartido.

En el contexto de comunidades colombianas, el ecovillage Las Gaviotas se ha consolidado como un modelo local inspirador de emprendimiento sostenible (Weisman, 2004). Allí, ingenieros y comunidades indígenas guahibo construyeron tecnologías adaptadas al trópico y promovieron relaciones de reciprocidad: “los guahibo enseñaron a los ingenieros a construir techos” y estos enseñaron bombas de agua, generando desarrollo mutuo (Robles et al., 2020). Este enfoque evidencia cómo las narrativas de cocreación articularon un modelo de innovación comunitaria y ecológica, enraizada en un propósito de vida compartido y respeto al territorio.

Como ejemplo adicional, Leila Vélez, fundadora de Beleza Natural en Brasil, narra un emprendimiento surgido desde lo local con impacto transformador. Crecida en una favela de Río de Janeiro y con recursos limitados, desarrolló una solución de belleza para el cabello rizado con ingredientes tradicionales. La cadena de salones que creó se convirtió en fuente de empleo para mujeres sin formación formal, generando comunidades resilientes y autoestima colectiva (Vélez, 2017). Esta narrativa simboliza que los modelos locales pueden transformarse en proyectos de gran escala sin perder su origen humano y comunitario.

Prácticas colaborativas y construcción de comunidad

Las prácticas colaborativas surgen cuando comunidades emprendedoras diseñan espacios de encuentro que facilitan la participación activa y la construcción conjunta de saberes. Wenger, Lave y otros autores han destacado que las comunidades de práctica promueven el intercambio y aprendizaje colectivo basado en intereses comunes, generando identidad y confianza entre sus miembros (Lave y Wenger, 1991; Brown y Duguid, 1991). Estos entornos favorecen la construcción de conocimiento situado, generado a partir de la experiencia compartida, y sostienen dinámicas colaborativas orientadas a la acción comunitaria.

En contextos latinoamericanos, el modelo de *coworking* comunitario ha mostrado resultados significativos para el fortalecimiento de mujeres emprendedoras. Al respecto, Perilla et al. (2022) y Perea et al. (2017) describen cómo espacios compartidos de trabajo e intercambio espontáneo permiten a la mujer emprendedora compartir herramientas materiales y también aprendizajes, redes de apoyo y oportunidades de mercado en Santa Marta (Colombia). Estos entornos colaborativos transforman el espacio físico y simbólico en un catalizador para el empoderamiento colectivo de emprendedoras locales.

Asimismo, los procesos de sistematización participativa permiten construir conocimiento como una obra colectiva. En el caso de la Red de Huertos Educativos y Comunitarios

de Xalapa (México), un equipo formado por personas implicadas en el proyecto generó un proceso reflexivo conjunto guiado por valores de comunalidad y reciprocidad. La confianza previa y el compromiso permitieron que se construyera una voz colectiva, centrada en el “nosotras epistemológico”, fortaleciendo los aprendizajes compartidos.

Finalmente, la experiencia comunitaria en el barrio Minuto de Dios en Bogotá revela cómo las redes colaborativas construidas desde la cultura local promueven la convivencia y sostenibilidad comunitaria. A través de mesas de trabajo mensuales y comunicación permanente entre instituciones culturales y habitantes, se fortalecieron vínculos y se generaron espacios de integración ciudadana que mejoraron la cohesión social. Estas prácticas reúnen a actores diversos alrededor de fines comunes, tejiendo comunidad desde lo cultural y lo colaborativo.

Educación para emprender no se limita a la estructuración de planes académicos; es un proceso integral que requiere adaptar y fortalecer los lazos sociales y culturales dentro de las comunidades. Una auténtica educación emprendedora emerge desde la interacción directa con las realidades locales y las perspectivas individuales, respetando y nutriéndose de los conocimientos arraigados en cada territorio. Esto implica reconocer que cada comunidad posee saberes propios, prácticas tradicionales y formas particulares de organización que deben ser valoradas y tomadas como punto de partida para construir propuestas pertinentes y sostenibles.

Al fomentar una cultura emprendedora colaborativa y arraigada en la identidad, se promueven entornos propicios para el desarrollo de proyectos que no solo sean rentables, sino que también generen un impacto positivo en lo social y lo ambiental. Estos esfuerzos se ven respaldados por redes colaborativas que facilitan el intercambio de ideas, la solidaridad y el apoyo mutuo, fundamentales para quienes se embarcan en la transformación de su entorno. Adoptar esta visión holística no solo representa una apuesta por un futuro más equitativo y dinámico, sino que también abre nuevas posibilidades para una sociedad más inclusiva y humanizada.

Reflexión final

Promover una cultura emprendedora con enfoque comunitario implica transformar las formas tradicionales de concebir el emprendimiento. Más que una actividad individual y competitiva, el emprendimiento se revela como una práctica colectiva, situada en un territorio y anclada en relaciones sociales significativas. Desde esa misma perspectiva, la ecuación del éxito emprendedor no se evaluaría solamente mediante las variables económicas, sino por la expresión de la capacidad de generar valor social, de fortalecer los vínculos de la comunidad y de contribuir a un desarrollo más justo, con lo que se asemejaría a un desarrollo más justo e inclusivo.

El aprender a emprender es transmitir seguridad a las personas, motivarlas a tomar parte del cuidado de la comunidad, así como a hacerles ver que el cambio en la comunidad es factible. Educar en la capacidad de emprender no es formar a la persona con la finalidad de mantener la demanda del mercado, sino ayudar a establecer proyectos con sentido, a partir de su propia creatividad y necesidades de la comunidad y, por eso, hacerlo con la finalidad de ayudar a la comunidad para que ésta se fortalezca a sí misma, y por eso educar para emprender se convierte en un recurso transformador, en el que el conocimiento no es un saber que se den unos a otros sino que el conocimiento se construye colectivamente a partir de la experiencia, del diálogo y desde el aprendizaje compartido.





Capítulo 5

Políticas públicas y sostenibilidad en el ecosistema emprendedor



Emprender con propósito es
el equivalente a políticas que
impulsan la sostenibilidad desde lo
local hacia lo global.

Anónimo



Objetivos

- Analizar el papel de las políticas públicas en la configuración de entornos favorables para el emprendimiento sostenible.
- Identificar los principios y enfoques que orientan la sostenibilidad en el ecosistema emprendedor, considerando dimensiones económicas, sociales, ambientales y culturales.
- Explorar experiencias y estrategias de articulación entre el Estado, el sector productivo y la sociedad civil, para fortalecer la gobernanza que favorezca el desarrollo emprendedor.

Introducción

El desarrollo de un ecosistema emprendedor sostenible no surge por generación espontánea, ni depende solo del esfuerzo individual de los emprendedores. Cada proyecto que logra consolidarse y crear impacto existe gracias a un entramado de condiciones sociales, económicas y legales que lo sustentan. En este proceso, las políticas públicas son fundamentales: construyen el marco necesario para que las ideas prosperen, se minimicen obstáculos y se abran oportunidades concretas, sobre todo en regiones tradicionalmente marginadas de la innovación y el progreso.

Las políticas públicas van mucho más allá de los incentivos económicos o las regulaciones formales para emprendedores. En el fondo, son instrumentos poderosos para mejorar la vida de las comunidades. No se trata solo de agilizar trámites o repartir subsidios: su verdadero potencial está en cómo pueden transformar realidades. Cuando apuestan por desarrollar el talento local, involucrar a la gente en las decisiones o cultivar un emprendimiento con raíces en la justicia y el cuidado del medio ambiente, su efecto es profundo. Una política bien pensada no solo activa la economía, también enfrenta desigualdades urgentes y construye oportunidades donde antes había desventajas.

Este apartado sugiere una evaluación de la forma en que las políticas gubernamentales influyen en el desarrollo de un ambiente empresarial sostenible. Para alcanzar este propósito, se examinan los desafíos y el enfoque central; como consecuencia, se ha

definido la habilidad de sugerir vínculos entre entidades estatales, el sector público y la comunidad. Se piensa que la sostenibilidad sin límites en la perspectiva ambiental debe complementarse con factores sociales, económicos y culturales relacionados con el desarrollo.

Los principales métodos de difusión nos ayudan a entender cómo las elecciones políticas influyen en la motivación del impulso empresarial, a incluir desde la planificación territorial hasta la innovación social, así como la economía circular y las alianzas multisectoriales. El objetivo es generar una opinión significativa que sirva de base para fomentar una perspectiva comercial que actúe como una herramienta valiosa para mejorar la cohesión social y construir un futuro íntegro donde todas las personas contribuyan a sus comunidades. Desde esta perspectiva, es crucial entender la conexión entre la política gubernamental y el desarrollo sostenible, ya que el espíritu empresarial no surge de la nada, sino dentro de contextos formados por soluciones colectivas. Las iniciativas diseñadas, que tienen en cuenta la realidad local y se enfocan en intereses compartidos, son fundamentales para democratizar el acceso a las habilidades y recursos. Así, se movilizan recursos para lograr un desarrollo más transparente y sostenible.

Fortalecimiento del ecosistema emprendedor, una tarea colectiva

El éxito de un ecosistema emprendedor no proviene únicamente de los logros individuales o de la rivalidad en el mercado. Este se basa principalmente en un esfuerzo conjunto donde las entidades desempeñan una función esencial en el establecimiento de condiciones duraderas, coherentes y estables. En este proceso, la administración se convierte en un elemento estratégico. Esto no se trata solo de derechos o iniciativas, sino de cómo el gobierno, la sociedad civil, el ámbito privado y el mundo académico se unen para tomar decisiones, gestionar recursos y potenciar las capacidades de cada comunidad. Un componente clave desde el inicio no impone soluciones previas; por el contrario, crea un espacio para la participación, reconoce las particularidades de cada área y transforma la creatividad y la innovación en bienes compartidos.

Las políticas públicas orientadas al emprendimiento deben superar enfoques asistencialistas o desarticulados. Es necesario avanzar hacia marcos normativos integradores, que contemplen la diversidad de emprendedores y emprendedoras, especialmente quienes provienen de contextos vulnerables y que promuevan el acceso a servicios de formación, financiamiento, acompañamiento técnico y redes de apoyo. Como plantean Kantis et al. (2013c), una política pública eficaz en este campo es aquella que se adapta a las transiciones sociales y económicas, reconociendo que emprender es también una estrategia de inclusión y movilidad social.

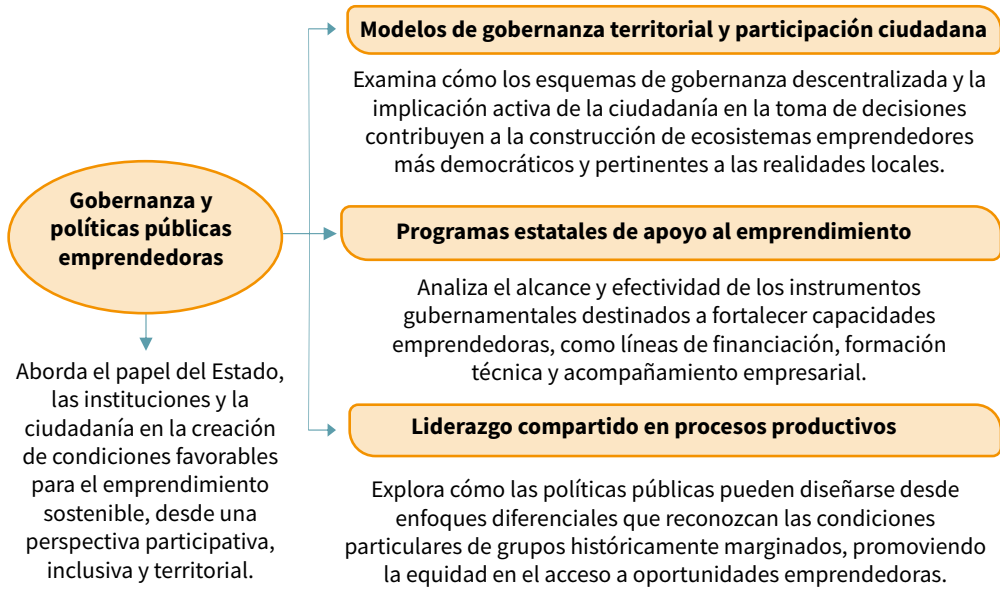
La administración del emprendimiento requiere mantener un contacto permanente entre las decisiones nacionales y la realidad de cada territorio. Las políticas no pueden diseñarse únicamente desde las oficinas centrales, ya que para ser efectivas necesitan incorporar lo que ocurre en el día a día de las comunidades. Cuando se reconoce la experiencia local, los procesos de gestión avanzan con mayor claridad, las decisiones son entendidas por la población y los recursos se utilizan de manera más ordenada. Este modo de trabajo permite que las políticas públicas acompañen el desarrollo económico y, al mismo tiempo, fortalezcan la vida en comunidad y el uso responsable de los recursos disponibles.

En la gobernanza y en las políticas públicas orientadas al emprendimiento se reconocen cuatro áreas que permiten observar cómo se llevan a cabo en cada territorio. La primera corresponde al diseño participativo de políticas, que implica abrir espacios para que la comunidad y los actores locales participen en la construcción de las estrategias. De esta forma, las acciones que se definen tienen mayor relación con las necesidades reales del lugar y con las posibilidades de ponerlas en práctica.

La segunda área se relaciona con los mecanismos de articulación entre instituciones. Su propósito es evitar que se repitan esfuerzos y lograr que exista coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y los sectores sociales. Este trabajo conjunto reúne a actores públicos, privados y comunitarios, lo que permite usar mejor los recursos disponibles, complementar capacidades técnicas y establecer una agenda compartida acorde con las necesidades del territorio. Así, las decisiones se construyen de manera colectiva y no se definen únicamente desde arriba.

La tercera área tiene que ver con cómo se llevan las políticas públicas a cada territorio. En la práctica, esto supone ajustar las decisiones del gobierno a las costumbres, la economía y la vida social de cada comunidad. No todas las medidas funcionan igual en todos los lugares; por eso es necesario escuchar lo que la gente plantea y observar sus formas de organización. De esa manera, las acciones no llegan impuestas, sino que se conectan con la realidad cotidiana. La cuarta área está relacionada con la manera de evaluar los resultados. Más que contar metas o revisar informes, lo importante es mirar si las intervenciones producen cambios reales en la vida de las personas. Este tipo de seguimiento permite ver transformaciones que no siempre aparecen en las cifras y, al mismo tiempo, ayuda a ajustar lo que se hace para que responda mejor a las necesidades de cada comunidad (ver figura 7).



Figura 7. Esquema de gobernanza y políticas públicas emprendedoras y subcategorías

Fuente: elaboración propia.

Nota. Estas subcategorías permiten observar diferentes formas de aplicar las políticas públicas en apoyo al emprendimiento. Entender la gobernanza como un proceso abierto y con participación ciudadana ayuda a que el Estado no actúe solo como regulador, sino también como acompañante que facilita el desarrollo de capacidades. Bajo esta mirada, las políticas para el emprendimiento sirven para fortalecer liderazgos locales, impulsar iniciativas de innovación social y crear redes que den solidez a la economía de las comunidades.

Modelos de gobernanza territorial y participación ciudadana

Los modelos de gobernanza territorial con participación directa de la comunidad se han ido consolidando como una forma práctica de organizar el emprendimiento en distintos lugares. En vez de limitarse al voto o a consultas esporádicas, la ciudadanía participa de manera continua en la creación de políticas, proyectos y acciones que buscan responder a las condiciones locales. Farinós y Romero (2007) advierten que, para que esta forma de gobernanza funcione, se requieren estructuras abiertas y flexibles que permitan el diálogo entre diferentes actores y la integración de saberes y capacidades al servicio del desarrollo colectivo.

Los emprendimientos no surgen de la nada. Están ligados al lugar donde nacen y dependen de las personas, de las instituciones cercanas y también de las reglas que organizan la vida en cada comunidad. El papel de la gente en este proceso es importante porque ayuda a ver qué hace falta y qué oportunidades pueden aprovecharse. Cuando hay espacios donde la comunidad participa, las decisiones del gobierno suelen estar más conectadas con la realidad local. Eso hace que la gente se involucre más y sienta que lo que se hace tiene sentido. Castellanos (2022) menciona que cuando las decisiones se construyen en conjunto, las personas se comprometen más y los resultados tienden a ser más efectivos.

En América Latina hay experiencias que muestran cómo la participación ayuda a que las soluciones se adapten mejor a cada territorio. Kliksberg (2009) explica que, cuando estos procesos se gestionan bien, se logran respuestas más acordes con la cultura, la economía y las formas de organización de cada lugar. En ese sentido, abrir la toma de decisiones a la ciudadanía no solo reparte responsabilidades, sino que también hace posible que el emprendimiento se convierta en una herramienta práctica para mejorar la vida en comunidad.

Apoyo estatal al emprendimiento local

Los programas dirigidos al emprendimiento por parte del Estado cumplen una función dinamizadora de las economías locales, en contextos marcados por desigualdades sociales, falta de empleo y problemas financieros. Mediante programas como el capital semilla o financiamiento inicial, la capacitación, el acompañamiento y entornos propicios para la innovación, se busca reducir barreras y brindar herramientas para la puesta en marcha y consolidación de iniciativas emprendedoras.

Kantis et al. (2013c) señalan que los programas de apoyo al emprendimiento funcionan mejor cuando toman en cuenta las condiciones propias de cada lugar. Esto implica que trabajen en conjunto las instituciones del Estado, las empresas y la comunidad. En varios países de América Latina se ha visto que, cuando estas políticas incluyen acompañamiento continuo, redes de mentores y un respaldo estable de las instituciones, los emprendimientos logran superar la fase inicial y, además, desarrollan más capacidad para innovar y mantenerse en el tiempo.

El Estado actúa como facilitador de espacios para el emprendimiento, especialmente cuando jóvenes, mujeres, comunidades rurales y otros sectores suelen enfrentar más barreras para acceder a oportunidades. Carpio y Pulla (2026) explican que los programas funcionan mejor cuando reconocen que no existe un solo camino para emprender, sino varios, y que estos deben responder a la diversidad cultural de cada comunidad. Desde esta mirada, la acción estatal no debería limitarse a proyectos aislados, sino mantenerse en el tiempo para apoyar la formación de capacidades locales, acompañar

las iniciativas que surjan y favorecer que el valor económico y social permanezca en las comunidades.

Políticas diferenciales para poblaciones vulnerables (mujeres, jóvenes, comunidades rurales o étnicas)

La política cumple un rol clave en el ámbito empresarial, sobre todo cuando se trata de grupos como mujeres, jóvenes y comunidades rurales o étnicas que suelen enfrentar obstáculos para integrarse plenamente a la economía. Adaptar las estrategias a sus realidades específicas no solo contribuye a reducir la desigualdad, sino que también fortalece el desarrollo local y potencia los aprendizajes y capacidades de cada comunidad (Carpio y Pulla, 2026)

Diseñar políticas con enfoque diferencial significa integrar la diversidad social y cultural en el corazón de las estrategias de desarrollo. Tal como lo plantea Girón (2017), las políticas que promueven el emprendimiento desde la inclusión deben considerar factores como las barreras estructurales, las trayectorias de vida, el acceso desigual a redes, financiación y formación, así como los saberes propios de cada comunidad.

