



Importancia del ecosistema emprendedor regional: un análisis de su función y articulación

Importance of the regional entrepreneurial ecosystem: an analysis of its function and articulation

Juan Fernando Reinoso Lastra 

Universidad del Tolima, Ibagué, Colombia.

Mario Enrique Uribe Macías 

Universidad del Tolima, Ibagué, Colombia.

Camilo Andrés Arciniegas Pradilla 

Universidad del Tolima, Ibagué, Colombia.

Resumen

Objetivo: Este estudio se propuso describir y analizar aspectos importantes sobre la función y la articulación de un ecosistema emprendedor regional, dentro de una política nacional de emprendimiento. **Método:** Se recurrió a una revisión documental sobre la literatura existente y las experiencias nacionales, la cual se complementó con un cuestionario estructurado aplicado a 32 instituciones que conforman la red regional de emprendimiento en el departamento del Tolima (Colombia). **Resultados:** los hallazgos se enfocan en analizar el rol de un ecosistema emprendedor regional, en su función y articulación, tratando aspectos como su población objetivo, capacidades ofertadas, grado de articulación y compromiso misional. Para el caso analizado se encuentra que, en cuanto a su función, existen suficientes capacidades para atender emprendimientos en diferentes etapas, pero persiste una baja orientación sinérgica y sistémica, sin adecuada articulación y proyección a la aceleración y crecimiento de emprendimientos como lo establece la política nacional. **Discusión:** Esta situación sugiere la necesidad de articular, coordinar y focalizar acciones institucionales del ecosistema emprendedor regional, para actuar sistémicamente hacia el fomento de diversos tipos de emprendimiento. **Conclusiones:** Se enfatiza en la situación actual del ecosistema emprendedor regional para insistir en la necesidad del trabajo interinstitucional colectivo y sinérgico mediante coordinación y especialización de funciones, para lograr el objetivo propuesto por políticas públicas de emprendimiento.

Palabras clave: Actores del ecosistema emprendedor; Articulación interinstitucional; Fomento al emprendimiento, Políticas públicas; sinergia.

Clasificación JEL: L265

Abstract

Objective: The purpose of this study was to describe and analyze key aspects of the function and articulation of a regional entrepreneurial ecosystem within an entrepreneurship domestic policy. **Method:** This study carried out a documentary review of the existing literature and domestic experiences, supplemented by a structured questionnaire administered to 32 institutions making up the regional entrepreneurship network in the department of Tolima (Colombia). **Results:** The findings focus on analyzing the role of a regional entrepreneurial ecosystem, its function and articulation, and addressing aspects, such as its target population, capabilities offered, degree of articulation, and mission commitment. In the case under analysis, this study found that, in terms of function, there are sufficient capabilities to serve enterprises in different stages, but there is still a low synergic and systemic orientation, without adequate articulation and projection to the acceleration and growth of enterprises as established by the domestic policy. **Discussion:** This situation suggests the need to articulate, coordinate, and focus institutional actions of the regional entrepreneurial ecosystem to act systemically towards the promotion of various types of entrepreneurship. **Conclusions:** This study emphasizes the current situation of the regional entrepreneurial ecosystem to insist on the need for collective and synergistic inter-institutional work, through the coordination and specialization of functions, to achieve the goal proposed by entrepreneurship public policies.

Keywords: Entrepreneurial Ecosystem Actors; Interinstitutional Articulation; Entrepreneurship Promotion; Public Policies; Synergy.

JEL Classification: L265.

Autor de Correspondencia

jfreinos@ut.edu.co

Recibido: 11-03-2021

Aceptado: 16-03-2022

Publicado: 27-04-2022



Copyright © 2022
Desarrollo Gerencial

Como citar este artículo (Apa):

Reinoso Lastra, J.F, Uribe Macías, M.E., & Arciniegas Pradilla, C. A. (2022). Importancia del ecosistema emprendedor regional: un análisis su función y articulación. *Desarrollo Gerencial*, 14(1), 1-26. <https://doi.org/10.17081/dege.14.1.4945>

Introducción

En Colombia, las nuevas estrategias y políticas de fomento al emprendimiento se establecen en la identificación y conformación de ecosistemas emprendedores a nivel nacional y regional, tal como lo expresa la Ley 2069 de 2020 y el documento CONPES 4011 (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2020) sobre el desarrollo e impulso de la innovación, la creación de nuevos emprendimientos y el crecimiento de los existentes, facilitando una relación entre las instituciones y los emprendedores.

Partiendo de esta premisa, en este artículo se resalta la importancia de un ecosistema emprendedor regional que fomenta el emprendimiento como motor de desarrollo económico, humano y social (Formichela, 2004; Gibb, 2011; Kantis, Federico e Ibarra, 2018; Varela, 2014, Varela et al., 2020) para lo cual, se presentan los resultados de investigaciones realizadas por el grupo de investigación ECO de la Universidad del Tolima, desde el año 2016 en el departamento del Tolima y en la región del Alto Magdalena, Colombia (Díaz y Reinoso, 2019) los cuales aportan conceptos y resultados coincidentes y complementarios, que pueden hacer parte de políticas, estrategias o programas de fomento al emprendimiento.

Desde un reconocimiento de las heterogeneidades geográficas y territoriales, se entiende que el emprendimiento tiene lugar en localidades o regiones, basándose en recursos, instituciones y redes locales, lo cual proporciona una mayor participación de las comunidades afectadas y un mayor conocimiento de sus características y necesidades. Al respecto, la evidencia bibliométrica (Malecki, 2018) evidencia que el uso del término ecosistema emprendedor ha superado los conceptos de entornos para el emprendimiento, destacando también los mecanismos, instituciones, redes y culturas que apoyan a los emprendedores.

Siendo así, el emprendimiento adquiere relevancia en varios campos, pasando de una visión económica y particular, a una visión sistémica que incluye al ecosistema emprendedor tanto a nivel nacional como regional orientada al desarrollo socioeconómico del país. Tomando como ejemplo a Israel ubicada en la categoría de *Start-up Nation*, Mateo (2019) muestra a un país con una población con más de siete millones de habitantes, que ha consolidado un ecosistema emprendedor líder a nivel mundial y el cual es uno de los principales impulsores de su economía.