En el caso de las mujeres, por ejemplo, los programas más efectivos son aquellos que, además de ofrecer formación empresarial, incorporan acciones que fortalecen su autonomía económica, reconocimiento social y liderazgo. Para los jóvenes, es clave promover iniciativas que les permitan combinar creatividad, nuevas tecnologías y vocación comunitaria. Y en las zonas rurales o en comunidades étnicas, las estrategias deben partir del respeto por sus formas organizativas, lenguas, conocimientos ancestrales y visión de territorio.

Como señala Olivar (2019), cuando las políticas diferenciales son diseñadas con participación activa de las comunidades y no desde una mirada asistencialista, se convierten en herramientas poderosas para la transformación social y el desarrollo con equidad. Esto requiere, además, voluntad institucional, articulación entre niveles de gobierno y procesos de seguimiento que permitan ajustes efectivos desde lo local.

Sostenibilidad y emprendimiento

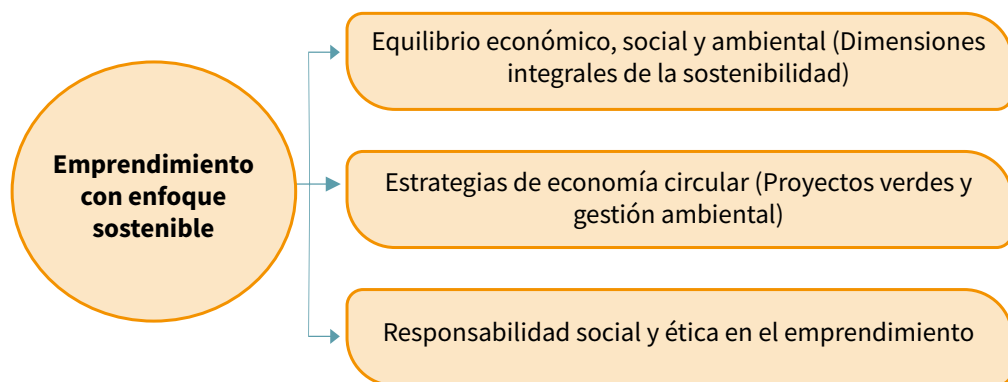
Los retos actuales del desarrollo exigen que los emprendimientos no solo busquen rentabilidad económica, sino que también respondan a los desafíos sociales y ambientales de sus territorios. En este contexto, la sostenibilidad se convierte en un pilar

fundamental del ecosistema emprendedor, pues permite repensar el rol de las iniciativas productivas como agentes de cambio en sus comunidades. Adoptar una mirada sostenible implica asumir que cada emprendimiento tiene un impacto directo sobre su entorno, ya sea a través del uso de recursos naturales, la generación de empleo o la forma en que se vincula con las personas y organizaciones locales. Por eso, emprender hoy va más allá de vender un producto o prestar un servicio: se trata de construir propuestas que generen bienestar colectivo, reduzcan desigualdades y cuiden el planeta.

Este grupo se compone de tres divisiones que nos ayudan a entender diversas maneras de emplear la empresa con un enfoque en la responsabilidad social, ética y ambiental. En primer lugar, la consideración de la influencia de las tres personas sugeridas para evaluar el éxito empresarial no se basa únicamente en las ganancias económicas, sino que también apoya la seguridad social y el equilibrio ambiental. En segundo lugar, la economía circular y las compañías ecológicas favorecen la utilización efectiva de los recursos, la recolección de materiales y minimizan los residuos, a diferencia del modelo clásico de producción y consumo.

Al final, la ética pública y la responsabilidad social motivan a los emprendedores a hacer elecciones acertadas, operar con claridad y establecer un vínculo confiable con la sociedad. Estas evaluaciones, en conjunto, amplían su visión empresarial, evidenciando que se pueden desarrollar iniciativas que, además de generar ganancias, ayuden a transformar los territorios de una manera positiva, promoviendo un avance más equitativo y sostenible.

Figura 8. Componentes de la sostenibilidad aplicados al emprendimiento



Fuente: elaboración propia (2025).

Equilibrio económico, social y ambiental (dimensiones integrales de la sostenibilidad)

El enfoque de triple impacto representa una forma distinta de concebir y llevar a cabo el emprendimiento, pues no se restringe únicamente a generar flujos económicos, sino que igualmente integra de forma equilibrada sus dimensiones social y ambiental en las decisiones empresariales que se toman. Esta visión del emprendimiento también pone de manifiesto que son un recurso fundamental para la transformación de los territorios, ya que generan trabajo, construyen tejido comunitario y pueden llegar a reducir su huella ecológica.

Impulsar el triple impacto implica que los emprendedores asuman una visión más amplia y comprometida con el entorno, entendiendo que el éxito sostenible no puede desligarse del bienestar colectivo y del respeto por los límites del planeta. Es una forma de actuar con propósito, donde cada acción empresarial tiene en cuenta las condiciones de vida de las personas, la preservación de los recursos naturales y la equidad en la distribución de oportunidades.

Los investigadores como Elkington (2020), que introdujeron el concepto de tres resultados, presentaron tres maneras de medir la eficacia comercial: ganancias económicas (beneficios), efecto social (personas) y responsabilidades ambientales (planetas). De acuerdo con esta perspectiva, una empresa sostenible se basa en la capacidad de generar ingresos sin comprometer a las generaciones futuras, evitando así métodos injustos en el estudio o el juego. Esta perspectiva se ha establecido como una herramienta clave en entornos empresariales que buscan implementar innovaciones, particularmente en situaciones donde son evidentes las desigualdades sociales y los efectos del cambio climático.

Estrategias de economía circular (proyectos verdes y gestión ambiental)

La economía circular propone una manera alternativa de producir y de consumir; no consume los recursos hasta agotarlos con un solo uso, sino que hace que los recursos se reutilicen, se transformen, se devuelvan a los ciclos productivos. Esta lógica se distancia del modelo lineal de extraer, usar y desarrollar y proponer prácticas más responsables con el medio ambiente y con las comunidades que habitan los territorios. En este sentido, los emprendimientos verdes van tomando fuerza como motores de cambio que incorporan valores ecológicos al utilizar recursos sostenibles, minimizando

los desechos y ofreciendo productos que se descomponen con el tiempo, es decir las llamadas tecnologías limpias centradas en mitigar el impacto ambiental y preservar el entorno natural, educando a la comunidad sobre cómo nuestras elecciones económicas afectan el planeta.

Autores como Fayolle y Gailly (2008) apuntan que la economía circular, si se quiere implementar, tiene que ser de manera sistémica, es decir, de forma conjunta entre empresas, gobiernos y ciudadanía. Es en este sentido que los emprendimientos locales, por su naturaleza, tienen la oportunidad de liderar procesos de innovación social y ambiental en lucha, adaptando sus modelos a las características del territorio e intentando dar respuesta a problemáticas concretas: contaminación, gestión de residuos, pérdida de biodiversidad, etc. Por lo tanto, los beneficios de los emprendimientos son parte de los temas ambientales, ya que también entienden nuevas oportunidades de trabajo, ahorro de recursos y fortalecimiento de cadenas productivas sostenibles. En entornos vulnerables, donde las consecuencias de los efectos del cambio climático y la escasez de recursos son más visibles, estas alternativas representan una alternativa económica, pero también una respuesta ética y es necesaria ante la problemática global.

Responsabilidad social y ética en el emprendimiento

Responsabilidad social y ética en el emprendimiento. El emprendimiento con responsabilidad social implica ir más allá de la lógica del lucro inmediato. Esto significa un compromiso positivo en la iniciativa de atreverse a pensar con la salud general, la justicia social y respetar el valor de la vida pública. Usar este punto de vista significa comprender que cada decisión, cada producto o servicio propuesto afecta el entorno social y la calidad de vida de todos.

En este contexto, la ética pública cobra sentido como una guía que orienta la acción emprendedora hacia principios de justicia, transparencia, solidaridad y respeto por la diversidad. Los emprendedores socialmente responsables no solo cumplen con normas legales, sino que se anticipan a los efectos de sus acciones, asumiendo una actitud crítica y proactiva frente a las desigualdades y las necesidades de los territorios en los que operan.



Los autores Luna y Jiménez (2022) recuerdan que el emprendimiento ético se basa en prácticas inclusivas, en retribuciones equitativas, en relaciones laborales justas, y en un verdadero interés en la solución de problemas sociales o ambientales. Sin embargo, parece necesario insistir en ello como un simple deseo de innovar, sino el claro convencimiento de que el desarrollo económico ha de ser una forma de responder al bien común. En espacios definidos por la exclusión, por la informalidad, y/o por una desconfianza institucional, el emprender en la responsabilidad social también rescata los lazos de la comunidad, devuelve sentidos comunes y construye formas más humanas y sostenibles de habitar el territorio. Los emprendedores y las emprendedoras serán así ya actores activos dentro de la ciudadanía que se va construyendo a partir de un deseo e impulsando transformaciones sociales desde sus espacios de condición local.

Asumir la sostenibilidad como eje del emprendimiento supone entender que las iniciativas económicas no se pueden escindir de los problemas sociales ni de la protección del medio ambiente. Empezar desde el horizonte, desde el momento de reconocimiento, requiere equilibrar lo económico y lo ético, lo ambiental y lo humano. Las prácticas que articulan el triple impacto, la economía circular y la responsabilidad social hacen crecer proyectos de producción, generan un tipo de cultura emprendedora más consciente, solidaria y transformadora.

En este sentido también es particular porque en contextos vulnerables el emprendimiento se convierte no solo en una herramienta de generación de ingresos, sino también en la excusa para el restablecimiento de los tejidos sociales, para el cuidado de los recursos comunes y para dignificar la vida de las comunidades.

Regulación y marco normativo del ecosistema emprendedor

El marco normativo y la regulación del emprendimiento cumplen una función relevante en los ecosistemas emprendedores, para la construcción de un ecosistema inclusivo, resiliente y sostenible. En esta línea, la normatividad no solo establece las condiciones que hacen posible la legalidad para operar sino las posibilidades que realmente existen para emprender en contextos de diversidad territorial, cultural y socioeconómica. En esta línea, las regulaciones efectivas pueden incentivar la innovación, reducir la informalidad y mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), al mismo tiempo que contribuyen a la formalización y sostenibilidad de los emprendimientos sociales (OCDE, 2020).

En América Latina, diversas investigaciones muestran que las políticas normativas no siempre son correspondientes con la realidad local y que existen barreras de tipo burocrático, financiero o jurídico que limitan el emprendimiento, especialmente en

territorios “periféricos” (CEPAL, 2022). Por eso, la construcción de un marco normativo justo y adaptado a los contextos debe contemplar la participación de los actores locales y no solo tener en consideración criterios económicos, sino también sociales y culturales, como lo expresan Kantis et al. (2013b) al proponer una mirada de la gobernanza emprendedora que articule actores públicos, privados y comunitarios.

Así, un buen marco regulador no debe centrarse exclusivamente en controlar el emprendimiento, también debe fomentar las iniciativas emprendedoras, protegerlas y orientarlas. Según Palacios et al. (2024) “una regulación proactiva es aquella que reconoce la diversidad de los actores, promueve la equidad territorial y elimina las barreras estructurales que bloquean el lanzamiento de un prometedor modelo de negocio”. Igualmente, los marcos normativos deben revisarse continuamente, teniendo en cuenta los cambios tecnológicos, sociales y ambientales que afectan al emprendimiento en, por su puesto, sus diversas tipologías.

Esta categoría va a quedar estructurada en tres subcategorías (a) Normas y regulaciones para mipymes y emprendimientos sociales, (b) Incentivos fiscales, subsidios y fondos de inversión del Estado, (c) Barreras legales e institucionales al emprendimiento local. Cada una de ellas permitirá analizar desde una mirada crítica y territorial las implicaciones normativas que tienen lugar en el ecosistema emprendedor y se ofrecerán elementos para pensar en la necesidad de regulaciones más inclusivas, efectivas y que sean coherentes con la realidad de los territorios.

Normas y disposiciones para mipymes y los emprendimientos

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), además de las iniciativas empresariales de índole social, son un pilar fundamental del desarrollo económico, la creación de empleo, la innovación con interés social, cosa que no quiere decir que no haya más intereses, sino que el interés social debe ser el medidor de la acción y la respuesta frente a la problemática social. Más que sopesar el interés es que atienda a otros tipos de intereses, incluso exclusivamente económicos, donde su crecimiento o su sostenibilidad dependen en gran parte del marco normativo en el que se desenvuelven. En el caso de un marco normativo claro, asequible, ajustado a sus capacidades, esto puede promover un aumento de la formalidad y una mejora de la competitividad; en oposición a un exceso normativo de vidas vividas como un obstáculo o que son mal diseñados, que tienden a perpetuar la informalidad o, incluso, hacen desviar la atención de la iniciativa emprendedora.

En América Latina, la regulación tiende a ser aplicada a las empresas grandes y queda a las mipymes con administraciones, tributarias o laborales que están fuera de su capa-

ciudad de cumplimiento (CEPAL, 2021). En esta línea, Kantis et al (2013b) plantean que es necesario que la normativa sea diferenciada y proporcional, de manera que permita tanto a estas empresas como a las mipymes funcionar en los marcos legales que sean posibles, sin poner en riesgo la viabilidad económica de las mismas. También, los emprendimientos sociales necesitan de normativas específicas que lleguen a entender el impacto social y la viabilidad económica.

En Colombia, la Ley 1014 de 2006 sobre fomento a la cultura del emprendimiento, y la Ley 1429 de 2010 para la formalización y generación de empleo, han sido intentos importantes por adecuar el marco legal a las realidades de los nuevos emprendedores. Sin embargo, diversos estudios advierten que la aplicación de estas normativas es limitada en contextos rurales, y que muchas mipymes y emprendimientos empíricos siguen desconociendo sus derechos y deberes legales (Castellanos, 2024).

Por ello, se vuelve fundamental fortalecer los canales de divulgación normativa, simplificar los trámites y ofrecer asistencia técnica legal a emprendedores de sectores vulnerables. También se hace necesario que la legislación evolucione hacia marcos más inclusivos que reconozcan las formas de organización propias de las comunidades rurales, indígenas y afrodescendientes, cuyos modelos productivos no siempre encajan en las estructuras empresariales tradicionales Palacios et al. (2024). En definitiva, un marco normativo efectivo debe ser inclusivo, flexible y pedagógico, no solo para proteger al emprendimiento, sino para impulsarlo como herramienta de transformación social y desarrollo sostenible.

Incentivos fiscales, subsidios y fondos de inversión pública

Los incentivos fiscales, los subsidios y los fondos de inversión pública constituyen herramientas clave para estimular la creación, consolidación y crecimiento de los emprendimientos en los territorios. Dichas políticas permiten recortar los costos iniciales de las iniciativas empresariales, contribuir a la liquidez y reducir el riesgo de las personas emprendedoras, sobre todo para aquellas que tienen un origen en sectores vulnerables o áreas rurales. De acuerdo con la World Employment Confederation (WEC, 2020) y la International Organisation of Employers (IOE, 2020), los incentivos bien diseñados pueden impulsar el crecimiento de la economía local, pueden generar trabajo digno y limitar los procesos de innovación social y/o tecnológica.

Diferentes experiencias en América Latina han evidenciado que las deducciones fiscales, las líneas de crédito con condiciones preferentes, el capital de riesgo y los fondos concursables han sido los mecanismos que han permitido abrir nuevas oportunidades para los nuevos negocios (CEPAL, 2022). Sin embargo, la evidencia advierte que estas

políticas sociales acompañadas de esfuerzos de seguimiento y evaluación pueden terminar acompañadas también de clientelismos, de dependencias excesivas de los beneficiarios o pueden tener por efecto distorsionador el propio mercado que se promueve.

En el contexto colombiano, la Ley 1429 de 2010 introdujo reducciones graduales de impuestos para aquellas pequeñas empresas que se formalizaban, junto a estímulos a la contratación de la población joven y vulnerable. Al tiempo, programas como el Fondo Emprender del SENA han canalizado recursos de inversión pública en proyectos productivos con alto potencial de sostenibilidad (SENA, 2022). Todos estos instrumentos han aportado una serie de impactos positivos, pero se arrastran dificultades para su acceso y elaboración de una estrategia de difusión adecuada y oportuna de los beneficios, especialmente de las cosas conocidas en territorios apartados.

Para garantizar que estos incentivos realmente cumplan su objetivo, resulta clave fortalecer los sistemas de transparencia, la capacitación a funcionarios públicos y la articulación con redes locales de apoyo emprendedor. Tal como señalan Palacios et al. (2024), un ecosistema de financiamiento público sostenible requiere coherencia normativa, gobernanza participativa y una visión de largo plazo centrada en el desarrollo territorial con equidad.

Barreras legales e institucionales al emprendimiento local

A pesar de los esfuerzos institucionales por fomentar el emprendimiento, muchos territorios enfrentan obstáculos derivados de marcos normativos rígidos, trámites excesivos, debilidad institucional y centralismo en la toma de decisiones. Estas barreras limitan el surgimiento y sostenibilidad de iniciativas productivas, especialmente en contextos periféricos o con bajos niveles de infraestructura estatal.

De acuerdo con el Banco Mundial (2020), en varios países de América Latina los emprendedores deben enfrentar más de ocho procedimientos para registrar legalmente una empresa, lo que consume tiempo, recursos y desalienta la formalización. En Colombia, aunque se han implementado plataformas como la Ventanilla Única Empresarial, persisten problemas de articulación entre niveles de gobierno y entidades, lo que produce duplicidad y lentitud en los procesos administrativos (Confecámaras, 2021).

A esto se suma la escasa adaptación normativa a las realidades del emprendimiento rural, étnico o comunitario. Las leyes suelen diseñarse desde centros urbanos, sin considerar las particularidades culturales, sociales y económicas de otras regiones. Como lo señalan Luna y Jiménez (2022), esta falta de enfoque diferencial genera exclusión

normativa y limita el acceso de muchas iniciativas a beneficios fiscales o programas de apoyo.

Además, la corrupción, la inestabilidad institucional y la baja capacitación de funcionarios públicos agravan las barreras para los emprendedores. La falta de transparencia y confianza en las instituciones limita la participación ciudadana, desalienta la inversión y debilita la construcción de ecosistemas emprendedores sólidos (Transparencia por Colombia, 2023). Superar estas barreras exige reformas normativas profundas, fortalecimiento institucional, descentralización efectiva y un enfoque territorial participativo en el diseño de políticas. Como destaca la OCDE (2012), un entorno legal favorable al emprendimiento debe garantizar reglas claras, agilidad en los procedimientos, inclusión de poblaciones diversas y una institucionalidad confiable que actúe como facilitadora y no como obstáculo para la innovación y la productividad.

Articulación multiactor y redes institucionales

El fortalecimiento del ecosistema emprendedor no puede concebirse desde una lógica unidimensional. Requiere, por el contrario, una articulación coherente entre actores públicos, privados, académicos, comunitarios y del ámbito internacional. Esta sinergia multiactor permite la construcción de agendas compartidas, la optimización de recursos, el intercambio de saberes y la generación de entornos propicios para la innovación y el emprendimiento sostenible. La literatura actual señala que los ecosistemas emprendedores más exitosos son aquellos que funcionan como redes vivas, donde diferentes actores colaboran desde sus capacidades y propósitos. Tal y como apunta Isenberg (2011), el secreto está en construir una densa red de relaciones en torno a la confianza, la capacidad de soporte y la visión compartida, la cual permite que no solamente surjan nuevos emprendimientos, sino que pueden sostenerse en el tiempo.

En este ámbito se revelan tres dimensiones fundamentales que son: las alianzas estratégicas desarrolladas entre diferentes actores locales (Estado, universidades, empresa), la vinculación con redes globales a fin de establecer intercambios de experiencias y, por último, la producción de espacios de innovación social desde y para la ciudadanía. Las referencias subcategorías percibidas hacen posible comprender cómo a través de las relaciones interinstitucionales y multiactor, las mismas podrían incidir positivamente en el desarrollo territorial.

En otros términos, diversas relaciones y redes institucionales constituyen elementos fundamentales que ayudan a fortalecer el ecosistema inicial mediante las competencias que brindan, lo que permite mezclar habilidades, saberes y recursos de múltiples áreas sociales. Esto se da principalmente, aunque no exclusivamente, a nivel local, así como en el ámbito estatal y regional. Debido a esto, la red de colaboración internacional y el intercambio de experiencias exitosas a nivel global abren oportunidades para establecer

vías de formación, cooperación técnica y acceso a un mercado más extenso, adaptando la experiencia del éxito a la realidad a nivel nacional y regional.

Por último, hacer espacios visibles de innovación social pública y emprendimiento ciudadano expresa el potencial transformador de la sociedad civil a partir de la activación de soluciones creativas y solidarias como respuesta a retos sociales y medioambientales; de esta forma, esta categoría pone el acento en la necesidad de tejer redes con carácter dinámico, diverso y sostenible que favorezcan una gobernanza inclusiva, cooperativa y afín al desarrollo territorial con sentido social.

Las alianzas Estado-universidades-sector privado

Las también llamadas triple hélice del desarrollo (Lichtenstein y Plowman, 2009) dan importancia a la construcción de puentes entre universidad, sector público y sector privado para el desarrollo del emprendimiento, la transferencia de conocimiento y la innovación tecnológica. En Colombia, experiencias como los Centros de Desarrollo Empresarial o los programas de innovación abierta promovidos por Colciencias (hoy MinCiencias) han demostrado que estas alianzas pueden traducirse en incubadoras, laboratorios de ideas y soluciones prácticas a problemas territoriales.

Sin embargo, muchos territorios aún enfrentan dificultades significativas para consolidar estas alianzas de manera efectiva. La desconfianza entre actores, la competencia institucional por recursos, los intereses divergentes y la limitada tradición de trabajo intersectorial son obstáculos persistentes que debilitan la construcción de agendas comunes. A esto se suma la escasa planeación estratégica conjunta y la falta de mecanismos estables de coordinación que garanticen continuidad más allá de los periodos administrativos.

El reto, por tanto, no solo radica en convocar a los distintos sectores, sino en crear condiciones institucionales y culturales que favorezcan la colaboración genuina, sostenida y con propósito compartido. Es necesario avanzar hacia modelos colaborativos que superen la lógica fragmentada de proyectos puntuales, y evolucionen hacia plataformas permanentes de cocreación, donde el conocimiento, la innovación y la acción colectiva se articulen para impulsar transformaciones sociales y productivas de largo aliento.



Redes de cooperación internacional y buenas prácticas globales

La internacionalización del emprendimiento permite incorporar aprendizajes globales, acceder a recursos técnicos y financieros, y adaptar modelos exitosos a las realidades locales. Las redes como RedEmprendia, Startup Nations o los programas de cooperación de la Unión Europea han permitido que gobiernos locales, universidades y emprendedores latinoamericanos se conecten con experiencias innovadoras en otras regiones del mundo.

Estas redes también han fomentado mecanismos de mentoría, aceleración y formación con estándares internacionales. Como afirman García et al. (2008), la cooperación internacional en emprendimiento no debe limitarse a la transferencia de modelos, sino fomentar el diálogo de saberes y el respeto a la diversidad territorial y cultural de cada contexto.

Espacios de innovación social pública y emprendimiento ciudadano

El emprendimiento no solo surge desde lo empresarial. Cada vez más, surgen experiencias desde la sociedad civil, colectivos juveniles, organizaciones comunitarias y grupos ciudadanos que generan respuestas innovadoras a problemáticas sociales, ambientales o culturales. Estos espacios de innovación social, muchas veces informales, deben ser reconocidos, potenciados y articulados con las instituciones públicas para fortalecer el tejido social y la gobernanza territorial.

Ejemplos como los recintos ciudadanos, presupuestos participativos innovadores, o las iniciativas de economía colaborativa en barrios populares muestran cómo el emprendimiento puede convertirse en una herramienta de transformación social. Según García-Canclini (1995), estas prácticas representan nuevas formas de ciudadanos activos, en las que la creatividad se asocia con los servicios de la justicia social y el bien común.

Reflexión final

La articulación multiactor y las redes institucionales son un pilar fundamental para robustecer el ecosistema emprendedor, ya que permiten articular capacidades, experiencias y recursos provenientes de distintas esferas de la sociedad. Las articulaciones

entre Estado, universidades y el sector privado favorecen procesos de transferencia de conocimiento, de innovación abierta y de fortalecimiento de capacidades emprendedoras a nivel local. Al mismo tiempo, las redes de cooperación internacional y el intercambio de buenas prácticas a nivel global favorecen horizontes de aprendizaje, de cooperación técnica y de acceso a mercados más amplios que permiten la adaptación de experiencias exitosas a la realidad nacional o la región.

Finalmente, los espacios de innovación social pública y el emprendimiento ciudadano visibilizan y materializan el potencial transformador de la sociedad civil ante los problemas sociales o ambientales a partir de la implementación de soluciones creativas y solidarias. De ahí que esta categoría subraye la importancia de construir redes dinámicas, diversas y sostenibles que propicien una gobernanza inclusiva, colaborativa y que se concentre en el desarrollo territorial con sentido social.

Las políticas públicas tienen un papel decisivo en la articulación del ecosistema emprendedor, particularmente en territorios donde las brechas estructurales están presentes, la exclusión social es palpable y las desigualdades en el acceso a oportunidades son evidentes. Las políticas públicas son mucho más que un simple conjunto de directrices de corte técnico; son una forma de interpretar —casi entendiendo la política como la forma que adoptan nuestras decisiones— las apuestas estratégicas para fortalecer dicho tejido social y productivo de las comunidades. Frente a contextos caracterizados por la desigualdad, la acción del Estado es clave para equilibrar condiciones y proporcionar escenarios propicios para las emergentes ideas emprendedoras. Esto significa no solo elaborar programas de créditos o de formación profesional, sino también producir condiciones que empoderarán a la mano de obra emprendedora, poniendo en alto la seguridad jurídica, apoyos técnicos y acceso a recursos en términos de equidad.

Este capítulo ha evidenciado el modo en el cual la gobernanza territorial, mezclada con los programas estatales de apoyo que los gobiernos distribuyen entre los emprendedores (ya sean ayudas económicas, consejos de expertos, apoyo a determinados proyectos con mayor o menor alivio o proyectos de intervención social, etc.) puede llegar a ser un verdadero motor de emprendimiento si se coloca en el cruce con la realidad local (en el caso que se examina, el caso de Andalucía, solo la realidad de los pueblos y las aldeas como es, por ejemplo, el caso de las aldeas repartidas por las distintas comarcas) y si a su vez propicia la participación activa de los actores sociales.

En este sentido, y lejos de entender las políticas como medios de control, se entienden aquí como instrumentos, como las herramientas capaces de mover capacidades inactivas, de facilitar u ofrecer modos de cooperación y de construir proyectos barriales, proyectos que nacen de lo comunitario. En este sentido, la participación de los actores locales no solo asegura la pertinencia de las acciones, sino que empodera, se traduce en mayor autonomía de la gente y desde allí un mayor empoderamiento colectivo. Así, el emprender deja de ser un esfuerzo individual para pasar a ser una vía de desarrollo

compartido, contextualizado en cada realidad social local, en cada lugar concreto y dirigido por una visión de justicia social, equidad y sostenibilidad.

La sostenibilidad se presenta, así mismo, como el hilo conductor del emprendimiento contemporáneo, de una manera insoslayable. Al poner en valor el enfoque de triple impacto económico, social y ambiental, queda claro que hoy emprender no puede entenderse como un mero hecho de ingreso sin más implicaciones, sino que es igualmente una responsabilidad hacia el entorno y las generaciones que vienen. Experiencias como aquellas que tienen como objeto el trabajo sobre economía circular, los emprendimientos verdes o las prácticas éticas, indican constantemente que sí es posible seguir innovando desde lógicas más humanas, solidarias y resilientes. Por ello, las políticas públicas deben ir más allá de lo puramente económico y dibujarse con base en principios de justicia ambiental, equidad territorial y corresponsabilidad social.

Otro aspecto que pone de manifiesto tensiones muy importantes es el que ataca al análisis normativo. En este sentido, sí que existen marcos normativos o instrumentos dirigidos a mipymes y emprendimientos sociales, pero también hay importantes barreras institucionales que limitan el acceso a los beneficios, tales como los incentivos fiscales o las líneas de financiación pública, en términos efectivos. La sobrecarga administrativa, la rigidez normativa excesiva o la falta de acompañamiento técnico obstaculizan la propulsión de iniciativas locales basadas en las mipymes o en el ámbito de los emprendimientos sociales, en particular, aquellas lideradas por mujeres, jóvenes o por comunidades rurales. Por lo tanto, se hace urgente una reforma del entorno normativo que promueva y facilite el emprendimiento y el desarrollo territorial, es decir, que evite que el entorno normativo las frene.

Finalmente, la articulación multiactor será una de las claves del desarrollo del ecosistema emprendedor, alimentando la colaboración entre Estado - universidad - empresa, la vinculación con redes globales y la promoción de la innovación social pública para avanzar en un modelo más inclusivo y sostenible: un camino viable pero que requiere voluntad política, visión compartida y mecanismos institucionales que hagan posible su continuidad.

La sostenibilidad del emprendimiento no depende solo de recursos financieros, sino también de la construcción de confianza, el diálogo permanente y el reconocimiento del emprendimiento como bien público colectivo. Esto implica crear espacios donde los emprendedores se sientan apoyados por instituciones, comunidades y redes de colaboración, fortaleciendo la corresponsabilidad para resolver problemas con creatividad. Además, facilitar el encuentro, el intercambio de ideas y la cocreación de soluciones adaptadas a cada territorio. Así, el emprendimiento se concibe como un proceso de socialización que promueve el desarrollo colectivo y el bienestar común.





Capítulo 6

Enfoques y sugerencias para fortalecer el ecosistema emprendedor



Un ecosistema emprendedor sólido se construye con ideas innovadoras, instituciones comprometidas, redes de colaboración y políticas que fortalecen las capacidades locales.

Isenberg, D.J.



Objetivos

- Reconocer y comprender cuáles son los fenómenos que persisten en el ecosistema emprendedor de zonas periféricas ricas y emergentes.
- Concretar acciones que permitan articular a los actores institucionales, educativos, sociales y productivos propiciar las condiciones para poder generar un ecosistema emprendedor.
- Examinar de qué manera el emprendimiento es capaz de aportar a la transformación territorial, al desarrollo humano y a la reducción de las desigualdades.

Introducción

Hoy en día, el ecosistema emprendedor está sufriendo un cambio profundo, en gran medida como consecuencia de la combinación de las dinámicas económicas globales, los desarrollos tecnológicos disruptivos, los cambios socioculturales, así como de los nuevos desafíos medioambientales, todo lo cual pone en cuestión los modelos de negocio establecidos. Está totalmente claro que esta transformación del entorno exige nuevas habilidades y competencias gerenciales, tal y como se ha ido evidenciando en los capítulos anteriores, y además un enfoque estratégico y a largo plazo que permitirá detectar tendencias, anticipar amenazas y concebir respuestas institucionales adecuadas.

Este capítulo expone la previsión de una mentalidad comercial fundada en un rol donde emergen las nuevas tendencias, se detectan los desafíos y habilidades del escenario presente, y se formulan sugerencias para las políticas públicas e institucionales, ayudando así a la protección del medio ambiente para un comienzo sostenible. Este estudio reveló que el entorno empresarial constituye una red intrincada de conexiones entre organismos gubernamentales, privados, educativos y sociales, que colaboran para establecer las condiciones de acceso a recursos, saberes, redes y mercados.

En este marco, investigaciones recientes (OCDE, 2020; World Economic Forum, 2022) subrayaron la urgencia de establecer un ambiente propicio que fomente la creatividad, minimice las barreras al capital y favorezca la generación de valores sociales, económicos y ambientales. Así, la función del gobierno, las instituciones académicas,

los centros de investigación y los sectores privados resulta crucial para implementar políticas públicas, desarrollar habilidades empresariales, particularmente en aquellos sectores con niveles informales y no oficiales, enfocándose en jóvenes o grupos desfavorecidos en la estructura social.

Asimismo, este capítulo invita a reflexionar sobre las líneas futuras de investigación y acción, necesarias para seguir fortaleciendo los fundamentos teóricos, prácticos y éticos del emprendimiento. La inclusión de perspectivas críticas, la incorporación de marcos interculturales y el diálogo entre saberes tradicionales y conocimiento científico aparecen como rutas prometedoras en la construcción de un paradigma emprendedor más justo, resiliente y adaptado a los desafíos del siglo XXI.

Este capítulo está estructurado en cuatro apartados. El primero hace referencia a las tendencias emergentes en el universo de la gestión y el emprendimiento, sabiendo establecer la digitalización, la economía circular, el impacto social y la inteligencia artificial como ejes centrales en el nuevo paradigma del emprendedor. El segundo apartado se dedica a profundizar en los retos y oportunidades que estructuran los actuales escenarios globales y regionales, poniendo una mayor atención en América Latina. En tercer lugar, se presentan propuestas de políticas públicas e institucionales para impulsar y generar un ecosistema emprendedor en un marco integral y sistemático. El cuarto apartado se cierra con unas conclusiones y unas proyecciones de líneas de futura investigación que ayudarán a alimentar el campo de la investigación desde la academia, la práctica y la acción transformadora.

Tendencias actuales en gestión y emprendimiento

En los últimos años, la gestión empresarial y el emprendimiento han cambiado significativamente, como resultado de un conjunto de factores globales que han generado el impacto del cambio estructural en los ecosistemas económicos y sociales. La llegada de tecnologías emergentes, la habilidad de la digitalización creciente, la alerta ante el cambio climático, el despertar en las demandas sociales hacia sistemas más justos y sostenibles, el rediseño del trabajo hacia maneras híbridas y flexibles son hechos que han llegado a producir nuevas maneras de pensar y de hacer emprendimientos.

Estas dinámicas están modificando los modelos de negocio existentes, a la vez que hacen necesaria una revisión integral de las formas de entender la dirección, y se verán en la necesidad de reconocer y comprender estas dinámicas quienes lideren y emprendan estrategias de desarrollo que sean relevantes, resilientes y adaptativas, que sean capaces de anticipar un entorno cambiante como el de la costa Caribe en Colombia, en territorios donde la diferencia entre una fuerte desigualdad y un importante potencial

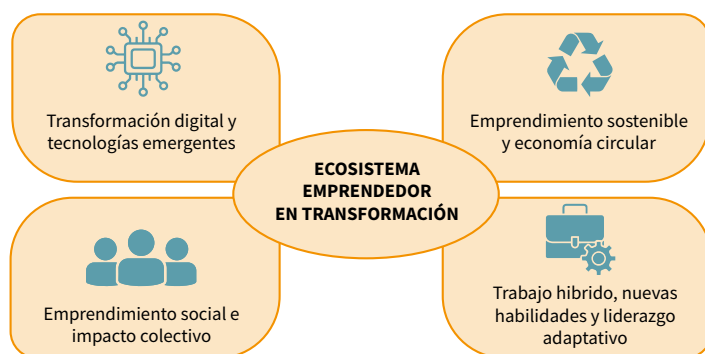
económico-cultural, como el caso de Cartagena, es una oportunidad estratégica para pensar el emprendimiento desde una lógica inclusiva, sostenible e impactante en el territorio. Solo de esta manera será posible construir un ecosistema emprendedor que no solo potencializa el talento local, sino que articula y traza fuentes de capacidad institucional que responden a los desafíos estructurales del territorio.

En este sentido, en un entorno cada vez más complejo y cambiante, la gestión y el emprendimiento son profundamente transformados por una serie de tendencias emergentes que modifican completamente las reglas anteriores, como la aceleración tecnológica, la digitalización universal, el cambio climático, los cambios en los valores sociales y el cambio en el trabajo, que están dando lugar a nuevas formas de hacer, de liderar y de sostener el trabajo en la empresa. Así, los emprendedores ya no pueden limitarse a reproducir los modelos tradicionales y se ven obligados a desarrollar formas más resilientes, más sostenibles e innovadoras.

Este capítulo sugiere en la figura 9 una mirada integradora a las principales tendencias que están conformando el ecosistema emprendedor contemporáneo: la transformación digital y su uso de las tecnologías emergentes, el alza del emprendimiento sostenible y la economía circular, el crecimiento del emprendimiento social orientado a generar un impacto colectivo, y la consolidación de modelos de trabajo híbrido que requieren nuevas competencias y estilos de liderazgo.

Para entender estas dinámicas es esencial anteponerse y construir recomendaciones estratégicas que contribuyan a la resiliencia del ecosistema emprendedor desde una perspectiva territorial-social. Esta comprensión permite con mayor claridad el reconocimiento de las barreras estructurales y las oportunidades existentes en cada una de las situaciones y contextos. También se ofrecen herramientas para diseñar políticas públicas más efectivas, más sensibles a las situaciones locales y con el bien común en la mente. Solo desde esa visión integral se podrán construir ecosistemas emprendedores más justos, más sostenibles y con sentido social.

Figura 9. Tendencias actuales en la gestión y el emprendimiento



Fuente: elaboración propia a partir de Kuratko (2007), García-Canclini (1995) y World Economic Forum (2023).