Tomando en cuenta el concepto de que el ecosistema emprendedor regional lo conforman diversas instituciones que cumplen funciones inherentes al propósito de fomento al emprendimiento, se presenta un escenario de un gran número de capacidades y recursos con el problema que persisten indicadores de mortalidad de emprendimientos y baja calificación en factores de capital humano, financiación y tecnología, como lo muestra Herrera (2019) basado en un informe de la Cámara de Comercio de Bogotá, al señalar que anualmente se crean muchos emprendimientos pero son pocos los que sobreviven presentando un índice de supervivencia del 40% en los primeros cinco años de existencia.

Por otro lado, una de las debilidades en economías emergentes como Colombia, es el creciente número de emprendedores por necesidad, relacionados con economías de subsistencia, informalidad y baja calidad (Global Entrepreneurship Monitor GEM Colombia, 2017), según dicho estudio, es muy baja la cantidad de emprendedores orientados hacia el crecimiento (menos de la mitad que en los países desarrollados), lo cual genera una preocupación ya que son ellos los que contribuyen al desarrollo económico de la región.

Ante ese problema, surgió la pregunta de investigación: ¿Cuál es la visión y el rol de un ecosistema emprendedor regional, a partir de su función general y grado de articulación, que permita integrarlo y reorientarlo de una manera sistémica hacia el fomento del emprendimiento en su área de influencia? Frente al interrogante, se propuso analizar desde una visión sistémica la función general y la articulación del ecosistema emprendedor regional en el departamento del Tolima, Colombia, a partir de unos objetivos específicos que se orientan a identificar, describir y analizar el ecosistema emprendedor regional, su función general y, su articulación institucional, las cuales, constituyen las variables que ayudan a entender la visión integral y sistémica del ecosistema emprendedor regional.

En cuanto a las limitaciones que se dieron en este estudio, se resalta la falta de indicadores a nivel regional sobre del impacto de programas de emprendimiento, los cuales se muestran temporales y cortoplacistas; asimismo, está la inexistencia de otros actores del ecosistema emprendedor que realizan funciones complementarias y se excluyen del estudio.

El alcance no es solo para comprender la necesidad de darle una visión sistémica al ecosistema emprendedor regional, sino para complementar estudios relacionados que basan el fomento al emprendimiento en ecosistemas emprendedores fuertes a nivel regional.

Como antecedentes, se encontraron los estudios de Kantis et al. (2018) que están relacionados con las condiciones sistémicas del ecosistema emprendedor para emprendimientos dinámicos, el informe *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) sobre la dinámica empresarial en Colombia realizado por Varela et al. (2020) que muestran el desarrollo de diversas etapas del emprendimiento en un ecosistema emprendedor y, específicamente a nivel local, está el plan regional de competitividad del departamento del Tolima *visión 2025*, desde el cual, Reyes (2019) recalca su enfoque en tres sectores que muestran potencialidades en la región para favorecer su desarrollo, la formación del capital humano y la sostenibilidad.

En síntesis este documento presenta una fundamentación teórica del ecosistema emprendedor, luego se enfoca en el método utilizado en la investigación para comprobar las hipótesis planteadas, se muestran los resultados encontrados, entrando posteriormente a plantear las discusiones y conclusiones que sirven como aporte al desarrollo de nuevo conocimiento en el área y su aplicación en el diseño de políticas públicas.

Fundamentación teórica

A lo largo del tiempo, el emprendimiento ha sido estudiado desde varios enfoques: económico, social, cultural y psicológico, esto le ha dado un carácter multidimensional y transdisciplinar, que no se ha podido ignorar y ha hecho que tenga un mayor grado de comprensión y de aplicación. Autores como Varela (2014) presenta aportes de autores neoclásicos que han enriquecido la actual definición del emprendimiento, entre ellos: Say (1803) quien estableció la diferencia entre capitalista y empresario; Elis y Hess (1893) quien planteó que los recursos solo son funcionales cuando el empresario los aplique con conciencia empresarial; Schumpeter (1934) al considerar al emprendedor como el agente desequilibrador e innovador mediante la "destrucción creativa" y Drucker (1964) al definir el papel del empresario como maximizador de oportunidades para lo cual debe realizar su labor con eficiencia y eficacia. Todos estos conceptos hicieron que en el año 1986 se asociara el concepto de empresario al de innovador y cambio.

Para esta investigación, se estudia al emprendimiento desde el ecosistema emprendedor y se relaciona con la teoría económica institucional desde un enfoque sociológico (North, 2005) complementado con los aportes de Castillo (2015); Terán y Guerrero (2020) para relacionar individuo, contexto y cultura; así como también la teoría de redes sociales que proponen Carnevalle y Gregorieu (2018), la teoría de las oportunidades ligada al desarrollo económico (Sen, 2000) que Gonzaga, Alaña y González (2017) relacionan con factores sociales.

Ahora bien, ante los múltiples conceptos del emprendimiento, es conveniente retomar el enfoque sociológico North (2005) y de capacidades (Sen, 2000) que conciben al emprendedor como sujeto social, apoyado por un ecosistema emprendedor (visión sistémica y de oportunidades) que se orienta a generar y gestionar un emprendimiento escalable desde etapas tempranas, lo que implica participación de diversos actores e instituciones a nivel regional que consultan las características propias de la población y el territorio.

Así, el concepto de ecosistema emprendedor comprende una visión sistémica y contextual, que identifica factores institucionales, sus funciones, sus capacidades y los articula alrededor del propósito general de fomento al emprendimiento. Por ello, el análisis se ha tomado desde la función general, que comprende los aspectos internos institucionales como experiencia en emprendimiento, población objetivo, las funciones específicas y la estructura organizacional.

Por el lado de la articulación, es entendida desde su acción interinstitucional, fortalezas, debilidades y la inclusión en la misión organizacional. Como ecosistema emprendedor, la articulación se considera la base para lograr objetivos de desarrollo económico y social a partir del emprendimiento, tal como lo sugiere Núñez (2019) mencionando que una persona como potencial usuario del ecosistema, puede asumir diversos

papeles o roles, ya sea como emprendedor, gestor, inversionista, diseñador de política pública, proveedor o usuario de los productos o servicios de los emprendimientos.

Por otra parte, para llegar al concepto de ecosistema emprendedor, [Kantis \(2004\)](#) apoyado en otros autores, afirma que estos “están compuestos de partes que interactúan, cuentan con entradas (input) y salidas (output) y sus límites son arbitrarios, variando según el foco de interés” (p.25).

Ahora bien, [Ojeda y Rodríguez \(2011\)](#) establecen que un ecosistema “significa comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente” (p.40). Siendo así, el ecosistema emprendedor es, en palabras de [Spilling \(1996\)](#) que complementan [García-Cabrera y García-Soto \(2010\)](#) “la interacción de los actores, sus roles y el entorno, ya que determinan el desempeño y los resultados empresariales de una región” (p. 9).

Es así como el concepto de ecosistema emprendedor de [Spilling \(1996\)](#) se refuerza desde la sociología institucionalista donde se especifica que el desarrollo económico y social se logra revisando la articulación entre los niveles macro y micro ([Coleman, 1990](#)). En este sentido, es importante enfatizar que las instituciones juegan un rol principal en la acción emprendedora puesto que crean marcos de referencia sobre categorías cognitivas. De esta manera, las instituciones son generadores e influyen un entendimiento sobre como los actores de un ecosistema perciben el riesgo, que normas son aceptadas y como se desarrollan sus interacciones ([Pacheco, Dean y Sarasvathy, 2010](#)).

En tal sentido, [López \(2016\)](#) señala que el ecosistema emprendedor es importante para el desarrollo socioeconómico de una región y está conformado por varios actores institucionales que cubren factores políticos, financieros, culturales, de apoyo y servicio, así como el capital humano y mercado, relacionados con el emprendimiento.

En el mismo orden de ideas, [Varela \(2014\)](#) argumenta que el emprendimiento debe apoyarse en entornos efectivos de soporte, en gobiernos que promuevan sus dinámicas económicas, en el sistema educativo y en todos los actores que conforman el ecosistema emprendedor. Estos argumentos se enlazan con el comentario de [Uribe y Reinoso \(2015\)](#) sobre la existencia de:

Factores de índole personal o individual y factores relacionados con el contexto, que, entendidos bajo un enfoque sistémico, conforman el ecosistema emprendedor. Ambos factores son indispensables para que el emprendimiento se desarrolle de una manera eficaz, tanto en la motivación en el individuo como la existencia de oportunidades y de un contexto favorable para su aprovechamiento y aplicación en beneficio personal y colectivo. (p. 15)

Desde una visión general, Gibb (2011) toma una posición crítica frente al emprendimiento y las instituciones que se dedican a su fomento, expresando la importancia de crear una mentalidad emprendedora que se constituya en el eje de la educación emprendedora, como en la Unión Europea, orientada a ver el desarrollo emprendedor en un sentido más amplio que la creación de empresas, extendido a todos los contextos personales, sociales, culturales y laborales. Se refiere a un nuevo modelo basado en el emprendimiento que se enfoca en el emprendedor y el diseño de organizaciones para fomentar la cultura emprendedora, para lo cual, destaca que en la formulación de políticas el emprendedor no solo es el que crea empresa sino todas las personas e instituciones que intervienen en el proceso para apoyar al emprendedor, lo cual dificulta la creación de cultura emprendedora, pues se tiene solo acciones particulares sin ningún propósito colectivo.

Dentro de otros aspectos fundamentales para la creación y desarrollo del ecosistema emprendedor se encuentra la cultura, debido a que esta se interrelaciona con la creación de conocimiento y la innovación, por lo cual interactúa con el espíritu empresarial. En este sentido, la cultura ejerce influencia para que los ecosistemas de una región difieran de los de otras regiones; así, Castillo (2015) para sustentar sus proposiciones del emprendimiento y su relación con la cultura, recurre a la teoría económica institucional de North (2005) para explicar cómo una cultura que apoye la iniciativa empresarial permite que haya más personas con potencial empresarial y a su vez, mayor actividad empresarial. La cultura es una institución informal que es la base de instituciones formales, que cumplen diversas acciones institucionales para apoyar la actividad empresarial. Se plantea que el contexto social y cultural influye en el individuo, en este caso, el emprendedor quien es el agente creador de las empresas y el cambio social.

Desde las experiencias internacionales, Pisani et al. (2020) al tratar del emprendimiento en Paraguay, se refieren al ecosistema empresarial como promotor del espíritu empresarial a través de la creación de un ambiente y citan el concepto de varios autores: una comunidad de negocios, instituciones con interés comercial y financiero, que facilita el emprendimiento y la aparición de nuevas empresas (Kuratko, 2017) de una manera más amplia, reconociendo más actores y factores, se refieren al ecosistema de emprendimiento como "un conjunto de actores, instituciones, estructuras sociales y valores culturales, interconectados entre sí, que, como un todo, generan actividad empresarial" (Roundy, 2017, p. 1252). Y, con respecto a las características señalan que los ecosistemas emprendedores no son monolíticos, se caracterizan contextualmente, requiriendo de combinaciones diferentes de insumos relevantes tanto desde el punto de vista local (Maroufkhani et al., 2018; Sheriff & Muffatto, 2015) como empresarial (Cowell et al., 2018).

Este autor continúa reforzando su visión con Isenberg (2011) al señalar como elementos claves de un ecosistema empresarial, aquellos que incluyen políticas finales, mercados, habilidades humanas, cultura y

apoyos; elementos mejor definidos por Roundy (2017) como una cultura apropiada, liderazgo y políticas facilitadoras, disponibilidad de financiamiento adecuado, capital humano calificado, mercados de riesgo amigables para bienes y una gama de apoyos institucionales y de infraestructura.

Asimismo, nuevas tendencias como la transformación digital, la revolución 4.0, economía circular, economía colaborativa, ofrecen nuevas condiciones y oportunidades a través de instituciones que asumen esos cambios como factores, para que jóvenes y demás población pueden inclinarse al emprendimiento (Ostojic, 2019). Complementando lo anterior, Morais y Basic (2020) le dan importancia en la nueva era tecnológica para la economía social y solidaria, al proponer la creación y fortalecimiento de un ecosistema emprendedor en este sector para superar las debilidades de acceso a recursos para cumplir sus objetivos sociales.

Otros aspectos relacionados con el tema sugieren que una ventaja del ecosistema emprendedor es que contribuye a co-crear valor, como en el caso de los *clústeres* (Pitelis, 2012); además, que los recursos físicos no son considerados como críticos, a diferencia de los intangibles, como el nivel educativo de la población, el capital social y las patentes, en orden de importancia; estos son seguidos por los recursos financieros, de carácter tangible (García y García, 2010).