La figura 9 resume las principales tendencias emergentes que definen ese nuevo ámbito de los emprendimientos y la gestión. Estas fuerzas disruptivas, la transformación digital, el énfasis en la sostenibilidad, las tendencias del emprendimiento social y los cambios que se producen en el mundo del trabajo, están solicitando que los emprendedores dispongan de una visión sistémica, heterogénea y centrada en el impacto. Entender estas dinámicas es una condición para llevar a cabo la dirección en el sentido del cambio de manera que se genere valor económico, social y ambiental, a partir de una gestión consciente e innovadora.

Transformación digital y tecnologías emergentes

Sin lugar a dudas, una de las tendencias más significativas en este ámbito es la digitalización, que se define como la incorporación de tecnologías digitales en todas las áreas de la organización, lo cual puede incrementar el valor, mejorar la experiencia del cliente y hacer más eficiente la operación (Schallmo y Williams, 2018). La inteligencia artificial, el *blockchain*, el procesamiento en la nube y el análisis de grandes volúmenes de datos son herramientas que transforman las reglas del juego en sectores tradicionales y de innovación, permitiendo la creación de nuevos modelos de negocio fundamentados en plataformas, bases, automatización inteligente y el establecimiento de una serie.

Autores como Brynjolfsson y McAfee (2017) alertan acerca de que las tecnologías disruptivas modifican los procesos productivos y requieren un nuevo liderazgo emprendedor, capaz de integrar capacidades técnicas con pensamiento estratégico. El emprendedor actual no se limita a ser un generador de negocios, sino un agente de cambio que articula la tecnología con propósitos socioambientales.

Emprendimiento sostenible y economía circular

Otra tendencia es el desarrollo de emprendimientos estables, que generan valor económico sin aumentar las desigualdades sociales. Este enfoque, según el propósito del desarrollo sostenible, se basa en la economía circular, en la que los desechos se usan como materias primas para reducir la dependencia de los recursos y ciclos productivos estrictos (Geissdoerfer et al., 2017).

Elkington (2020) define el principio de la “triple cuenta de resultados” (económica, social y ambiental) como una herramienta cada vez más utilizada por los nuevos

emprendimientos, desbancando el enfoque del beneficio económico, que predominaba en los últimos años del siglo XX. Por lo tanto, los emprendedores del siglo XXI deben enfrentarse al reto de innovar de forma sostenible añadiendo principios de eficiencia energética, producción limpia, cadenas de suministro responsables y justicia social.

Emprendimiento social e impacto colectivo

La aparición del emprendimiento social significa otra transformación radical del ecosistema emprendedor. En este sentido, la búsqueda de soluciones a problemas sociales complejos a partir de soluciones innovadoras y sostenibles, movilizando recursos y capacidades en el marco de un sentido de impacto colectivo y no sólo desde el punto de vista de la acumulación de capital, es uno de los cambios que está caracterizando este modelo de emprendimiento. En realidad, como mencionan Zahra et al. (2014), en Latinoamérica, esta forma de pensar ha surgido como una respuesta a la desigualdad que proviene de la débil infraestructura y presencia del gobierno en las áreas más marginales. Asimismo, los esfuerzos de apoyo mutuo, cooperativas, innovaciones sencillas y actividades agrícolas se llevan a cabo de tal modo que iniciar un emprendimiento puede servir como un medio para fortalecer los derechos y habilidades locales.

Trabajo híbrido, nuevas competencias y liderazgo adaptativo

La fase inmediatamente posterior a la pandemia ha hecho notar una transformación estructural en la forma de trabajo, con el fortalecimiento del trabajo remoto, los modelos híbridos y las organizaciones flexibles. Estos cambios requieren nuevas habilidades blandas como la autogestión, la inteligencia emocional, la adaptación al cambio y el aprendizaje a través de la búsqueda autónoma (González et al., 2024).

Frente a este contexto, los líderes/emprendedores deben concebir el liderazgo adaptativo como el arriba mencionado para saber gestionar la incertidumbre, incentivar la innovación constante y ayudar a que surjan culturas organizacionales resilientes. La idea de aprendizaje permanente o aprendizaje continuo se convierte en una necesidad ineludible para los emprendedores que deben actualizarse constantemente en tecnologías, tendencias de mercado, reglamentos/derechos o pautas socioculturales. Según afirman Hecklau et al. (2016), la educación emprendedora del futuro debe integrar conocimientos técnicos con el desarrollo de habilidades blandas, educación ética y competencias para el trabajo en equipo.

Las nuevas tendencias en emprendimiento y en gestión de empresas demuestran una profunda reconfiguración del ecosistema empresarial a nivel mundial. Tecnología, sostenibilidad, impacto social, liderazgo adaptativo, aprendizaje son más que consideraciones de hecho, se traducen en un desafío, pero también en oportunidades estratégicas para potenciar las capacidades de los emprendedores y desarrollar modelos de negocio más resilientes y éticos. Desde este punto de vista, los diferentes actores protagonistas del ecosistema, incluyendo al Estado, la academia y el sector privado tienen que generar esfuerzos comunes para poder articular una formación integral, un entorno regulatorio que favorezca el desarrollo de negocio y una infraestructura que facilite la innovación con propósito.

Desafíos y habilidades en la actualidad

Los nuevos ecosistemas emergen en el entorno, caracterizados por inestabilidad, confusión, complejidad y ambigüedad, conocidos como VUCA, representando un desafío para los empresarios. Sin embargo, esto puede transformarse en una oportunidad si las organizaciones disponen de estrategias de gestión adecuadas y ofrecen buenas oportunidades. Entre los elementos más relevantes de los modelos de negocios digitales se encuentran tecnologías como la inteligencia artificial, grandes volúmenes de datos, blockchain y computación en la nube, según Bayonne et al. (2020). Estas transformaciones obligan a los especialistas a adaptar continuamente sus instrumentos, enfocarse en la gestión de datos y promover la flexibilidad y la innovación en sus enfoques.

En suma, autores como Giones y Brem (2017) señalan que el emprendimiento digital no es un simple asunto de incorporar tecnología, sino que supone repensar los modelos de valor, las relaciones con consumidores y estrategias de escalamiento. Por lo tanto, el desafío tecnológico es estructural y cultural, lo que conlleva a los emprendedores a incorporar competencias digitales, habilidades de liderazgo transformacional y resiliencia estratégica.

Otro desafío crucial está relacionado con la incertidumbre de los mercados globales, la cual se ve acentuada por eventos como pandemias, geopolíticos o crisis financieras. Estos elementos representan una presión extra sobre los pequeños emprendimientos que, normalmente, no cuentan con estructuras sólidas para integrarse a esa inestabilidad. De acuerdo con Pyrkosz et al. (2021), la vulnerabilidad de los emprendedores frente a este tipo de choques exógenos depende en gran medida de la planificación adaptativa, la diversificación de ingresos y la accesibilidad a redes sociales.

De la misma manera, se deberá considerar la creciente presión hacia la sostenibilidad, como una obligación ética ante la emergencia climática y las desigualdades sociales. Esta realidad conforma un reto transformacional, puesto que exige la inclusión en los

modelos de negocio de criterios medioambientales, sociales y de gobernanza. En esta línea, Scheel et al. (2020) afirman que la sostenibilidad del emprendedor no solo constituye una innovación social, sino que se presenta como una persona que establece un dilema entre el impacto, la rentabilidad y el propósito.

Todo y asumir este reto, el contexto contemporáneo, muestra importantes oportunidades para los emprendedores que tienen cierta estrategia en su visión. Una de ellas se refiere al auge de las economías colaborativas y de plataforma que permiten acceder a los mercados globales bajo unas barreras de entrada disminuidas. Las plataformas del tipo Etsy, Shopify, Upwork o MercadoLibre democratizan el acceso a la comercialización de productos y servicios bajo unos requerimientos de inversión inicial por parte de los emprendedores (Mazzarol y Reboud, 2020).

Por otro lado, la aparición de un nuevo perfil de consumidor digital (mejor informado, más consciente y más exigente) supone una oportunidad para aquellos emprendedores que sí sean capaces de generar propuestas de valor verdaderas, originales y diferenciadas. En este sentido, Nambisan et al. (2020) ponen de manifiesto cómo esta tendencia favorece a proyectos de emprendimiento que apuesten por la experiencia del cliente, la personalización y las narrativas de marca con un propósito social. Por el contrario, el proceso de consolidación de los ecosistemas de innovación abiertos, mediado por universidades y también por políticas públicas de emprendimiento, se configura también como otro espacio productivo para el desarrollo emprendedor. Este tipo de espacios favorecen la cocreación, la transferencia de conocimiento y el acceso a capital semilla, haciendo que aumenten las oportunidades para que ideas de negocio puedan escalar (Audretsch y Belitski, 2021).

En el marco de la región latinoamericana, aún se encuentran presentes las brechas estructurales; sin embargo, también se han venido reconociendo avances importantes en lo que tiene que ver con la cultura emprendedora, el acceso a financiamiento y políticas de fomento. Así, el informe GEM Colombia (2023) muestra que cerca de un 60 % de los emprendimientos son iniciados para paliar problemas sociales o medioambientales y, de este modo, entrega indicios del crecimiento de un tipo de emprendimiento de impacto.

Por último, resulta relevante destacar que la superación de los desafíos presentados y el aprovechamiento de las oportunidades que se nos ofrecen en el momento depende, en gran medida, de la capacidad que tenga el emprendedor para gestionar estratégicamente la incertidumbre, construir redes de colaboración y, también, ser una persona con la actitud del aprendiz y del aprendizaje continuo. Tal como concluye Ongesa (2026), el emprendedor exitoso del presente, por tanto, no es aquel que tiene las respuestas correctas a todas las preguntas, sino el que sabe hacer las preguntas adecuadas, aprender con velocidad y adaptarse teniendo en cuenta el futuro.

Sugerencias para las políticas públicas e institucionales

El fortalecimiento del ecosistema emprendedor requiere de aplicar una buena interacción entre las políticas públicas y de iniciativas institucionales para fomentar la innovación, la sostenibilidad y la competitividad, entre otros, siendo las políticas públicas más que el mero apoyo financiero, sino que debe incluir aspectos como la formación del talento humano, la estructura digital, la seguridad jurídica, el acceso a los mercados y los estímulos a la innovación. Desde la óptica teórica, Acs et al. (2019) concluyen que su importancia radica en que el estado emprendedor es un elemento activo en la creación de condiciones que fomentan la creación de nuevos negocios y, por tanto, que requiere de una intervención estratégica del gobierno, mediante una economía basada en la evidencia empírica.

Una propuesta clave será el desarrollo de unas políticas que ayuden a promover la educación del emprendimiento desde el básico hasta el superior. Evidentemente, de acuerdo con lo indicado por Morris et al. (2020), los países en los que las políticas educativas se ocupan del emprendimiento son capaces de formar generaciones más innovadoras y resistentes a problemas económicos y sociales. Desde este punto de vista, las instituciones universitarias deben incluirse como partes implicadas en la creación y el desarrollo de esas políticas educativas, por medio de oferta de programas orientados a formar competencias blandas, y habilidades técnicas relacionadas con la demanda del mercado y la evolución de la tecnología.

En otro orden de cosas, la promoción de redes de colaboración público-privada se configura como un recurso básico y también fundamental para activar el ecosistema. Así, Urbano et al. (2019) indican que, al aumentar los recursos accesibles y mejorar la disponibilidad y el acceso al conocimiento, estas alianzas entre instituciones ofrecen en el mismo instante la posibilidad de establecer entornos de cocreación en los que participan empresas, universidades y gobiernos. Definitivamente, las redes sirven para identificar y eliminar cuellos de botella del emprendimiento y son eficientes especialmente en aquellos territorios donde el capital social resulta escaso.

Igualmente es relevante el desarrollo de políticas diferenciales para poblaciones vulnerables, como las mujeres emprendedoras, las comunidades rurales o la juventud que no puede hacer frente al acceso de formalización del crédito. Una política pública con enfoque de género considera la adecuación del acceso a la formación, la financiación y el acompañamiento empresarial en función de contextos y prioridades específicas para la población destinataria (Brush et al. 2018). Esto comporta la alineación de las leyes relacionadas con la regulación financiera, la disposición de incentivos fiscales o la adecuación de espacios de mentoría en las poblaciones vulnerables.

En lo que respecta a las instituciones, el fortalecimiento de los centros de emprendimiento público y de apoyo técnico es aconsejable. Estas entidades son viables porque ofrecen servicios de valor añadido, como por ejemplo la abogacía, la propiedad intelectual, el análisis de los mercados, etc., y además, se considera relevante que estas operen con métricas claras de impacto bajo los ODS, es decir, un emprendimiento responsable.

En resumen, las políticas públicas e institucionales han de quedar organizadas de manera estructurada e inclusiva para dar cuenta de las dinámicas del mundo contemporáneo y de las especificidades de la organización del tejido productivo local. Un marco normativo que propicie el emprendimiento implica favorecer procedimientos o subvenciones, también implica crear una cultura emprendedora que potencia la innovación, creer en el riesgo calculado, en la posibilidad de aprender de los fracasos y convertirlo en algo intrínseco del progreso empresarial.

Conclusiones

El ecosistema emprendedor actual presenta un conjunto de transformaciones que se ven acentuadas por los avances tecnológicos, las crisis económicas, las situaciones socioculturales e, incluso, los retos ambientales que nos afectan globalmente. En este orden de ideas, la investigación realizada ha evidenciado la importancia de las estrategias de desarrollo gerencial como recurso clave para incrementar las capacidades propias de los emprendedores, potenciar su resiliencia y facilitar la inserción y el desarrollo del emprendimiento en contextos económicos muy complejos y altamente competitivos.

Primero, se afirma que el desarrollo gerencial no puede ser considerado un proceso independiente o simplemente relacionado con el ámbito de la empresa convencional, sino que, por el contrario, se ha de considerar un conjunto de prácticas interdependientes, prácticas que articulan la formación técnica con aprendizaje, la innovación, el acceso a las redes de apoyo y articulaciones con políticas públicas. Las capacidades gerenciales en emprendedores en situación de subsistencia significan no solo las estrategias para asegurar la sostenibilidad de los negocios sino mecanismos de empoderamiento social y de transformación territorial.

En ese sentido, las evidencias también ponen de manifiesto la relevancia del acompañamiento particularizado que, a través del *mentoring*, *coaching* y otras metodologías de acompañamiento, favorecen el conocimiento y la toma de decisiones del tipo limpias, la confianza en uno mismo y el desarrollo del pensamiento estratégico u orientado hacia la acción. El acompañamiento ha de estar enmarcado dentro de una mirada diferencial que contempla la consideración del género, del territorio, del nivel educativo, de la edad, del acceso a los recursos disponibles y de la identidad cultural de quienes emprenden. Por eso, se debe desarrollar un enfoque integrador en las políticas públicas y en los

programas institucionales que articula el componente técnico con el humano, lo que justifica hacer un repaso de los modelos de intervención.

En lo que respecta al rol del Estado y de las instituciones privadas, se constata la necesidad apremiante de generar marcos normativos flexibles, eficaces y centrados en el emprendedor que parte de una gobernanza colaborativa entre los actores del sector público, universidades, cámaras de comercio, ONG y el sector financiero. Se postula la creación de ecosistemas locales de apoyo, con autonomía administrativa y recursos de los territorios descentralizados y adaptados a sus realidades. Un entorno emprendedor saludable no solo tiene que favorecer la emergencia de nuevas ideas innovadoras de negocio y la consolidación de las ideas, sino también la necesidad de los emprendedores de acompañar procesos de consolidación y escalabilidad de los emprendimientos.

En las primeras líneas, cuando se introduce la innovación, se hace notar cada vez con más claridad que los emprendedores deben estar dispuestos a aceptar los cambios y, además, han de desarrollar una mentalidad de aprendizaje continuo. En el actual contexto de rápida evolución de la tecnología y de cambios paralelos en la realidad social, el aprender a adaptarse es simplemente la condición necesaria para que cualquier proyecto tenga continuidad sobre el asunto, la digitalización de procesos, el uso de herramientas como la inteligencia artificial, el análisis de grandes volúmenes de datos, avances técnicos, nuevas formas de pensar y operar los negocios. A ello se suma la necesidad de asumir un compromiso real con la sostenibilidad ambiental y social, integrando principios de economía circular que reduzcan el impacto negativo y generen valor compartido. Estas transformaciones están remodelando el emprendimiento, en términos de herramientas, de propósito, haciendo que cada vez más iniciativas busquen equilibrar la rentabilidad con el bienestar colectivo.

Líneas de investigación futuras

A partir de los vacíos identificados durante el desarrollo de esta investigación, se proponen las siguientes líneas de investigación futuras:

- Estudios longitudinales sobre el impacto del acompañamiento gerencial en emprendimientos de base comunitaria o en situación de subsistencia, con especial énfasis en su sostenibilidad a mediano y largo plazo.
- Evaluación del papel de las tecnologías emergentes en la transformación de los modelos de negocio en regiones periféricas o rurales, analizando su accesibilidad, apropiación social y resultados.
- Análisis comparativo entre políticas públicas de emprendimiento en América Latina, que permita establecer buenas prácticas y modelos replicables en contextos similares al colombiano, con criterios de inclusión, sostenibilidad y eficacia institucional.

- Estudios cualitativos sobre el emprendimiento femenino y juvenil en entornos vulnerables, que aborden no solo barreras estructurales, sino también motivaciones, redes informales y formas de resiliencia.
- Diseño de indicadores de medición del desarrollo gerencial en emprendimientos sociales o de base popular, que consideren criterios no puramente financieros, sino también sociales, culturales y ambientales.
- Investigación-acción participativa con comunidades emprendedoras, como estrategia metodológica que vincule directamente a los actores del territorio con la construcción de conocimiento, generando aprendizajes prácticos y transformaciones reales.

En conclusión, el ecosistema emprendedor en Colombia, y en particular en los contextos del Caribe y las zonas de frontera, requiere de una comprensión de los mismos que supere las respuestas concretas o las visiones puntuales. Hay que asumir una comprensión sistémica, participada, enraizada en las realidades de cada uno de los territorios con una intencionalidad emprendedora. Emprender significa tener en cuenta que se trata del desarrollo de un proceso económico, de un acto de representación en un espacio de desigualdad, exclusión o falta de oportunidades.

Fortalecer esas capacidades gerenciales significa ir mucho más allá de enseñar a planificar, organizar o gestionar recursos. Supone acompañar a los emprendedores y emprendedoras en un proceso de reflexión profunda acerca de las condiciones, gracias a las cuales desarrollan sus iniciativas. En otras palabras, significa identificar cuáles son los impedimentos sociales, económicos y culturales que hay que afrontar y fomentar formas de liderazgo que permitan transformar dichas realidades. Cuando las decisiones gerenciales se adoptan desde una mirada crítica del entorno, se abren posibilidades reales para construir proyectos sostenibles, anclados en los territorios y coherentes con los valores de quienes los promueven.