En términos de la investigación realizada por Wyld et al. (2009) se encontró que el sistema se basa en la interacción de emprendedores, grandes empresarios, inversionistas y proveedores de servicio, de una parte; y capitalistas de riesgo, ángeles inversionistas, entidades financieras, gobiernos, escuelas, incubadoras y redes, de otra parte.

En el análisis de los componentes anteriores, Uribe (2017) "demuestra que existe una gran variedad y cantidad de elementos que hacen parte de un ecosistema emprendedor, desde diferentes enfoques, propuestas e intereses" (p. 234). Consecuentemente, Kantis, et al. (2018) comentan que el concepto de ecosistema emprendedor debe servir para que se desarrollen políticas de emprendimiento de una forma integral. En otras palabras, estos ecosistemas deben comprender a todos los integrantes, las diferentes etapas y tipos de emprendimiento, haciendo énfasis en el emprendimiento dinámico innovador. Al respecto, Vesga et al. (2015), definen al emprendimiento dinámico como:

Aquel que permite convertir las ideas en empresas capaces de romper fronteras de productividad y crecimiento económico, además, reconfigura los modelos de negocio y desarrolla nuevos productos y servicios, para satisfacer demandas latentes o insatisfechas. De hecho, el emprendimiento dinámico trabaja con un elemento de sorpresa en sus estrategias, pues aspira a cuestionar los límites de lo posible, en términos de creación de valor y productividad (p. 10).

Los emprendimientos dinámicos conocidos también como de alto impacto son aquellos que generan una relación positiva entre crecimiento y rentabilidad a sus dueños o accionistas (Klyver y Steffens, 2015) y se convierten en fuentes de creación de empleos (Fundación COTEC para la Innovación, 2017). Llegar a emprendimientos dinámicos a partir de la situación actual, como meta de una política de emprendimiento, requiere un trabajo interinstitucional sistémico para generar cultura emprendedora, a partir de los emprendedores, como sujetos del emprendimiento (Kantis et al., 2018).

Por tal razón, para entender mejor cómo se desarrollan estas políticas integrales y se posibilita el emprendimiento dinámico, los mismos autores aportan el "Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico ICSED", como herramienta base para identificar las condiciones existentes en un ecosistema para el fomento del emprendimiento dinámico.

En el análisis del contexto colombiano, la Ley 1014 de 2006, crea un marco institucional que permite fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento que establece la existencia de redes regionales de emprendimiento de las cuales hacen parte once (11) integrantes como representantes de sectores relacionados con el emprendimiento, estableciendo el objeto para el cual fueron creadas y sus funciones.

Esta Ley se ve articulada con la Ley 2069 de 2020 "por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia" al integrar las redes regionales al Sistema Nacional de Competitividad e Innovación SNCI, estableciéndoles como objeto la articulación de "políticas, planes, proyectos y programas de emprendimiento con las necesidades propias de cada región" (p.29), recibiendo el acompañamiento del gobierno nacional "con el fin de fortalecer el ecosistema de emprendimiento regional" y "garantizando la inclusión de la población perteneciente a comunidades étnicas" (p.29).

De manera que, Reinoso y Sánchez (2018) sugieren que dentro del proceso de emprendimiento el ecosistema emprendedor cumple funciones como fuente de oportunidades, generador de relaciones sistémicas entre actores institucionales, estructuración integral y en mayor grado de articulación generan, soportan y dinamizan proyectos emprendedores que aportan significativamente al desarrollo económico y social de un determinado contexto.

A pesar que la finalidad de los ecosistemas emprendedores se ha orientado a desarrollar emprendimientos dinámicos (Kantis, 2018, Vesga, 2015) algunos autores ponen de manifiesto que se deben tener en cuenta en el ecosistema emprendedor otros tipos de emprendimiento que no llegan a tal condición, es el caso de Arenal et al. (2019) que invitan a poner atención en el nuevo papel de pequeños emprendimientos conocidos como *start-ups*, al igual que Camayo et al. (2017) al analizar el contexto latinoamericano. Los *start-ups* son emprendimientos emergentes de alta tecnología para impulsar la innovación y el crecimiento económico (Cantamessa et al., 2018) con alta potencialidad para ser

emprendimientos dinámicos, pero según estos autores la mayoría fracasan, por lo que al estudiar las causas, gran parte perecen por la falta de una estrategia estructurada de desarrollo empresarial.

Por otro lado, los ecosistemas emprendedores regionales, muestran diferencias en su dinámica y participantes, presentando una diversidad que muchas veces no es tenida en cuenta en el desarrollo de políticas o estrategias de emprendimiento, al respecto Guerrero y Santamaría-Velasco (2020) en su estudio exploratorio del ecosistema emprendedor en la región centro-occidente de México, muestran que varios elementos inciden en la configuración de la diversidad emprendedora en la región como lo rural-urbano, tecnológico-no tecnológico, familiar-no familiar, con diferentes impactos en el desarrollo económico y social. Para el caso colombiano, Glorieux (2020) llama la atención a la existencia de regiones más propicias al emprendimiento que otras, por tanto, identifica cuáles son las variables que causan la diferenciación y propone estrategias de mejora que disminuyan esas desigualdades.

Método

Dado que la investigación es de enfoque cuantitativo, para el diseño metodológico, se aseguró su objetividad, usando el método deductivo, que parte de una hipótesis previa (predicciones iniciales) y de una revisión de literatura, a partir de lo cual, se realizaron los planteamientos específicos y delimitados para probarla.

Como participantes se tomaron los integrantes del ecosistema emprendedor regional, teniendo como referencia once (11) representantes descritos en la ley 1014 de 2006, de estos se encontraron solo nueve (9) de ellos ya que la región no cuenta con incubadora de empresas ni asociación de jóvenes empresarios. Esos nueve (9) integrantes representan a 32 entidades localizadas en el ecosistema emprendedor del Tolima, identificadas así: Gobierno regional, Gobierno local, Cámara de Comercio, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Cajas de compensación, Oficina Regional de Juventud, Universidades, Instituciones de apoyo financiero y Gremios.

El criterio de inclusión fue la pertenencia de la entidad al ecosistema emprendedor regional y el criterio de exclusión la ausencia de prestación de servicios en la región relacionados con el emprendimiento. De estas 32 entidades, participaron en la investigación, 22. En la [Tabla 1](#) se detalla la institución integrante, que puede representar una o varias instituciones, la cantidad de instituciones existentes en el ecosistema emprendedor y, la función específica relacionada con el emprendimiento.

Tabla 1. *Integrantes del ecosistema emprendedor regional*

Institución integrante del ecosistema emprendedor del Tolima	Cantidad de instituciones	Función específica de emprendimiento
Gobernación del Tolima	1	Financiación, políticas y regulaciones
Alcaldía de Ibagué	1	Formación, formalización, regulaciones
Cámara de comercio	2	Formación, formalización
SENA	1	Planes de negocio, financiación (Fondo Emprender), acompañamiento
Cajas de compensación	2	Formación, financiación
Oficina de juventudes	1	Formación, acompañamiento
Universidades	8	Formación, asesorías
Instituciones de apoyo financiero	12	Financiación, acompañamiento
Gremios	5	Formación, plan padrino
Total	32 instituciones	8 funciones específicas

Fuente: elaboración propia de autores (2020).

Mediante la técnica de encuesta, se aplicó a toda la población un cuestionario estructurado, que fue contestado por 22 instituciones que representan el 68,8% de la población, con preguntas cerradas sobre once (11) aspectos de emprendimiento, relacionados con sus funciones y articulación, que contenían varias opciones a escoger. El instrumento fue validado en sus contenidos e intencionalidades académicas por 3 expertos y sometido a una prueba piloto en 5 instituciones diversas de la población para hacer los ajustes correspondientes. En algunos casos, el encuestado podía dar más de una respuesta, por lo que, no necesariamente el total de las respuestas representa el 100%. Una vez recolectada la información, se clasificó de acuerdo con las categorías de análisis de funciones específicas y articulación institucional. Para el análisis de datos se recurrió al programa estadístico Stata para obtener las variables de mayor significancia, que se muestran en los resultados.

Resultados

Los resultados de esta investigación se presentan en orden de los aspectos de función general y articulación del ecosistema emprendedor. Para describir su función general se presentan la experiencia en el campo del emprendimiento, la población objetivo, las funciones por institución, las capacidades ofrecidas, la disponibilidad en la estructura organizacional. En cuanto a la articulación institucional, se muestra el grado de articulación del ecosistema, la relación interinstitucional, las fortalezas y debilidades del ecosistema emprendedor, para finalizar con el grado de compromiso institucional con el emprendimiento al revisar la misión de cada institución. Se acompaña la descripción apoyada en la presentación de una gráfica, luego se hace una explicación a la luz del propósito y la visión sistémica con el emprendimiento.

Función general

La experiencia en emprendimiento, medida por el número de años dedicados a apoyar el emprendimiento, muestra que el 68.2% de las entidades o instituciones del ecosistema emprendedor del Tolima tienen al emprendimiento dentro de sus acciones principales hace menos de 10 años y el 31.8% más de 10 años, básicamente con acciones de financiación microempresarial y orientación en proyectos o planes de negocio, sin atender otros aspectos.

Figura 1. *Experiencia institucional en apoyo al emprendimiento en Tolima*

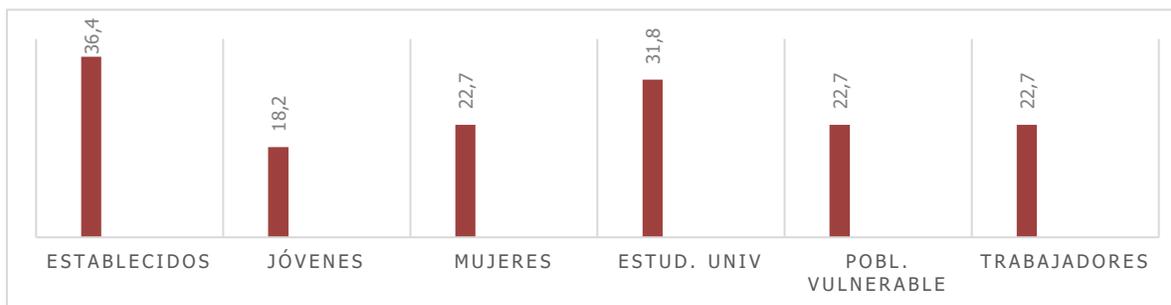


Fuente: elaboración propia de autores (2020).

Se observa de esta forma, la existencia de un inventario institucional con amplia experiencia para implementar políticas de emprendimiento, reforzado porque de las entidades que conforman el 68.2% anteriormente mencionado, con menos de 10 años de experiencia con emprendimiento, el 51.2% son instituciones que tienen más de 20 años de vida institucional. Esto representa una fortaleza para el ecosistema emprendedor regional en cuanto al apoyo institucional al emprendimiento.

Por otra parte, dado que el emprendimiento se dirige a diversas poblaciones, con objetivos y estrategias de emprendimiento acorde a sus características y condiciones, la Figura 2 muestra que el 36.4% de las instituciones atiende a emprendedores establecidos, el 18.2% lo hace a jóvenes, el 22.7% se orientan a emprendimientos de mujeres, el 31.8% tiene el segmento de estudiantes universitarios, el 22,7% con un enfoque social a población vulnerable y el 22.7% se relaciona con trabajadores bajo la garantía de un ingreso mensual.

Figura 2. *Población de emprendedores atendidos*

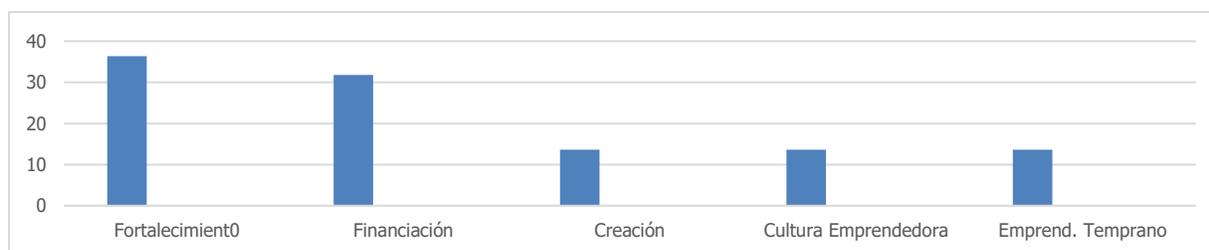


Fuente: elaboración propia de autores (2020).