La academia es en ese sentido absolutamente responsable del proceso. No se trata simplemente de transmitir teorías y/o métodos, sino de participar activamente en la construcción de un saber que dialoga con las experiencias locales, que escuche a quienes emprenden desde circunstancias de desigualdad y que se comprometa con su fortalecimiento. Una universidad vinculada con su entorno puede ayudar a tender un puente entre el saber técnico y la vida cotidiana, donde las innovaciones que provengan desde las necesidades reales de la gente se promuevan. En el fondo, la formación gerencial implica transformación social, implica generar nuevas trayectorias, trazar caminos que confluyan hacia una economía más justa y solidaria.

Para ello, resulta imprescindible que los programas académicos sean desarrollados desde la realidad de los territorios y los pueblos. No se trata únicamente de enseñar herramientas o conceptos a las personas, se requiere de la creación de espacios donde

el estudiantado encuentre un lugar dónde experimentar, equivocarse y aprender desde lo más real. El trabajo con emprendedores de los pueblos, con las organizaciones sociales, con las empresas, etc., permite que el conocimiento sea transformado en acciones que se reflejen en soluciones concretas. Por eso, la educación no solo forma gestores, sino personas que multiplican las acciones que producen cambios en beneficio de toda la comunidad.

El capítulo 6 pone fin al recorrido analítico que ha dado lugar a este estudio a través de una mirada prospectiva que intenta delinear rutas posibles para el fortalecimiento del ecosistema emprendedor desde una mirada crítica, participativa y estructural. Las tendencias emergentes, los retos y las oportunidades que hemos planteado en este capítulo nos llevan a comprender que el emprendimiento no puede quedar reducido a una práctica técnica o económica, sino que ha de ser asumido como un fenómeno profundamente social, en el que se cruzan dimensiones culturales, políticas, tecnológicas y humanas.

Desde los cambios climáticos a las innovaciones disruptivas que afectan a la gestión, pasando por los cambios del propio entorno, el perfil del emprendedor debe ser redefinido de un modo constante y, a su vez, cabe también una nueva concepción de las capacidades gerenciales. No basta formar emprendedores que se adapten a las exigencias del mercado, sino que se trata de formar sujetos críticos, creativos y comprometidos con su territorio, que sean capaces de liderar procesos de cambio social sostenibles.

En este sentido, el presente capítulo pone en evidencia la necesidad de elaborar políticas públicas inclusivas, propuestas desde las lógicas del territorio y las de las políticas públicas. Las recomendaciones que se plantean en términos de líneas de futuras investigaciones quieren construir un entorno habilitador que dé cuenta de las múltiples realidades del país, pero sobre todo de aquellas regiones históricamente excluidas del desarrollo económico. De este modo, la propuesta de enfoque que se plantea se articula con los principios de la justicia social, la inequidad de género, la sustentabilidad ambiental y el desarrollo endógeno.

A modo de cierre, esta reflexión concluye en el sentido de considerar que el ecosistema emprendedor no es más que un sistema vivo, complejo y en permanente mutación. Por esta razón, su fortalecimiento no es cuestión de coyunturas, sino de una mirada colaborativa y acciones sistémicas que conecta la academia con el sector productivo y con el Estado y, sobre todo, con las comunidades. Solo así se podrá articular un modelo emprendedor que supere el asistencialismo, que impulse la transformación social y que sea una herramienta eficaz para el desarrollo de los territorios.

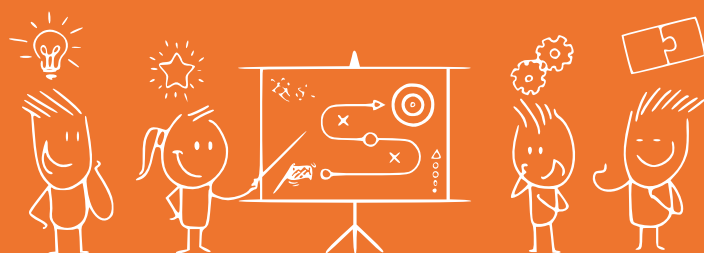
Reflexión final

El desarrollo del ecosistema emprendedor no depende solamente de la motivación de quienes deciden emprender un negocio, sino de la habilidad colectiva de generar los espacios que acompañen, alienten y sostengan esos empeños. Para una parte de este proceso resulta clave propiciar una cultura de colaboración entre los distintos actores públicos, privados, comunitarios y académicos, donde el conocimiento fluya, las experiencias sean compartidas y las decisiones se vayan tomando desde el diálogo y la confianza.

Esto ayudará a lograr la eliminación de barreras de tipo estructural, la ampliación del acceso a recursos y la concepción de innovación como un bien común por encima de intereses individuales o institucionales. La clave consiste en generar espacios en los que el emprendimiento se contempla como un motor de transformación social y no como un simple medio de crecimiento económico. Asimismo, este ecosistema debe contar con políticas coherentes, con marcos regulatorios flexibles y con mecanismos de financiación inclusivos que avalen el riesgo y potencien la sostenibilidad.

La conexión de las capacidades locales con las dinámicas globales también resulta necesaria para que las empresas puedan adaptarse a los desafíos del momento, como la digitalización, el cambio climático o la inclusión social. Un buen entorno emprendedor no es algo que brota espontáneamente, sino que se va gestando con voluntad política, con una visión de futuro compartida y con la participación activa de todos los actores. Únicamente en este caso se podrá construir una red de soporte que no solo impulse la creación de empresas, sino que genere un tejido productivo resiliente, comprometido con el bienestar colectivo y el desarrollo sostenible de los territorios.

En lugares como el Caribe colombiano, donde se presentan las brechas sociales y económicas, se requieren políticas que reconozcan la diversidad de las realidades y que crean en el emprendimiento como un recurso para la inclusión, el arraigo territorial y la transformación social. Adicionalmente, se requieren apuestas que escuchen las voces locales y potencien sus capacidades de manera que emprender no sea un privilegio sino la posibilidad de construir otro futuro.





Capítulo 7

Caso aplicado: gerencia emprendedora en acción



Un proceso de cambio en el activo.
El emprendimiento como manera
de la práctica viva y motor de una
transformación local.

Isenberg, D.J.



Objetivos

- Estudiar la práctica como el hilo conductor del modelo de gerencia emprendedora aplicado a los contextos territoriales del caso, con los elementos que destacamos en este modelo, los actores que tomaron parte y el estilo relacional entre las diferentes formas de trabajo en red de multiactor.
- Identificar aprendizajes, retos y resultados de la práctica, a partir de los elementos que establece el grupo de requerimientos, haciendo especial énfasis en el impacto social, medioambiental y económico para el desarrollo comunitario que la experiencia de la práctica prepara.
- Proponer recomendaciones y buenas prácticas que sirvan de guía para replicar o adaptar experiencias similares en otros territorios.

Introducción

El fortalecimiento de competencias emprendedoras en estudiantes del nivel superior universitario se ha convertido en un aspecto significativo en aquellos escenarios que buscan la articulación de la formación académica, la transformación social y el desarrollo económico local. Así, la gerencia emprendedora no es una simple construcción teórica sino una práctica situada en la cual se ven influenciadas las personas que se están formando como profesionales, a través de las realidades territoriales, sociales y económicas que se encuentran en su proceso de formación y en su futuro como profesionales. Este capítulo presenta un caso aplicado desarrollado en el Centro Comunitario de Atención Virtual (CCAV) de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, de Cartagena, con la finalidad de evidenciar cómo los estudiantes con un carácter emprendedor van desarrollando y fortaleciendo sus habilidades gerenciales a partir de sus trayectorias individuales desde las trayectorias académicas y comunitarias.

La investigación muestra que, no solo el deseo de emprender, sino que también otras variables estructurales entran en juego, como la falta de acceso a financiación, la débil existencia de las redes de apoyo y la falta de referentes en su entorno de emprendimiento. No obstante, también se evidencian grandes posibilidades para la creación de programas de formación vinculados a la toma de decisiones estratégicas, el liderazgo

ético, la planificación y la gestión del recurso. Este hecho permite identificar las habilidades de gestión como algo que va más allá del marco teórico y que se forma desde la interacción de los alumnos entre el conocimiento técnico, la sensibilidad contextual y el compromiso frente al entorno.

El caso de CCAV Cartagena da cuenta de la forma en que los estudiantes, ya sean estudiantes de carreras de las ciencias sociales, el área de la educación, el área de administración, de la tecnología, de la ingeniería (estudiantes de pueblos originarios, de empresas y hombres y mujeres) expresan capacidades sociales valiosas, que se encuentran muy motivadas, pero que se debe tratar de canalizar en procesos formativos. La manera en que se analiza permite ir poniendo de manifiesto de este modo una exigencia concreta de acompañamiento por parte de la institución, de inclusión de contenidos experimentales en los planos de estudio, de formación de redes de soporte para los emprendimientos de carácter territorial.

De esta forma, este capítulo no solo busca dar cuenta del caso descrito, sino que también contempla ofrecer una lectura con un sentido reflexivo, que sirva como insumo para otras instituciones educativas, para responsables de políticas públicas y para agentes del ecosistema del emprendimiento, que reconocen la educación superior como un espacio propicio para la promoción de liderazgos transformadores y sostenibles desde la base. La gerencia emprendedora en acción como práctica viva y adaptativa se puede convertir en una herramienta de empoderamiento personal y colectivo, a partir del mismo instante en que es pensada y conformada desde las necesidades reales de quienes se embarcan en el espacio que constituye el emprendimiento.

Caso 1. Territorios que emprenden en condiciones adversas

El Centro Comunitario de Atención Virtual (CCAV) de la UNAD en Cartagena opera en un entorno con marcadas desigualdades socioeconómicas, donde gran parte de la población estudiantil proviene de sectores vulnerables y enfrenta dificultades para acceder a oportunidades laborales formales. En este contexto, el emprendimiento se presenta como una alternativa no solo para la generación de ingresos, sino también como un camino hacia la autonomía personal y el liderazgo comunitario. Contenidos que integran la práctica de formación de las competencias necesarias para emprender; capacidades para liderar, y una comprensión de la realidad económica y social del territorio estratégico.

Esta investigación se asienta sobre una metodología cualitativa interpretativa derivada de entrevistas semiestructuradas y relaciones de vida de estudiantes con vocación emprendedora inmersos en los programas de administración, ingeniería industrial y

psicología social comunitaria, entre otros. Esto quiere decir las tensiones que se producen cuando las ideas de negocio y sus relaciones e historias de vida se encuentran con marcos normativos restrictivos, desarticulación institucional y escasa formación de competencias para la práctica de la gestión.

Guía de entrevista para estudio de caso

La guía de entrevista se diseña con el propósito de comprender en profundidad un caso específico de emprendimiento desarrollado desde la base, reconociendo que el estudio de caso permite analizar fenómenos complejos en su contexto real y desde la perspectiva de los actores involucrados; por ello, las preguntas se orientan a reconstruir la historia del emprendimiento, las condiciones contextuales de su surgimiento y las decisiones estratégicas que han marcado su evolución, permitiendo identificar cómo el liderazgo, la innovación y la sostenibilidad se articulan en la práctica cotidiana del caso analizado.

En este sentido, la entrevista indaga sobre la trayectoria del emprendedor o del equipo gestor, las formas de liderazgo ejercidas y los aprendizajes adquiridos a lo largo del proceso, así como las estrategias de innovación implementadas para responder a las demandas del entorno, poniendo especial atención en cómo estas prácticas se adaptan a las limitaciones y oportunidades del contexto local, de manera que se puedan comprender los factores que explican la permanencia, transformación o escalabilidad del emprendimiento en el tiempo.

Asimismo, la guía contempla preguntas orientadas a explorar la relación del emprendimiento con la comunidad, las redes de apoyo y las políticas públicas, valorando los impactos sociales, económicos y ambientales generados por el caso, lo que permite situar el análisis más allá del desempeño interno y comprender el emprendimiento como un fenómeno relacional y territorial, coherente con el enfoque de innovación desde la base que orienta el libro.

Protocolo de análisis del estudio de caso

El protocolo de análisis se fundamenta en un enfoque cualitativo interpretativo propio del estudio de caso, cuyo objetivo es comprender la singularidad del emprendimiento seleccionado sin perder de vista su potencial analítico y transferible; en este marco, el análisis se desarrolla a partir de la organización del corpus empírico que incluye entrevistas, documentos institucionales y registros contextuales, los cuales se integran para construir una narrativa densa y coherente del caso.

En una primera etapa, se realiza una lectura holística de la información para identificar patrones, tensiones y eventos clave en la trayectoria del emprendimiento; posteriormente, se procede a la codificación temática, articulando categorías teóricas predefinidas como

liderazgo transformador, innovación contextualizada y sostenibilidad, con categorías emergentes propias del caso, lo que permite un análisis profundo de las dinámicas internas y externas que configuran el fenómeno estudiado.

Finalmente, el protocolo contempla la elaboración de matrices de análisis y diagramas relacionales que facilitan la interpretación de los hallazgos, así como la triangulación de fuentes y perspectivas para fortalecer la validez del estudio. De esta manera, el análisis del caso no solo describe una experiencia particular, sino que genera aprendizajes analíticos que contribuyen a la comprensión del emprendimiento desde la base como estrategia de desarrollo sostenible y generación de valor social, alineándose con los propósitos teóricos y aplicados del libro.

Guía de entrevista semiestructurada

Estudio de caso: emprendimiento desde la base

Dimensión 1. Contexto y origen del emprendimiento

- ¿Cómo surge el emprendimiento y cuáles fueron las condiciones sociales, económicas y territoriales que influyeron en su creación?
- ¿Qué problemática específica del entorno buscaba atender el emprendimiento en sus inicios?
- ¿Qué actores participaron en la fase inicial y qué apoyos o limitaciones se presentaron?

Dimensión 2. Liderazgo y toma de decisiones

- ¿Cómo se define y ejerce el liderazgo dentro del emprendimiento a lo largo de su trayectoria?
- ¿Qué valores y principios orientan la toma de decisiones estratégicas del emprendimiento?
- ¿De qué manera el liderazgo ha contribuido a enfrentar crisis, cambios o incertidumbres del entorno?

Dimensión 3. Innovación desde la base

- ¿Qué prácticas innovadoras ha desarrollado el emprendimiento para responder a las necesidades del contexto local?
- ¿Cómo se integran el conocimiento local, la experiencia y la tecnología en los procesos de innovación?
- ¿Qué aprendizajes han surgido a partir de los aciertos y errores en la implementación de innovaciones?

Dimensión 4. Sostenibilidad e impacto

- ¿Cómo se articulan los objetivos económicos, sociales y ambientales en la gestión del emprendimiento?
- ¿Qué impactos considera que ha generado el emprendimiento en la comunidad y en el territorio?
- ¿Qué estrategias han sido claves para garantizar la sostenibilidad del emprendimiento en el tiempo?

Dimensión 5. Redes, comunidad y entorno institucional

- ¿Qué tipo de relaciones mantiene el emprendimiento con la comunidad, las redes colaborativas y otras organizaciones?
- ¿Cómo influyen las políticas públicas y el apoyo institucional en el desarrollo del emprendimiento?
- ¿Qué barreras estructurales del entorno han condicionado su crecimiento o consolidación?

Dimensión 6. Proyección y aprendizajes del caso

- ¿Cuáles considera que son los principales aprendizajes que deja esta experiencia de emprendimiento?
- ¿Qué elementos del caso podrían ser replicables o adaptables a otros contextos similares?
- ¿Qué desafíos y oportunidades identifica para el futuro del emprendimiento?

Hallazgos principales: capacidades, obstáculos y oportunidades

El análisis de los testimonios revela patrones comunes en las trayectorias de los estudiantes emprendedores. En primer lugar, se identifica un fuerte componente de resiliencia y creatividad, especialmente en mujeres jóvenes que lideran iniciativas relacionadas con la gastronomía, la moda artesanal, la educación comunitaria y el turismo ecológico. Estas emprendedoras demuestran habilidades innatas para la negociación, la adaptación al cambio y la construcción de redes de apoyo locales, aunque muchas veces carecen de conocimientos técnicos en planificación, finanzas o mercadeo.

En segundo lugar, se observa una desarticulación entre lo aprendido en la universidad y las exigencias del entorno. Si bien los programas académicos ofrecen marcos teóricos sólidos, los estudiantes sienten que hace falta un componente práctico más fuerte, vinculado a estudios de caso locales, mentorías empresariales y acceso a simuladores de negocios. Asimismo, los participantes del estudio mencionan como principales barreras al emprendimiento:

- La falta de capital semilla y acceso a crédito por no tener historial financiero.
- La baja conectividad digital en zonas rurales y periurbanas.
- La escasa presencia institucional del Estado y actores privados.
- La poca cultura de colaboración intersectorial.

No obstante, también identifican oportunidades estratégicas como:

- El aprovechamiento del patrimonio cultural de Cartagena como valor diferencial.
- El interés creciente por productos con identidad local.
- La existencia de convocatorias públicas que podrían apoyar, si fueran más accesibles.

Interpretación crítica de la teoría a la acción transformadora

Estos hallazgos permiten reinterpretar el concepto de gerencia emprendedora no como un conjunto de técnicas universales, sino como un proceso dinámico, adaptativo y profundamente contextualizado. En línea con autores como Kantis et al. (2013b) y Federico (2021) el emprendimiento exitoso requiere una combinación de capacidades individuales, condiciones estructurales favorables y acompañamiento estratégico por parte de las instituciones.

Desde esta mirada, la formación universitaria en emprendimiento debe trascender los modelos de negocios tradicionales y promover enfoques más integrales, centrados en la sostenibilidad, la innovación social y la incidencia territorial. Como lo argumentan Arellano et al. (2023), la gerencia del emprendimiento debe nutrirse de la capacidad de leer los contextos, movilizar alianzas y liderar procesos colectivos de cambio. Por tanto, el énfasis no debe estar únicamente en enseñar a “crear empresas”, está en formar agentes capaces de diseñar soluciones para los desafíos locales.

Propuesta formativa reflexiva: una hoja de ruta para la UNAD

A partir del análisis del caso, se propone que la Universidad fortalezca la dimensión práctica y situada de su formación emprendedora, mediante las siguientes líneas estratégicas:

- Implementar laboratorios de innovación emprendedora territorial, donde los estudiantes puedan experimentar con prototipos de negocio, resolver retos comunitarios y recibir mentoría de emprendedores locales y egresados.
- Fomentar alianzas con cámaras de comercio, ONG y gobiernos locales para abrir rutas de apoyo técnico y financiero a las iniciativas estudiantiles.
- Integrar la perspectiva de género, interculturalidad y sostenibilidad en los contenidos de formación emprendedora.
- Crear rutas de inserción de proyectos destacados en fondos públicos o concursos regionales, con asesoría continua.
- Promover una red de comunidades emprendedoras UNAD para el intercambio de saberes, recursos y experiencias entre sedes y CCAV.

Con estas acciones, la Universidad no solo formará profesionales capaces de emprender, sino también de liderar procesos de cambio inclusivo, colaborativo y territorialmente pertinente.