De la figura se puede evidenciar la presencia de diversos actores en emprendimiento, en mayor grado hay preferencia por atender los emprendimientos ya establecidos y los emprendimientos universitarios. Ante lo cual es pertinente segmentar y ampliar las acciones de emprendimiento atendiendo a una población objetivo de emprendedores más diversa y poco atendida.

En cuanto a las funciones o factores de emprendimiento asumidos por cada institución, en la [Figura 3](#) se puede observar que el ecosistema emprendedor regional se orienta en mayor grado a atender el fortalecimiento de emprendimientos existentes y la financiación con el 36,4% y el 31,8%. En menor proporción la creación de nuevos emprendimientos, el fomento de cultura emprendedora y fomento de emprendimientos tempranos realizados por jóvenes, con el 13,6% cada uno.

Figura 3. *Funciones relacionadas con el emprendimiento en el ecosistema emprendedor del Tolima*



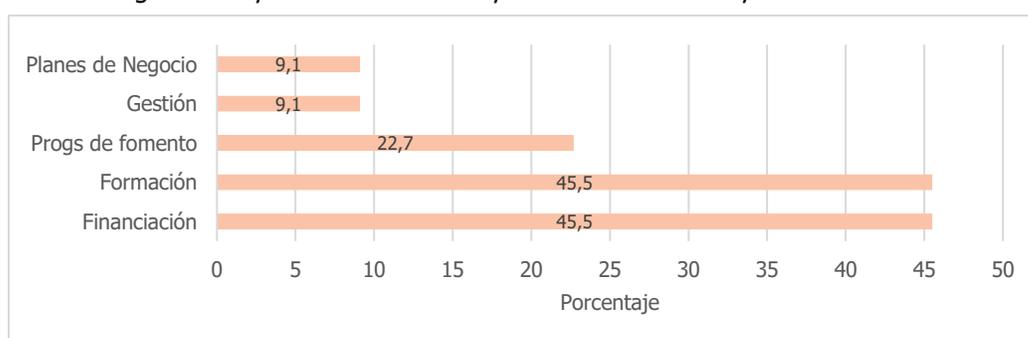
Fuente: elaboración propia de autores (2020).

Lo anterior, muestra que existe diversidad de funciones relacionadas con el capital humano, el financiamiento y la generación y sostenibilidad de emprendimientos, que pueden ser orientadas a diversos tipos de emprendimiento en una estrategia de escalabilidad y articulación del ecosistema. No obstante, dado que el emprendimiento es un proceso que comprende varias fases y requiere diversas estrategias basadas en la cultura emprendedora, la formación de capital humano, el financiamiento, la institucionalidad, entre otros, se presenta en este ecosistema emprendedor regional una tendencia al fortalecimiento y

financiación de los emprendimientos existentes, con menor atención en la creación de nuevos emprendimientos y el enfoque en la generación de una cultura emprendedora, lo cual debe ser visto de una manera integral.

Ahora bien, las capacidades hacen referencia a la oferta de productos y servicios institucionales dirigidos a apoyar la actividad emprendedora. En este ecosistema emprendedor regional, como se puede ver en la **Figura 4**, estas capacidades están dirigidas a los emprendedores que presentan una mayor oferta lo que representa el 45.5%, en la financiación dirigida a microcréditos y capital semilla para el emprendimiento, así como en la formación para el emprendimiento. En menor proporción, con el 22.7%, la oferta se dirige a programas de fomento del emprendimiento, presentando con el 9.1% una menor oferta de capacidades institucionales en la gestión de emprendimientos al igual que en la formación en planes de negocio para el emprendimiento.

Figura 4. *Capacidades ofrecidas por el ecosistema emprendedor del Tolima*

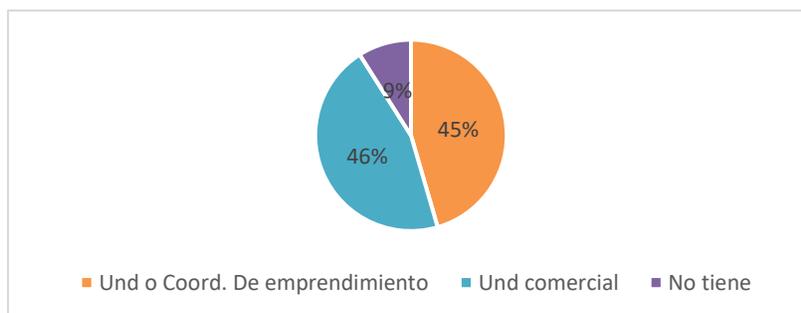


Fuente: elaboración propia de autores (2020).

Estos resultados muestran una mayor concentración en capacidades de formación y financiación, coincidentes con la presencia institucional en estas áreas. Para completar el propósito de fomento al emprendimiento, hace falta la oferta de otras capacidades como: infraestructura para crecimiento y aceleración de emprendimientos, responsabilidad social, internacionalización, gestión tecnológica, innovación, incubación, plan padrino, nuevas fuentes de financiación (*crowdfunding*, ángeles inversionistas), educación emprendedora en niveles escolares, lo cual implica la inclusión de nuevos actores institucionales dentro del ecosistema emprendedor regional.

Cada institución del ecosistema emprendedor realiza sus funciones y desarrolla sus capacidades de emprendimiento, a través de unidades o formas organizacionales ubicadas dentro de la estructura organizacional. Como se observa en la **Figura 5**, tanto las forma organizacionales denominadas Unidades o Coordinaciones de Emprendimiento, así como, Unidades de gestión comercial que representan el 45.5% cada una, constatando que el 9% de las instituciones aunque atienden funciones y actividades de emprendimiento no tienen una unidad específica orientada a tal fin.

Figura 5. *El emprendimiento en la estructura organizacional*



Fuente: elaboración propia de autores (2020).

Este factor se muestra como fortaleza del ecosistema emprendedor regional, en atención a la importancia que se da al emprendimiento dentro de la estructura organizacional con el 91%, lo cual incluye personal y recursos para la atención de emprendedores.