Caso 2. Ecosistema emprendedor en espacios interculturales

En el contexto de las economías emergentes, la construcción de ecosistemas emprendedores representa una de las apuestas más relevantes para dinamizar el desarrollo socioeconómico desde las capacidades endógenas de los territorios. Esta afirmación adquiere especial significancia en regiones como el Distrito Turístico, Especial y Cultural de Riohacha, en La Guajira, donde convergen complejas realidades sociales, culturales y económicas, pero también se entretajan oportunidades únicas para la innovación desde la diversidad. El emprendimiento, entendido no solo como una alternativa de generación de ingresos, sino como una estrategia de transformación territorial, encuentra en los entornos interculturales un espacio fértil para la creación de propuestas diferenciadoras con valor agregado local.

El estudio de los ecosistemas emprendedores ha cobrado fuerza a nivel internacional, debido a su capacidad para articular actores diversos en torno a propósitos comunes de innovación, competitividad y sostenibilidad. Casos de éxito en ciudades como Medellín, Cali o Barranquilla dan cuenta de cómo la sinergia entre emprendedores, inversores, plataformas de apoyo, instituciones públicas y privadas, puede aportar espacios propicios de aparición y consolidación de iniciativas económicas; y, por el contrario, en territorios como Riohacha, que saben marcar la diferencia por la interculturalidad en su forma de vida social, persisten vacíos informacionales, desarticulación institucional y debilidades estructurales que limitan la aparición de un ecosistema emprendedor fuerte, inclusivo y sostenible.

El proceso correspondiente se lleva a cabo como una propuesta de investigación, en la que se asume el reto de analizar el ecosistema emprendedor de los espacios interculturales de Riohacha, con el objetivo de entender sus dinámicas, sus actores y las condiciones habilitantes y, además, proponer una estrategia que le permita avanzar en su consolidación. Desde un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, se abordan dimensiones fundamentales del ecosistema, como son la cultura emprendedora, el acceso al financiamiento, el marco normativo, la infraestructura de apoyo y el capital humano disponible. La población de estudio está constituida por ochenta sujetos pertenecientes a cinco categorías estratégicas: emprendedores, inversionistas, intermediarios, plataformas de apoyo no lucrativas y gran institución.

La riqueza de este caso se encuentra en su apuesta por visibilizar las particularidades del emprendimiento en contextos culturalmente diversos, donde las tradiciones, saberes ancestrales y modelos de vida alternativos se pueden convertir en activos valiosos de la innovación. También el caso ofrece una visión metodológica replicable a otros territorios del país con características similares, que permite no solo producir conocimiento científico importante, sino que también contribuye a la incidencia pública, en este caso en el diseño de las políticas diferenciadas. Con todo, el caso busca argumentar que el desarrollo de un ecosistema intercultural no solamente es una cuestión necesaria, sino que es posible, siempre que se dé visibilidad a las potencialidades locales, a la vez que se genera la articulación entre actores y una visión de desarrollo territorial sostenible compartido.

El desarrollo de los ecosistemas emprendedores se ha convertido en una de las estrategias más vigorosas y sostenibles para promover el crecimiento económico, la innovación social y la cohesión territorial, especialmente en los espacios donde conviven diferentes culturas y realidades sociales. En esta línea, este estudio de caso se centra en analizar el ecosistema emprendedor de los espacios interculturales del Distrito Turístico, Especial y Cultural de Riohacha, La Guajira, un territorio que, a pesar de contar con recursos naturales y diversidad étnica, aún tiene grandes déficits en términos de oportunidades económicas, inclusión productiva y articulación de actores.

El estudio se construye a partir de una mirada integradora que considera el emprendimiento no solo como una vía para generar ingresos o autoempleo, sino como una plataforma transformadora que da pie a crear valor entre las comunidades indígenas, afro, mestizas y migrantes que cohabitan el territorio. Desde esta mirada, el ecosistema emprendedor lo entendemos como un entramado diversificado de relaciones sociales entre emprendedores, instituciones, plataformas de apoyo, inversionistas y políticas públicas que, interconectados, hacen posible activar circuitos de innovación y desarrollo económico que responden a las realidades interculturales.

A partir de encuestas aplicadas y utilizando el análisis estadístico descriptivo, se busca caracterizar la situación actual del mismo, determinar el índice del ecosistema de emprendedores de Riohacha y proponer estrategias orientadas a su fortalecimiento. La investigación se sustenta en marcos teóricos contemporáneos como los modelos de Isenberg (2011) e INNpula Colombia (2019), los cuales permiten evaluar componentes como la cultura emprendedora, el acceso a mercados, la financiación, la infraestructura de apoyo y la política pública.

Guía de entrevista alineada al modelo de Isenberg (2011)

Dominios: cultura, políticas, financiamiento, capital humano, mercados, infraestructura y soportes.

Dominio 1. Cultura emprendedora

¿Cómo se manifiestan las actitudes, valores y creencias hacia el emprendimiento en las distintas comunidades culturales de Riohacha?

¿De qué manera la interculturalidad influye en la percepción social del riesgo, el éxito y el fracaso emprendedor?

¿Qué tan valorado es el emprendimiento como opción de vida y desarrollo territorial en el contexto local?

Dominio 2. Políticas y liderazgo público

¿Cómo evalúa el papel del gobierno local y departamental en la promoción del emprendimiento intercultural?

¿Existen políticas públicas diferenciadas que reconozcan las particularidades culturales del territorio?

¿Qué limitaciones normativas o administrativas afectan el desarrollo del ecosistema emprendedor?

Dominio 3. Financiamiento

¿Qué fuentes de financiamiento están disponibles para los emprendedores del territorio y qué tan accesibles resultan?

¿Qué barreras culturales, institucionales o económicas dificultan el acceso a capital?

¿Qué estrategias alternativas de financiamiento han emergido desde la comunidad?

Dominio 4. Capital humano

¿Cómo valora la formación, habilidades y experiencia de los emprendedores locales?

¿Qué rol cumplen la educación superior, la formación técnica y el aprendizaje informal en el fortalecimiento del ecosistema?

¿Qué brechas de capacidades considera prioritario atender?

Dominio 5. Mercados

¿Qué oportunidades reales tienen los emprendimientos interculturales para acceder a mercados locales, regionales o nacionales?

¿Cómo influyen la identidad cultural y el valor simbólico del territorio en la comercialización de productos y servicios?

¿Qué limitaciones estructurales restringen la expansión de los emprendimientos?

Dominio 6. Infraestructura y soportes

¿Qué tan adecuados son los espacios, programas e instituciones de apoyo al emprendimiento en Riohacha?

¿Cómo se articulan incubadoras, universidades, cámaras de comercio y plataformas de apoyo?

¿Qué vacíos de infraestructura afectan la consolidación del ecosistema?

Cabe destacar, que durante el proceso de estudio del caso, se pueden aliviar tensiones arraigadas que han hecho obstinadamente restrictivas las condiciones para el desarrollo emprendedor en territorios como el cartagenero, en el que ciertas condiciones, como la desigualdad social y el desempleo estructural de la población, así como la articulación institucional donde la universidad deja ver que tiene diferentes problemas, constituyen los eventos que impactan a los individuos y sus expectativas sociales.

Las tensiones entre lo estudiado pueden ser extensas pero la misma investigación pone de relieve que también se abren oportunidades de gran valor para el emprendimiento que, si se utilizan desde un enfoque integral y de carácter territorial, pueden convertirse en auténticos motores de cambio social. Esto permite comprender que el emprendimiento no es un proceso de carácter extremadamente descontextualizado, sino en cierto sentido una respuesta a las dinámicas locales en las que la colaboración entre los actores públicos, privados y comunitarios resulta imprescindible.

En este contexto, la interculturalidad no solamente aparece como una de las características que determinan la identidad cartagenera, sino como una ventaja estratégica para desarrollar intervenciones más auténticas, sostenibles y acordes con la realidad de los contextos que se intervienen. Incorporar los saberes tradicionales, las prácticas populares y las formas de organización de los sectores más vulnerables de la ciudad, promueve el sentido de pertenencia y la resiliencia de los proyectos. Por lo tanto, el caso no solo se suma a las reflexiones académicas del emprendimiento en contextos urbanos complejos, sino que también busca ofrecer herramientas prácticas para la formulación de políticas públicas que reconozcan la variabilidad, promuevan la equidad, y fortalezcan el tejido emprendedor desde un enfoque más sistemático del territorio.

Reflexión final

El recorrido por los dos casos aplicados en este capítulo ha permitido visibilizar con claridad cómo la gerencia emprendedora, concebida como una práctica transformadora, puede activarse eficazmente desde distintos escenarios sociales, institucionales y territoriales. Tanto el caso del liderazgo juvenil en la comuna 10 de Riohacha como el análisis del ecosistema emprendedor en contextos interculturales evidencian que la innovación social, la participación ciudadana y la articulación multiactor no son postulados abstractos, sino realidades posibles cuando se promueve una gestión territorial con enfoque emprendedor, sensible a los contextos locales y capaz de construir futuro desde la diversidad.

En el primer caso observado, la experiencia conducida por jóvenes pone en evidencia que los territorios no son meramente espacios físicos, sino que constituyen lugares simbólicos donde se da forma a la ciudadanía activa, se constituyen redes de apoyo mutuo y se generan condiciones que permiten la autogestión. Estos jóvenes, al reconocerse como actores estratégicos en sus comunidades, activan procesos de cambio que trascienden la lógica asistencial y fortalecen el tejido social desde abajo. Su acción, apoyada por alianzas con organizaciones sociales, instituciones educativas y entes gubernamentales, da cuenta de un modelo de gerencia que parte del territorio, se nutre de la identidad local y se proyecta con visión de futuro.

El segundo caso, centrado en el análisis del ecosistema emprendedor en espacios interculturales, profundiza en las condiciones estructurales y relacionales que permiten o limitan la consolidación de dinámicas económicas sostenibles. La sistematización de actores y variables clave, sustentada en modelos como los de Isenberg (2011) e INNpula Colombia (2019), revela que, si bien existe una masa crítica de iniciativas emprendedoras en Riohacha, la falta de articulación, la escasa cultura colaborativa y las desigualdades estructurales continúan siendo obstáculos significativos.

Sin embargo, el potencial intercultural del territorio expresado en su diversidad étnica, saberes ancestrales y creatividad local representa una ventaja comparativa que debe ser gestionada con enfoque estratégico y participativo. En ambos casos, señala que la gerencia emprendedora no se puede reducir a la mera administración de recursos o a la potenciación de proyectos aislados, sino que debe considerarse como una capacidad instalada en los territorios para encontrar oportunidades, activar saberes, articular voluntades y producir valor público.

Este capítulo muestra que la gerencia emprendedora, al emparentarse con procesos de desarrollo local, es algo más que crear empresas o la rentabilidad financiera: es una forma de leer el territorio, de localizar las oportunidades mediante las propias dinámicas sociales, culturales y económicas que lo recorren. Así pues, emprender es una forma de responder éticamente ante el entorno y ante las personas que lo habitan, considerando las tensiones históricas, las desigualdades consuetudinarias y las potencialidades invisibles.

Para hacer posible las capacidades colectivas en el territorio, se necesita la cooperación de todas aquellas instancias de personas emprendedoras e instituciones educativas, de personas y organizaciones sociales e instituciones públicas. La cooperación no se resume únicamente a la suma de esfuerzos, sino a la creación de relaciones de confianza, diálogo y corresponsabilidad que permitan sostener en el tiempo los procesos de colaboración y coaprendizaje, planteados en el marco de la gerencia emprendedora.

En este sentido, la práctica de la gerencia emprendedora deja entonces de ser práctica de una persona y pasa a ser una acción común que articula conocimientos, recursos y experiencias en función del bienestar común. La colaboración entre las personas emprendedoras, e incluso entre las familias de los alumnos, pervierte el curso de esta última y articula el conocimiento de los agentes del entorno como poderosísima fuente de recursos. La lógica de la cooperación favorece, a su vez, ecosistemas más equilibrados, donde las soluciones surgen a partir del contexto y de las necesidades del mismo.



Por lo tanto, lanzar un emprendimiento desde los enfoques de territorialidad y de cooperación también supone resignificar el acto de producir, no solo hacerlo con eficacia, sino con sentido. La cultura, los valores comunitarios y las formas de vida tradicionales devienen elementos centrales en la manera de concebir, gestionar y proyectar los emprendimientos. De tal manera que la gerencia emprendedora resulta ser un mecanismo de transformación que dinamiza la economía local. Finalmente, el enfoque permite inaugurar nuevas rutas para los territorios imaginarios donde el desarrollo sea una posibilidad compartida.





Conclusiones generales



El emprendimiento no crece solo;
requiere apoyo de la comunidad,
respaldo educativo y colaboración
constante.

Amartya Sen.



El emprendimiento no es solo una actividad individual, es también el resultado de un contexto que acompaña, promueve y sustenta dicha actividad. No es suficiente tener unos parámetros o una motivación personal o el criterio personal como unas condiciones de la creatividad, sino que hacen falta comunidades que atiendan a la cooperación, sistemas educativos que promuevan el pensamiento crítico y políticas de acceso a oportunidades reales.

En contextos como el Caribe colombiano, que conjugan una serie de retos estructurales, pero en los que también hay una gran riqueza cultural por rescatar, el emprender se convierte en un proceso colectivo que requiere relaciones fuertes, formación relevante y unos espacios donde la acción y el entrelazado sean fuente de transformación. Únicamente de ese modo, es decir, con las raíces bastante más profundas en la comunidad, con el agua fluyendo de forma frecuente desde los procesos educativos y con la luz iluminada que da la cooperación, pueden germinar iniciativas como estas, sostenibles, justas y con un impacto social verdadero.

Durante el desarrollo del presente trabajo se ha hecho un trayecto teórico, analítico y propositivo del ecosistema del emprendimiento, subrayando el rol que le confieren las estrategias de desarrollo gerencial en un contexto de subsistencia y anhelante de transformación social. Se ha partido de una revisión crítica de los fundamentos conceptuales del emprendimiento, poniendo de manifiesto su tránsito de una propuesta centrada en la rentabilidad individual hacia una perspectiva más globalizada que lo entiende como un proceso social, colectivo y territorial.

Por esta razón, el análisis elaborado a partir del proyecto ha hecho posible identificar, describir y explicar cómo las condiciones estructurales, las capacidades institucionales y el tejido social mediado por las interacciones interpersonales fomentan la emergencia de iniciativas emprendedoras. Todo lo anterior ha dado pie a proponer una serie de recomendaciones de tipo institucional y de las políticas públicas, haciendo hincapié en la exaltación de la necesidad de crear entornos favorables, reconociendo la diversidad de actores y promoviendo la inclusión productiva. De esta manera, el texto ha procurado dar cuenta de un enfoque más holístico del fenómeno emprendedor justamente, no solo como motor económico sino más bien como un recurso estratégico para el desarrollo territorial sostenible, a partir del empoderamiento ciudadano, la equidad social y la construcción colectiva de alternativas.

El principal aporte de este trabajo es el enfoque sociocrítico que ofrece, ya que pone de manifiesto las desigualdades estructurales, históricas y territoriales que experimentan

muchos emprendedores en Colombia y en América Latina. Muy lejos de dejarse arrastrar en una interpretación tecnocrática o meramente instrumental de las realidades del emprendimiento, el trabajo tiene uno de sus objetivos en proporcionarnos una lectura situada que ponga de manifiesto las múltiples barreras económicas, culturales, de género, institucionales, que a menudo condicionan un acceso equitativo a las oportunidades.

Desde este enfoque, se apuesta por modelos de desarrollo de la gerencia que vayan más allá de la lógica de la eficiencia económica como último recurso para adoptar modelos de la realidad más justos, más inclusivos y más democráticos. De ahí que el desarrollo de la gerencia o de la dirección se entienda no como un repertorio de habilidades solamente técnicas y aplicables de una manera neutra, sino como práctica relacional, situacional y que conlleva una toma de posición frente a las realidades sociales. Esta visión alternativa permite concebir la gerencia como un proceso que se encuentra comprometido éticamente, políticamente, y donde el liderazgo, la toma de decisiones y la gestión del cambio se relacionan con el compromiso por la igualdad, la sostenibilidad y la transformación social.

Del mismo modo, se ha demostrado que el desarrollo del ecosistema emprendedor no puede depender solo de las capacidades individuales de los emprendedores y las emprendedoras, y más en situaciones de precariedad y desigualdad. La concepción de emprendedor aislado, autosuficiente y único responsable de su éxito o fracaso resulta escasa, injusta en muchos casos. Por eso, este estudio se pronuncia a favor de un modelo de gestión del emprendimiento en colaboración, en el que diferentes actores instituciones estatales, universidades, organizaciones comunitarias, empresas privadas y sociedad civil asumen corresponsablemente la creación de entornos habilitantes.

Esta línea de trabajo va sin pausa hacia la creación de políticas públicas integrales entendidas no solamente como aquellas que reconozcan, sino que también actúen sobre las particularidades del territorio y sobre las dinámicas socioculturales que lo atraviesan. La descentralización efectiva de recursos, capacidades y actuaciones constituye uno de los ejes estratégicos que se deben contemplar, así como una opción hacia la democratización del acceso a oportunidades, de tal modo que los espacios hasta ahora históricamente excluidos puedan ir diseñando, por su propia cuenta, buscando la gestión de sus respectivas agendas de desarrollo. Paralelamente, resulta fundamental construir marcos normativos que no impongan modelos homogéneos de emprendimiento, sino que incorporen y posibiliten la diversidad de saberes, las prácticas productivas locales y las formas de organización económica solidaria.

A esto se suma la necesidad de construir una función de ecosistemas de la innovación apoyada en redes de cooperación inter e intrasectorial, en las que el conocimiento fluya y se construya de forma colectiva. La construcción de un emprendimiento que no se circunscriba a una mera generadora de ingresos, sino que emule en una dirección también es de un desarrollo económico local sostenible, equitativo, incluyente, sólo

podrá entablarse atendiendo un compromiso ético frente a la transformación social y estableciendo alianzas sostenidas entre actores muy distintos.

El presente libro también deja abiertas nuevas líneas de investigación que amplifican y profundizan los hallazgos aquí expuestos, dado que se reconoce que el fenómeno del emprendimiento es dinámico, complejo y contextual. En particular, se identifican como prioritarios los estudios que se orientan a la medición del impacto social de los emprendimientos, en términos cuantitativos y en enfoques cualitativos que valoren las transformaciones culturales, comunitarias y subjetivas que estos emprendedores despliegan.

Igualmente, resulta de importancia esencial la necesidad de avanzar en el diseño y validación de metodologías participativas para la formación de capacidades emprendedoras, especialmente las que incluyen conocimientos locales, prácticas colaborativas y enfoques inclusivos. En todo caso, el análisis en profundidad de experiencias exitosas de emprendimientos comunitarios en contextos de exclusión permitirá no solo dar visibilidad a alternativas concretas de desarrollo, sino también enriquecer la formulación de políticas públicas más condescendientes con la realidad del territorio. Estas líneas de trabajo aportarán significativamente hacia el ironizar una visión del emprendimiento como catalizador de la transformación social, comprometida con la equidad, la justicia y la sostenibilidad.

Resumiendo, este trabajo supone un aporte importante actual a la discusión sobre desarrollo, gestión y emprendimiento. Esto es así porque presenta un planteamiento con visión crítica y con un fuerte compromiso con los procesos de transformación estructural que nuestras sociedades requieren de forma urgente. Por medio del reconocimiento de las voces, necesidades y deseos de emprendedores y emprendedoras desde abajo, se pone de manifiesto la necesidad de pensar un modelo alternativo a las lógicas extractivas, individualistas y centralistas que marcan tal como se ha vivido la agenda económica en las últimas épocas.

Se sugiere, en su lugar, una alternativa o modelo que asuma la diversidad de los territorios, que valore los saberes locales y que promueva relaciones más equitativas entre los actores públicos, privados y comunitarios. Esta propuesta no solo sugiere voluntad política, ni tampoco una visión estratégica, sino que incluso plantea una transformación cultural profunda, orientada a situar a la dignidad humana y a la equidad como centro del hacer emprendedor. Solo así será posible construir un desarrollo económico más humano, más inclusivo y verdaderamente arraigado en la realidad y capacidad de los territorios.

Agradecimientos

Sin el apoyo solidario, la orientación y el compromiso de múltiples personas e instituciones que, desde diversas perspectivas, aportaron adecuadamente al desarrollo de esta investigación, este trabajo no habría sido posible.

En primer lugar, a la universidad UNAD-UNIGUAJIRA y, por extensión, al departamento de docentes que, con espíritu crítico y académico, robustecieron su corpus conceptual y metodológico. Gracias a sus aportes fue posible legitimar una propuesta coherente con las realidades sociales y económicas del territorio.

Particularmente, a la comunidad de emprendedores y emprendedoras de base, cuyos saberes, voces y experiencias fueron fuente interesante de gran parte del contenido de este libro. Su habilidad de resiliencia, su creatividad e imaginación y su liderazgo en situaciones adversas son, sin duda, el motor de las transformaciones en las comunidades.

Agradecemos también a las instituciones, tanto públicas como privadas, que prestaron espacios de diálogo, acceso a la información y disponibilidad para ayudar en el proceso. Su contribución fue la que permitió enriquecer la mirada interdisciplinaria que atraviesa el texto presente.

Por último, a aquellas personas que, desde el anonimato, cada día ayudan a construir territorios justos y sostenibles a partir del emprendimiento social y solidario. Este libro, en parte, es un homenaje a su esfuerzo silencioso y transformador.

Convertir el emprendimiento en una herramienta de justicia social significa asumir el desarrollo como un esfuerzo colectivo, ético y humano. Alean et al. (2017)



Referencias

- Acemoglu, D. y Restrepo, P. (2020). The wrong kind of AI? Artificial intelligence and the future of labor demand. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 13(1), 25-35. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz022>
- Acs, Z. J., Audretsch, D. B. y Lehmann, E. E. (2019). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 41(4), 757-774. DOI:10.1093/acprof:oso/9780195183511.003.0003
- Albornoz Arias, N. Contreras Velásquez, J.C., Espinosa Castro, J.F. y Sotelo Barrios, M.E. (2021). Capacidades emprendedoras en población de la base de la pirámide en Cúcuta, Colombia. *Contaduría y administración*, 66(1), 00003. Epub 11 de octubre de 2021.
- Alcívar Muñoz, V.Y., Bravo Santana, V.P. y Mendoza Cedeño, A.D. (2023). Factores que inciden en el fracaso de la actividad emprendedora en la zona urbana del cantón Flavio Alfaro. *Ecasinergia*, 14(1), 124-133. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i1.4528>
- Alfonzo, N. (2021). Experiencias de aprendizaje basado en emprendimiento por proyectos. En Ensayos de Investigación V7-N3-2021. Universidad Bicentennial de Aragua. <https://uba.edu.ve/wp-content/uploads/2022/03/16.-ENSAYOS-DE-INVESTIGACION-V7-N3-2021.pdf>
- Alvarado, C. y García, M. (2023). Emprendimiento informal y políticas públicas en América Latina: Hacia un enfoque inclusivo. *Revista de Estudios Latinoamericanos*, 55(2), 121-140.
- Amorós, J. E. y Cristi, O. (2020). Emprendimiento en América Latina: Contexto, características y políticas públicas. *Revista CEPAL*, 132, 7-25. <https://doi.org/10.18356/2d96d22e-es>
- Andrade, H. G. y Du, Y. (2007). Student responses to criteria-referenced self-assessment. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 32(2), 159-181. https://scholar.archive.library.albany.edu/eaps_fac_scholar/1?utm_source=scholarsarchive.library.albany.edu%2Feaps_fac_scholar%2F1&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Araya Pizarro, S. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 31(1), 69-86. Epub October 23, 2023. <https://doi.org/10.18359/rfce.6393>

- Arellano Cedeño, M. A., Silva Gorozabel, J. J. y Chiriboga Mendoza, F. (2023). Desarrollo local para el emprendimiento y la sostenibilidad del capital humano. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 7(13), 2–6. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/415>
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Arias Lopera, M.A. (2024). Teoría de recursos y capacidades (TRC) como insumo para mejorar la administración de riesgos estratégicos. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional de EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/661a1ba6-f798-4d12-811e-71ecb3d40484/content>
- Arias, O. S., Bosch, M., Fajnzylber, P., Maloney, W., Mason, A. D., Perry, G. E. y Saavedra, J. (2018). Informality: Exit and exclusion. *The World Bank*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/326611468163756420/pdf/400080Informal101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>
- Audretsch, D. B. y Belitski, M. (2021). *The role of entrepreneurship in regional eco*-1144. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247609>
- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J. y Walumbwa, F. O. (2014). Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain. En: D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 331-356. Oxford University Press.
- Ayala, J. C. y Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur: Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126-135. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004>
- Bacigalupo, M., Kampilis, P., Punie, Y. y Van den Brande, L. (2016). EntreComp : the entrepreneurship competence framework. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2791/593884>
- Baena Luna, P., García Río, E. y Monge Agüero, M. (2020). Entrecomp: marco competencial para el emprendimiento. Una revisión sistemática de la literatura sobre su uso y aplicación. *Información Tecnológica*, 31(2), 163-172. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200163>
- Banco Mundial. (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-BusinessRegulation-in-190-Economies.pdf>

- Banerjee, A. V. y Duflo, E. (2019). *Good economics for hard times: Better answers to our biggest problems*. PublicAffairs.
- Bar-On, R. (2019). *Emotional intelligence: Theory, assessment, and applications*. Academic Press.
- Baron, R. A. y Tang, J. (2021). Entrepreneurs' social skills and new venture performance: Mediating mechanisms and cultural generality. *Journal of Management*, 47(5), 1296-1320. <https://doi.org/10.1177/0149206307312513>
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bayonne, E., Marín García, J.A. y Alfalla Luque, R. (2020). Partial least squares (PLS) in Operations Management research: Insights from a systematic literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(3), 565-597. <https://doi.org/10.3926/jiem.3416>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Beltrán Díaz, A., Alvarez Melgarejo, M. y Garavito Hernández, Y. (2022). Influencia de la capacidad de aprendizaje y de adaptación sobre la capacidad de innovación en producto en la industria colombiana. *Revista Universidad y Empresa*, 24(43), 1. Epub November 25. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.11469>
- Benavides-Sánchez, E.A., Castro-Ruíz, C.A. y Quintero Ángel, M. (2023). Competencias para el cierre de brechas en emprendimiento de base tecnológica en universidades con escasa trayectoria: perspectiva de expertos colombianos. *Revista científica*, (47), 87-100. Epub September 21, 2023. <https://doi.org/10.14483/23448350.20624>
- Bermejo Fernández-Nieto, J. (2024). Sentido de la vida y propósito personal. ¿Nuevo reto para las organizaciones?. *Lúmina*, 25(1), E0052. <https://doi.org/10.30554/lumina.v25.n1.4925.2024>
- Berner, E., Gomez, G. y Knorringa, P. (2012). Helping a large number of people become a little less poor: The logic of survival entrepreneurs. *The European Journal of Development Research*, 24(3), 382-396. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2011.61>
- Blank, S. y Dorf, B. (2020). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Deusto.
- Boyatzis, R. E. y McKee, A. (2021). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion (2nd ed.)*. Harvard Business Review Press.

- Boyatzis, R. E., Smith, M. L. y Van Oosten, E. B. (2013). Developing leaders through emotional intelligence. En S. E. Murphy & R. J. Reichard (Eds.), *Early development and leadership: Building the next generation of leaders* (pp. 245-266). Routledge.
- Bravo Zambrano, D. F. y Loor Zambrano, H. Y. (2024). Gestión operativa para el cumplimiento de objetivos comerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo. *Revista Uniandes Episteme*, 11(2), 285-304. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i2.3488>
- Brown, J. S. y Duguid, P. (1991). *Organizational learning and communities of practice*. Organization Science.
- Brush, C. G., Greene, P. G., Balachandra, L. y Davis, A. E. (2018). The gender gap in venture capital - Progress, problems, and perspectives. *Venture Capital*, 20(2), 115-136. <https://doi.org/10.1080/13691066.2017.1349266>
- Brynjolfsson, E. y McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W.W. Norton & Company.
- Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E. y Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal*, 45(6), 1209-1237. <https://doi.org/10.1002/smj.3580>
- Carpio Flores, R. y Pulla Carrión, E., (2026). Emprendimiento Inclusivo: oportunidades y desafíos para la integración de grupos vulnerables en el mercado laboral del cantón Machala. *Revista Finanzas*, 6(1), 89-100. <https://www.rfinanzas.com/index.php/RDF/article/view/70/118>
- Castellanos Claramount, J., (2022). *Participación ciudadana y calidad democrática*. Editores Tirant lo Blanch.
- Castellanos, O. (2024). *Fundamentos y perspectivas del emprendimiento*. Publicación Universidad Nacional de Colombia.
- Chaffey, D. y Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson Education.
- Chell, E., Spence, L. y Perrini, F. (2016). Social entrepreneurship and business ethics: Does social equal ethical? *Journal of Business Ethics*, 133(4), 619.-625. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2439-6>
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. y McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/McDonald_Rory_A04_What%20is%20Disruptive%20Innovation_182498a6-5391-4916-a38b-d14932db41a6.pdf

- Ciulla, J. B. (2020). *Ethics, the heart of leadership* (4th ed.). Praeger.
- Clutterbuck, D. y Lane, G. (2016). *The Situational Mentor: An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring*. Routledge.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Collins Ventura, N., Vera Campuzano, N. y Tul Tipantuña, L. (2021). Actitud positiva y su efecto en la capacidad de asumir riesgos de los emprendedores del cantón la libertad. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 5(2), 1-6. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573666758001>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2021). *Mipymes en América Latina: Un panorama actualizado de sus desafíos estructurales*. Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2022). *Políticas públicas de apoyo al emprendimiento en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2022). *Políticas para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org>
- Confecámaras (2021). *Informe de creación de empresas en Colombia*. <https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2024/01/informe-dinamica-de-creacion-de-empresas-2021.pdf>
- Coraggio, J. L. (2015). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. CLACSO. https://dhs.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/5448/resource_files/Coraggio_ESS_Trabajo_antes_que_capital.pdf
- Csaszar, F. A., Ketkar, H. y Kim, H. (2024). Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors. *Journal of Strategic Management*. <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190>
- De la Garza Carranza, M.T., Zavala Berbena, M.A. y López Lemus, J.A. (2017). Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional. *Revista Universidad y Empresa*, 19(33), 53-74. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4811>
- Diepolder, C.S., Weitzel, H. y Huwer, J. (2021). Competence Frameworks of Sustainable Entrepreneurship: A Systematic Review. *Sustainability*, 13, 13734. <https://doi.org/10.3390/su132413734>

- Douglas, D. (2009). Entrepreneurial Strategic Decision- Making: A Cognitive Perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(5), 521-524. <https://doi.org/10.1108/13552550910983077>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper Business.
- Drucker, P. F. (2002). *La innovación y el emprendimiento*. Edhasa.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. y Christensen, C. M. (2019). The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators. *Harvard Business Review Press*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41229>
- Eizaguirre Anglada, S., (2016). De la innovación social a la economía solidaria. Claves prácticas para el desarrollo de políticas públicas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 200-230. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696007.pdf>
- Elkington, J. (2020). *Green Swans: The coming boom in regenerative capitalism*. Fast Company Press.
- Enríquez Hidalgo, D.A. y Espinosa Santeli, G. (2025). Diseño de un modelo de gestión para emprendimientos BIC del sector de servicios en el Ecuador. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar- Sede Ecuador]. Repositorio institucional de UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/10337/1/T4503-MBA-Enriquez-Dise%C3%B1o.pdf>
- Facione, P. A. (2015). *Critical Thinking: What It Is and Why It Counts*. Insight Assessment. https://www.researchgate.net/publication/251303244_Critical_Thinking_What_It_Is_and_Why_It_Counts
- Farinós, J. y Romero, J. (2007). *Gobernanza territorial y desarrollo local*. Universitat de València.
- Fatma, E.B. Y Ezzedinne, B.M. (2020). Behavioral Entrepreneurship Theory: a Survey and Future Directions. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(4), https://www.researchgate.net/publication/321837526_Behavioral_Entrepreneurship_Theory_a_Survey_and_Future_Directions
- Fayolle, A. y Gailly, B. (2015) The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence. *Journal of Small Business Management*, 53, 75-93. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12065>

- Fayolle, A. y Gailly, B. (2008). From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569-593. <https://doi.org/10.1108/03090590810899838>
- Fayolle, A. y Linan, F. (2020). The future of research on entrepreneurial intentions. *Journal of Business Research*, 67(5), 663-666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.024>
- Fayolle, A. y Wright, M. (2014). *How to get published in top entrepreneurship journals: A guide to steer your academic career*. Edward Elgar Publishing.
- Feijoo González, E. M. y Gutiérrez, N. D. (2020). Las competencias distintivas de un emprendedor. Análisis de las habilidades comerciales y sociales. *Revista Espacios*, 41(34), 200-217. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n34/a20v41n34p15.pdf>
- Flores Pérez, J. J. y Gutiérrez Núñez, C. A. (2023). Liderazgo emprendedor y compromiso con el proceso creativo para la innovación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 299-314. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.19>
- Franco, G.M.(2023). El emprendimiento en la economía social y solidaria. Estudios de la Gestión: *Revista Internacional de Administración*, 13, 173-192. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9148/1/10-ES-Franco.pdf>
- Freire, P. (1997). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Galkina, T. y Jack, S. (2022). The synergy of causation and effectuation in the process of entrepreneurial networking: Implications for opportunity development. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(5), 564-591. <https://doi.org/10.1177/02662426211045290>
- García Cabrera, A. M., Déniz Déniz, M. C. y Cuéllar Molina, D. (2016). Inteligencia emocional y emprendimiento: posibles líneas de trabajo. *Cuadernos de Administración*, 28(51), 65-101. <https://doi.org/10.11144/averiana.cao28-51.ieep>
- García Cabrera, A. M., Déniz Déniz, M. C. y Cuéllar Molina, D. (2016). Inteligencia emocional y emprendimiento: posibles líneas de trabajo. *Cuadernos de Administración*, 28(51), 65-101. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao28-51.ieep>
- García Morales, V. J., Jiménez Barrionuevo, M. M. y Gutiérrez Gutiérrez, L. (2021). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research Elsevier*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- García Morales, V. J., Matías Reche, F. y Hurtado Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212. <https://doi.org/10.1108/09534810810856435>

- García-Canclini, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos: Conflictos multiculturales de la globalización*. Grijalbo.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. y Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Gibb, A. A. (2002). In pursuit of a new ‘enterprise’ and ‘entrepreneurship’ paradigm for learning: Creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 233-269. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2370.00086>
- Giménez, G. (2009). Cultura, identidad y memoria: Materiales para una sociología de los procesos culturales en las franjas fronterizas. *Frontera norte*, 21(41), 7-32. <https://www.scielo.org.mx/pdf/fn/v21n41/v21n41a1.pdf>
- Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda. *Technology Innovation Management Review*, 7(5): 44-51. <http://timreview.ca/article/1076>
- Girón, A. (2017). Empoderamiento económico de las mujeres. Nadie se queda atrás. Acciones procurando el cambio. *Problemas del Desarrollo – Revista Latinoamericana de Economía*, 48(189), 3-188. <https://www.elsevier.es/es-revista-problemas-del-desarrollo-revista-latinoamericana-86-articulo-empoderamiento-economico-de-las-mujeres--S0301703617300135>
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2022). *Global Report 2022/2023*. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51147>
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2023). *Global Report 2023/2024*. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51377>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2013). *Inteligencia emocional: Por qué es más importante que el coeficiente intelectual* (2.ª ed.). Editorial Kairós.
- González Pérez, C., Avendaño Rangel, G. y Zamudio González, O. (2024). El trabajo en casa, trabajo a distancia y el modelo híbrido: las nuevas formas de trabajo de las pequeñas y medianas empresas. Una perspectiva socioeconómica. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 13(36), 39-64. <https://doi.org/10.36677/recai.v13i36.21534>

- Grant, A. M. (2017). The third 'generation' of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37-53. <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1266005>
- Grotberg, E. H. (2020). *La resiliencia en las personas: Cómo fortalecerla*. Editorial Gedisa.
- Gudynas, E. (2016). *Extractivismos: Ecología, economía y política de un modo de entender el desarrollo y la naturaleza*. CLAES.
- Guerrero Mosquera, N, e Izabal, E. (2020). El fomento del capital social en el ecosistema emprendedor local. *Diálogo de Saberes Desde las Ciencias Económica, Administrativas y Contables*, 6, 245-263. <https://repositorio.cecarr.edu.co/handle/cecarr/8599>
- Gunawan, A.F. (2024). The impact of entrepreneurial characteristics and competencies on business performance in the creative industry in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 18(3), 300-317. <https://doi.org/10.1108/APJIE-09-2023-0172>
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S. y Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press. <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=2294200>
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969) *Gestión del comportamiento organizacional: Utilización de los recursos humanos*. Prentice Hall.
- Innpulsa Colombia (2019). *Mapeo e infografía de los ecosistemas regionales del emprendimiento en Colombia*. https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2_mapeo_e_infografia.pdf
- Isenberg, D. (2021). *How to start an entrepreneurial revolution*. Harvard Business Review. <https://institute.coop/sites/default/files/resources/Isenberg%20-%20How%20to%20Start%20an%20Entrepreneurial%20Revolution.pdf>
- Isenberg, D. J. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship*. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. <https://es.slideshare.net/slideshow/the-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-iiea-dublin-2011-1/24840682>

- Kantis, H., Federico, J. M. e Ibarra, S. (2013a). Condiciones sistémicas para la creación de empresas dinámicas en países emergentes. En R. Ascúa, G. Camprubi, S. Roitter y J. Borello. (Eds). *Entrepreneurship, Creación y Desarrollo de Empresas y Formación*. (99-132). Editorial Red Pymes. <http://redpymes.org.ar/wp-content/uploads/2020/09/ENTREPRENEURSHIP-CREACIN-Y-DESARROLLO-DE-EMPRESAS-Y-FORMACIN.pdf>
- Kantis, H., Federico, J. y Menéndez, C. (2013c). Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina. Tendencias y desafíos. En R. Ascúa, G. Camprubi, S. Roitter y J. Borello. (Eds). *Entrepreneurship, Creación y Desarrollo de Empresas y Formación*. (133-200). Editorial Red Pymes. <http://redpymes.org.ar/wp-content/uploads/2020/09/ENTREPRENEURSHIP-CREACIN-Y-DESARROLLO-DE-EMPRESAS-Y-FORMACIN.pdf>
- Kantis, H., Gonzalo, M. y Álvarez, P. (2013b). ¿Emprendedores “ambiciosos” en Argentina, Chile y Brasil?: el Papel del Aprendizaje y del Ecosistema en la Creación de Nuevas Empresas Dinámicas. En R. Ascúa, G. Camprubi, S. Roitter y J. Borello. (Eds). *Entrepreneurship, Creación y Desarrollo de Empresas y Formación*. (7-53). Editorial Red Pymes. <http://redpymes.org.ar/wp-content/uploads/2020/09/ENTREPRENEURSHIP-CREACIN-Y-DESARROLLO-DE-EMPRESAS-Y-FORMACIN.pdf>
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. <https://www.f5fp.com/wp-content/uploads/2015/01/HBR-Classic-Skills-of-an-Effective-Administrator-Katz.pdf>
- Kets de Vries, M. F. R. (2020). *The leadership mystique: Leading behavior in the human enterprise*. Routledge.
- Kliksberg, B. (2009). *Más ética, más desarrollo*. Fondo de Cultura Económica.
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2020). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kritikos, A. S. (2016). *Entrepreneurs and their impact on jobs and economic growth*. IZA World of Labor, 8. <https://doi.org/10.15185/izawol.8.v2>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A. y Hinderer, S. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (10th ed.). Cengage Learning.
- Kuratko, D. F. y Morris, M. H. (2018). *Corporate entrepreneurship: A strategic approach*. Cengage Learning.