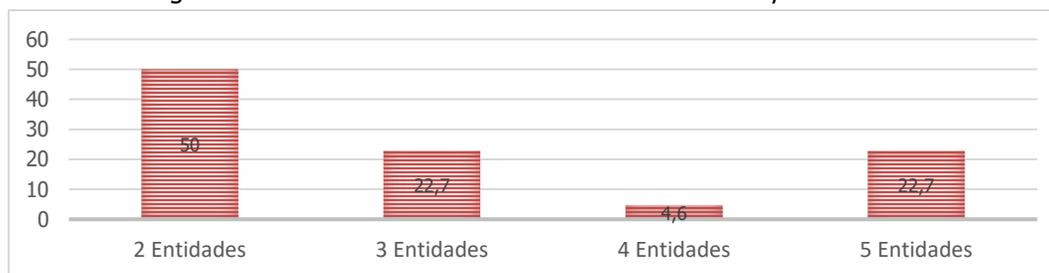
Atendiendo al origen de los emprendimientos que atienden las instituciones del ecosistema emprendedor regional, se encuentra que el 53.6% son emprendimientos por oportunidad, o sea, aquellos que nacen de estudios previos acerca de factores externos e internos relacionados con el emprendimiento para proyectar su sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo. Por el contrario, el 46.4% son emprendimientos por necesidad, aquellos que según Varela (2014), nacen por impulsos negativos o impulsos neutros, lo que sigue siendo significativo dada las pocas posibilidades de crecimiento por su orientación al autoempleo y su escaso aporte al desarrollo económico y social de la región. Sin especificar si son emprendimientos por necesidad o por oportunidad, el 18.2% son emprendimientos juveniles, destacándose como un sector en crecimiento y asociado a problemas de alto desempleo.

Articulación

Una vez definidos aspectos institucionales internos, se aborda el grado de articulación y sinergia del ecosistema emprendedor en el Tolima, (Figuras 6 y 7) para lo cual se recurre al trabajo colectivo entre las instituciones que lo conforman. La Figura 6 muestra el grado de articulación en función de las relaciones interinstitucionales en desarrollo de acciones de emprendimiento. Del análisis se desprende que la mayoría de las instituciones del ecosistema emprendedor regional, representan un 72.7% de relaciones interinstitucionales, articulación y trabajo colectivo con dos o tres instituciones. Una mayor articulación al tener trabajo interinstitucional, sin ser el óptimo, con cuatro o cinco instituciones del ecosistema emprendedor regional, lo presentan el 27.3%. Siendo así, el grado de articulación del ecosistema por estas relaciones interinstitucionales, se tendría como bajo (entre dos y tres entidades, es decir, el 72.7%), regular (entre cuatro y seis entidades, es decir 27.3%) y alto (entre siete y diez entidades), dado que el número

total de integrantes del ecosistema es 11, para este caso es 0%, agravado por el hecho que en este ecosistema emprendedor no existen dos de los integrantes, como se puede observar en la Tabla 1.

Figura 6. *Grado de articulación del ecosistema de emprendimiento*

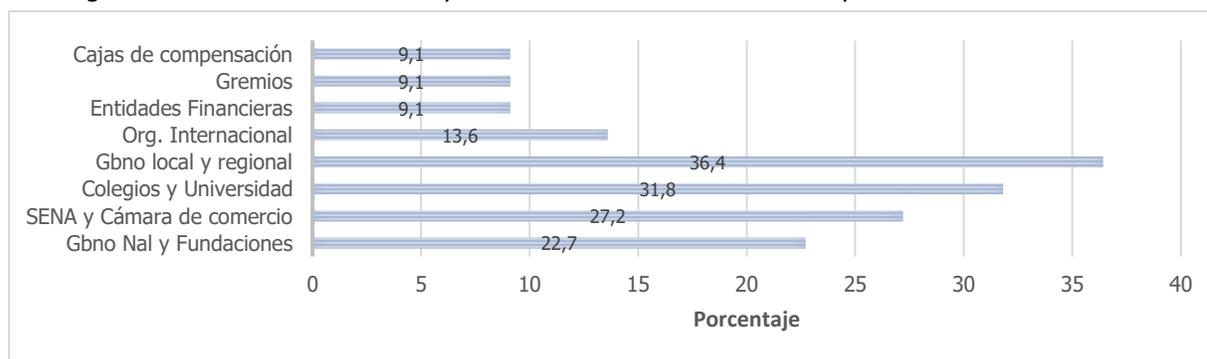


Fuente: elaboración propia de autores (2020).

Dentro de la articulación interinstitucional del ecosistema emprendedor regional, como se observa en la Figura 7, el 36.4% presenta a las entidades gubernamentales tanto en el nivel local como regional como las entidades más interrelacionadas, luego le siguen los colegios y universidades con el 31.8%, las Cámaras de Comercio y el Servicio de Aprendizaje SENA con el 27.2%, lo que significa un rango moderado de interacción. Por el contrario, las entidades menos interrelacionadas institucionalmente son las entidades financieras, gremios y cajas de compensación que muestran solo un 9.1%.

Ante esto, es necesario tener en cuenta para futuras actuaciones y configuración del ecosistema emprendedor regional, la presencia de nuevos actores que presentan relaciones interinstitucionales dentro del mismo ecosistema como los colegios con el 31.6%; el gobierno nacional representado en instituciones como INNPulsa, Ministerio de las TIC, así como Fundaciones sin ánimo de lucro que desarrollan actividades y programas de emprendimiento con el 22.7%, al igual que un organismo internacional como el Programa de las Naciones Unidas PNUD con 13.6%.

Figura 7. *Grado de interrelación por entidad del Ecosistema de emprendimiento en el Tolima*



Fuente: elaboración propia de autores (2020).

Ahora bien, al analizar los factores internos del ecosistema emprendedor regional, se destacan como fortalezas, según la Figura 8, la disponibilidad de recursos y programas de fomento al emprendimiento con el 50%, la alta demanda por recursos y apoyos por parte de emprendedores con 36.4% y el apoyo académico para la formación y capacitación con 22.7%. Sin embargo, a pesar de ser reconocidas como fortalezas dentro del fomento al emprendimiento, el estudio muestra la poca importancia representada en un 9.1%, que se le da a aspectos como la inclusión en planes de desarrollo locales y regionales, así como la financiación, a pesar de ser la función o capacidad de emprendimiento más ofertada y con mayor presencia en el ecosistema emprendedor regional, al ser proporcionada por 12 instituciones que representan el 37.5% del ecosistema emprendedor regional.