- Kuratko, D. F., Morris, M. H. y Schindehutte, M. (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through a behavioral lens. *Small Business Economics*, 45(1), 1-13. https://www.researchgate.net/publication/271731751_Understanding_the_dynamics_of_entrepreneurship_through_framework_approaches
- Kuratko, D.F. (2007). Corporate Entrepreneurship. Foundations and Trends in Entrepreneurship, 3(2). 151-203. <https://doi.org/10.1561/03000000015>
- La fuente, E. M., Rialp, J. y Vaillant, Y. (2007). Regional differences in the influence of role-models: comparing the entrepreneurial process of rural Catalonia. *Regional Studies*, 41(6), 779-795. <https://doi.org/10.1080/00343400601120247>
- Lackéus, M. (2018). What is Value? – A Framework for Analyzing and Facilitating Entrepreneurial Value Creation. *Uniped*, 41(1), 10-28. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-8981-2018-01-02>
- Lave, J. y Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S y Rigolini, J. (2014). El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación—Resumen. Publicaciones del Banco Mundial. https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf
- Lichtenstein, B. B., y Plowman, D. A. (2009). The Leadership of Emergence: A Complex Systems Leadership Theory of Emergence at Successive Organizational Levels. *The Leadership Quarterly*, 20, 617-630. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.006>
- Liu, H., Kulturel Konak, S. y Konak, A. (2020). Measuring the Effectiveness of Entrepreneurship Education. Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2020.579>
- Llerena Ramos, M. A. y Castillo Mayorga, J. E. (2025). Liderazgo distribuido y su impacto en la autogestionabilidad del aprendizaje en comunidades escolares. *SAGA: Revista Científica Multidisciplinar*, 2(1), 204-216. <https://revistasaga.org/index.php/saga/article/view/41>
- Loi, M., Fayolle, A. y Cavarretta, F., (2022). Entrepreneurship Education at the crossroads: Challenging taken-for-granted assumptions and Opening New Perspectives. *Journal of Business Venturing Insights*, 31(2). <https://doi.org/10.1177/10564926211042222>
- Lu, Y., Muhamad, N. S. y Hanafiah, M. H. (2025). Opportunity Recognition in Digital Entrepreneurship Through Digital Capabilities: A Conceptual Framework for Sustainable Entrepreneurship to Achieve SDG. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), e04265. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe04265>

- Luna, M. y Jiménez, L. (2022). *Emprendimiento local y marcos regulatorios en contextos excluidos*. Universidad del Rosario.
- Man, T. W. Y., Lau, T. y Snape, E. (2008). Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation through a Framework of Competitiveness. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(3). 257-276. <https://doi.org/10.1080/08276331.2008.10593424>
- Marín Cardona, P. F. y Cuartas Torres, C. A. (2022). Ecosistemas de emprendimiento: hacia una reflexión práctica y conceptual. *Universidad & Empresa*, 24(43), 1-38. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12044>
- Martínez-Fierro, S., Biedma-Ferrer, J. M. y Ruiz-Navarro, J. (2015). Las condiciones del entorno emprendedor y el desarrollo económico: un análisis de los países GEM. *Revista de Economía Mundial*, 41. <https://doi.org/10.33776/rem.v0i41.3939>
- Martinez, M. A. y Aldrich, H. E. (2011). Networking strategies for entrepreneurs: balancing cohesion and diversity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(1), 7-38. <https://doi.org/10.1108/13552551111107499>
- Mason, C. y Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship*. OECD LEED Paper Series.
- Masten, A. S. (2018). *Ordinary magic: Resilience in development* (2nd ed.). Guilford Press.
- Matthews, J. H. (2007) Creativity and Entrepreneurship: Potential Partners or Distant Cousins? In Chapman, Ross, Eds. *Proceedings Managing Our Intellectual and Social Capital: 21st ANZAM 2007 Conference*, 1-17. https://www.academia.edu/64646417/Creativity_and_Entrepreneurship_Potential_Partners_or_Distant_Cousins
- Mazzarol, T. y Reboud, S. (2020). *Entrepreneurship and innovation: Readings and cases*. Springer.
- Méndez, J. (2022). *El emprendimiento, responsabilidad social y planes de negocios en el desarrollo económico*. (1.a ed.). Universidad Internacional del Ecuador.
- Mitchelmore, S. y Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111. https://campus.ase.ro/Pride_lucru/biblioteca/Resurse/articole/Entrepreneurial%20competencies.pdf
- Moebus Retondar, A. (2008). Hibridismo cultural: ¿clave analítica para la comprensión de la modernización latinoamericana? La perspectiva de Néstor García Canclini. *Sociológica (México)*, 23(67), 33-49. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732008000200003

- Mora Casal, R. (2015). La empresa social de Muhammad Yunus, un nuevo paradigma para erradicar la pobreza. *Economía y Sociedad*, 20(47), 1-18. <https://doi.org/10.15359/eys.20-47.3>
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. y Cornwall, J. R. (2020). *Entrepreneurship Programs and the Modern University*. Edward Elgar Publishing. <https://www.e-elgar.com/shop/usd/entrepreneurship-programs-and-the-modern-university-9781782544623.html>
- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J. y Singhal, S. (2013). A Competency- Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 352-369. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12023>
- Muñoz Céspedes, E., Ibar Alonso, R. y Cuervo Mir, M. (2024). Individual entrepreneurial behavior and financial literacy. *Int Entrep Manag J*, 20, 2263-2285. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00936-4>
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N. y Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277-299. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0026>
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. https://www.researchgate.net/publication/228314367_Social_Capital_Intellectual_Capital_and_the_Organizational_Advantage
- Nambisan, S., Wright, M. y Feldman, M. (2020). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Narayanasamy, N. (2018). *Participatory Rural Appraisal: Principles, Methods and Application*. SAGE Publications.
- Neck, H. M. y Corbett, A. C. (2018). *The scholarship of teaching and learning entrepreneurship*. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 8-41. <https://doi.org/10.1177/2515127417737286>
- Neck, H. M. y Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: Known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55-70. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x>
- Neck, H. M., Greene, P. G. y Brush, C. G. (2021). *Teaching entrepreneurship: A practice-based approach* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.

- Neumeyer, X. y Santos, S. C. (2018). Sustainable business models, venture typologies, and entrepreneurial ecosystems: A social network perspective. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4565-4579. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.216>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. SAGE Publications.
- Norzailan, Z., Md Yusof, S. y Othman, R. (2016). Developing Strategic Leadership Competencies. *Journal of Advanced Management Science*, 4(1), 66-71. <https://www.joams.com/uploadfile/2014/1008/20141008051224975.pdf>
- Ocaña Ortiz, A., Paredes Carbonell, J.J., Peiró Pérez, R., Pérez Sanz, E. y Gea Caballero, V. (2022). Evaluación participativa del territorio con enfoque de equidad: adaptación y validación de la *Place Standard* al contexto español. *Gaceta Sanitaria*, 36(4), 360-367. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2021.03.006>
- Olivar Rojas, A.F. (2019). Políticas públicas y enfoques diferenciales: aproximaciones desde la interculturalidad y la democracia radical Iztapalapa. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 88, 139-162. <https://doi.org/10.28928/ri/882020/aot1/olivarroja>
- Ongesa Nyamboga, T. (2026). Strategic Thinking and Entrepreneurial Orientation as Drivers of Adaptive Resilience in Global Manufacturing SMEs: A Narrative Review of Dynamic Capabilities and Cross-Context Variations. *F1000Research*, 15:344. <https://doi.org/10.12688/f1000research.178316.1>
- Organisation for Economic Co-operation and Development- OECD. (2019). *The Missing Entrepreneurs 2019: Policies for Inclusive Entrepreneurship*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3ed84801-en>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). Objetivos de desarrollo sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2012). *Recommendation on Regulatory Policy and Governance*. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-OECD.(2021), *Entrepreneurship Policies through a Gender Lens*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/71c8f9c9-en>.

- Palacios Trujillo, E. P., Navarro Cejas, M. C., Liccioni, E. J. e Intriago, E. (2024). Políticas públicas y financiamiento al ecosistema emprendedor en Ecuador: Variables que influyen en su éxito. *Revista De Ciencias Sociales*, 30, 645-659. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42865>
- Perea, E., Berlanga, V. y Ruiz, C. (2017). Actividades emprendedoras y espacios alternativos de aprendizaje.: Desarrollo de competencias durante un *hackathon day*. *Escuela Abierta*, 20, 47-61. <https://revistascientificas.uspceu.com/EA/article/view/3396>
- Perilla Ruiz, L., Ruiz Sánchez, M. del C. y Peña Ulloa, L. G. Y. (2022). Emprendimiento femenino para lograr el empoderamiento económico. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1-28. <https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5252>
- Pyrkosz Pacyna, J., Nawojczyk, M. & Synowiec Jaje, L. (2021). Entrepreneurial Resilience in the COVID-19 Crisis: A Qualitative Study of Micro and Small Entrepreneurs in Poland. *Polish Sociological Review*, 216(4), 571-592. <https://doi.org/10.26412/psr216/08>
- Quispe Fernández, G. M., Delgado Ayaviri, R., Ayaviri Nina, D. y Maldonado Núñez, A. I. (2022). Competencias emprendedoras para generar una cultura de emprendimiento en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 28, 297-313. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38847>
- Ramos Grijalva, A. y Bejarano Alvarez, P. M. (2026). El enfoque por competencias como eje principal de la práctica pedagógica. *Revista Simón Rodríguez*, 6(11), 108-117. <https://doi.org/10.62319/simonrodriguez.v.6i11.117>
- Ramos Rodríguez, A.R., Medina Garrido, J.-A., Lorenzo Gómez, J.-D. y Ruiz Navarro, J. (2010). What you know or who you know? The role of intellectual and social capital in opportunity recognition. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 28(6), 566-582. <https://doi.org/10.1177/0266242610369753>
- Ratten, V. (2019). *Entrepreneurial Opportunities: Economics and Sustainability for Future Growth*. Editorial Emerald Publishing. <https://bookstore.emerald.com/media/preview/9781839092862-23-2.pdf>
- Ratten, V. y Jones, P. (Eds.). (2019). *Transformational Entrepreneurship*. Routledge.
- Ribeiro Soriano, D. (2017). Small business and entrepreneurship: their role in economic and social development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1-2), 1-3. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1255438>
- Riggio, R. E. y Reichard, R. J. (2021). *The emotional and social intelligence competencies of effective leadership and management*. Routledge.

- Rivera, S. y Pérez, L. (2022). *Soft skills y éxito emprendedor: Perspectivas desde América Latina*. Editorial Universidad del Valle.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Robles Acosta, C., Alviter Rojas, L. E. y Martínez Rodríguez, E. (2020). Sentido de pertenencia, relaciones intraorganizacionales y participación activa en el desarrollo comunitario: un análisis de empresas medianas de manufactura en México. *AD-Minister*, 36, 31-44. <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.36.2>
- Robles, L. y Zárraga Rodríguez, M. (2015). Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 23, 828-832. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00389-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00389-5)
- Rodríguez Castro, A. S., Zapata Acuña, D. L. y García Osorio, A. C. (2020). Las redes de apoyo como pilar fundamental en los procesos de formalización de emprendimientos de mujeres en las localidades de Usme y Ciudad Bolívar. [Trabajo de investigación, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio institucional de la UCC. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/817fe7c4-f09c-4e22-aa7c-93ddea3aac8/content>
- Rojas Gutiérrez, S. E. (2023). Consideraciones sobre la economía solidaria comunitaria: Perspectiva teórica y contexto colombiano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 8399-8425. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8418
- Saarela, M. y Simunaniemi, A. (2025). Microenterprises – underrepresented in research? A call for a more connected research field. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 1-20. <https://www.emerald.com/jepp/article-pdf/doi/10.1108/JEPP-10-2024-0185/11020694/jepp-10-2024-0185en.pdf>
- Sánchez, J. (2012). The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 44(2), 165-177. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80524058013.pdf>
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D. (2021). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.
- Sarmentero Medina, C. (2021). El nivel de tolerancia al riesgo como factor de incidencia en la planificación financiera. [Tesis de fin de máster, Universidad de Valladolid]. Repositorio institucional de UVA. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/61325/TFM-E-171.pdf?sequence=1>

- Schallmo, D. y Williams, C. A. (2018). *Digital transformation of business models: Best practice, enablers and roadmap*. Springer Nature.
- Scharmer, O. (2016). *Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge*. Ediciones Granica.
- Scheel, C., Aguiñaga, E. y Bello, B. (2020). Decoupling Economic Development from the Consumption of Finite Resources Using Circular Economy. A Model for Developing Countries. *Sustainability*, 12(4), 1291. <https://doi.org/10.3390/su12041291>
- Schlattau, M. (2021). Entrepreneurship and Entrepreneurial Ecosystem. In: Tilting at the Windmills of Transition. Societies and Political Orders in Transition. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-54909-1_2
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Senge, P. M. (2006). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA]. (2022). *Informe de gestión Fondo Em prender*.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A. y Patzelt, H. (2015). Thinking About Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda: Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), 11-46. <https://doi.org/10.1177/0149206314541153>
- Singer, P. (2021). *Ética práctica* (4.ª ed.). Ariel.
- Slack, N., Brandon-Jones, A. y Burgess, N. (2020). *Operations management* (9th ed.). Pearson.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Spillane, J. P. y Diamond, J. B. (2019). *Distributed leadership in practice* (2nd ed.). Teachers College Press.
- St-Jean, É. y Audet, J. (2021). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 119-140. <https://doi.org/10.1007/S11365-009-0130-7>

- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Stam, E. y Van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809-832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Theeboom, T., Beersma, B. y Van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Toledo, V. M. (2013). *El etnodesarrollo: una propuesta para el desarrollo sustentable de las comunidades locales*. Fondo de Cultura Económica.
- Transparencia por Colombia. (2023). *Informe Nacional sobre integridad y gestión pública*.
- Urbano, D., Aparicio, S. y Audretsch, D. (2019). Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: What has been learned?. *Small Business Economics*, 53(1), 21-49. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0038-0>
- Van Auken, H. y Carraher, S. (2013). Influences on frequency of financial statement preparation for small and medium size enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(1), 143-157. https://doi.org/10.24840/2183-0606_001.001_0010
- Velásquez Puerta, S. (2015). Emprendimiento cultural: Denominación para pensar y contextualizar. *En Conceptos clave de la gestión cultural, Vol. II*.
- Vélez, L. (2017). Historia de Belleza Natural: emprendimiento desde la favela de Rio de Janeiro. *Perfil público y medios empresariales*. <https://www.americasquarterly.org/fulltextarticle/aq-top-5-jovenes-emprendedores-leila-velez/>
- Vera Ruiz, A. y Espinosa, A. (2020). Prosocialidad-productiva, tensiones de una subjetividad emprendedora solidaria: Un estudio con emprendedores sociales peruanos. *Psicoperspectivas*, 19(2), 1-12. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol20-issue2-fulltext-1915>
- Vera Ruiz, Á., Priale Valle, M. Á., Espinosa Pezzia, A., y Ninahuanca López, E. F. (2016). Narrativas de sostenibilidad en emprendedores sociales de Lima Metropolitana. *Summa Psicológica UST*, 6(2), 88-97. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8039650>

- Weisman, A. (2004). *Gaviotas: A village to reinvent the world*. Chelsea Green Publishing.
- Wenger, E. (2011). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- World Economic Forum. (2023). Reskilling Revolution. <https://initiatives.weforum.org/reskilling-revolution/home>
- World Employment Confederation (WEC) e International Organisation of Employers [IOE]. (2020). Policy Priorities for the Road to a Sustainable Job Recovery <https://www.ioe-emp.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=148294&token=b526f5962189a7b-5fe14151b743087c9b901571c>
- Wurth, B., Stam, E. y Spigel, B. (2023). Entrepreneurial Ecosystem Mechanisms. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 19(3), 224-339. <https://doi.org/10.1561/03000000089>
- Zahra, S. A., Newey, L. R. y Li, Y. (2014). On the Frontiers: The Implications of Social Entrepreneurship for International Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 137-158. <https://doi.org/10.1111/etapa.12061>



Sello Editorial

Universidad Nacional
Abierta y a Distancia

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA
Y A DISTANCIA (UNAD)**

Sede Nacional José Celestino Mutis
Calle 14 Sur 14-23
PBX: 344 37 00 - 344 41 20
Bogotá, D.C., Colombia

www.unad.edu.co