Figura 8. Fortalezas del Ecosistema emprendedor en el Tolima



Fuente: elaboración propia de autores (2020).

Por otro lado, al abordar las debilidades del ecosistema emprendedor regional, la Figura 9 muestra en su orden, que las debilidades más significativas del ecosistema emprendedor regional son: la falta de apoyo público y privado con 36.4%, la desarticulación entre entidades de apoyo al emprendimiento con 31.8%, la alta informalidad del emprendimiento con 27,2%, los trámites y altos costos para hacer emprendimiento, la falta de capacitación para hacer proyectos y gestionar emprendimientos con 22.7%. Con menor incidencia, se mencionan como debilidades la actitud del emprendedor con 13.6% y la falta de cultura emprendedora en jóvenes con 9.1%, siendo factores asociados a la personalidad del emprendedor en las que muy pocas instituciones del ecosistema emprendedor tienen en cuenta para desarrollar sus funciones y actividades de emprendimiento.

Estos resultados relativos a las fortalezas y debilidades del ecosistema emprendedor regional pueden servir de insumos para reorientar sus objetivos y estrategias en función de un objetivo general de fomento al emprendimiento para una región emprendedora.

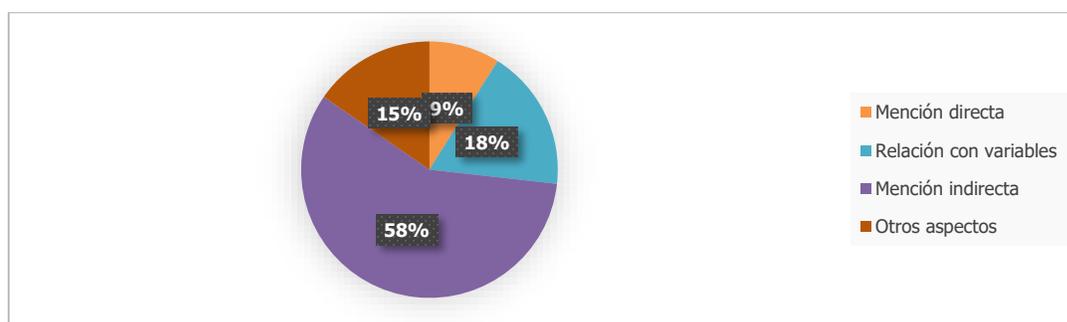
Figura 9. Debilidades del ecosistema emprendedor en el Tolima



Fuente: elaboración propia de autores (2020).

Al revisar la misión institucional para verificar el compromiso institucional con el emprendimiento, se encuentra en la Figura 10 que solo en el 9% de las instituciones que hacen parte del ecosistema emprendedor regional, hay mención explícita y directa del emprendimiento en la misión. En consecuencia, el 91% de las instituciones establece una relación indirecta entre emprendimiento y misión de diversas formas: el 18% de las instituciones relacionan en la misión institucional variables o valores relacionados con el emprendimiento como innovación, liderazgo y productividad que pueden orientar acciones relacionadas; el 58% tratan el emprendimiento como programa o estrategia del desarrollo social, económico, regional y/o humano explícito en la misión y, el 15% mencionan en su misión institucional otros aspectos para posteriormente justificar las acciones de emprendimiento.

Figura 10. El emprendimiento en la misión de entidades del ecosistema emprendedor regional



Fuente: elaboración propia de autores (2020).

Discusiones

Frente a las hipótesis de condiciones del ecosistema emprendedor regional para enfrentar el desafío que representa llegar a regiones emprendedoras para conformar una nación emprendedora (DNP, 2020; Senor y Singer, 2012) se encuentra que hace falta una coordinación de sus funciones específicas para evitar duplicidad y desgaste institucional, de tal manera que se especialicen en sus fortalezas (Kantis et al., 2018;

Vesga et al., 2015) apuntando a factores y dimensiones claramente definidas en el ecosistema emprendedor.

La discusión se extiende al cuestionamiento del papel actual de los integrantes de un ecosistema emprendedor regional, en sus funciones y articulación para fomentar el emprendimiento como eje fundamental del desarrollo regional y la reorientación que pueden tener en esos aspectos para lograr eficacia en sus resultados. Es así como dada la importancia de un ecosistema emprendedor articulado hacia unos objetivos definidos de consolidar al emprendimiento como motor de desarrollo económico y social en las regiones (Formichela, 2004; Toca, 2010; Kantis, 2011) es necesario realizar varias acciones puntuales desde los resultados obtenidos.

En primer lugar, se necesita consolidar las capacidades institucionales de cada integrante del ecosistema, su población objetivo para determinar con claridad la misión de cada actor en relación con el emprendimiento y su papel en el ecosistema emprendedor regional. En tal sentido, la claridad misional de cada actor permite conocer su esencia, sus ámbitos de operación y su potencial de actividad (López, 2016).

En segundo lugar, la consolidación de capacidades y de población objetivo, permite que cada actor del ecosistema conozca su potencial y se integre con mayor facilidad al propósito de crecimiento y escalabilidad de emprendimientos (Vesga et al., 2015). En términos generales, la delimitación misional y la consolidación de capacidades para atender a poblaciones objetivo de emprendedores, posibilita además que los ecosistemas emprendedores regionales se integren para atender diferentes tipos de emprendimiento y estrategias los cuales mitigan los efectos de la incertidumbre (Pacheco et al., 2010).

Con base en lo anterior, la presencia institucional (North, 2005; Castillo, 2015; Terán y Guerrero, 2015) representada en el ecosistema emprendedor regional le da mayor relevancia a su impacto en cuanto al apoyo a los emprendedores en su proceso de emprendimiento, mientras que desde la teoría de redes sociales propuesta por Carnevale y Gregorieu (2018) se le brinda mayor atención a la articulación e interacción entre los participantes con las instituciones, para incluir desde la teoría de las oportunidades (Sen, 2000; Gonzaga et al., 2017) al emprendedor apoyado por oportunidades económicas y sociales desde un ecosistema emprendedor que le permitan decidir sobre su futuro.

De esta manera, la articulación entre los actores institucionales de un ecosistema emprendedor regional que se da al establecer estructuras y relaciones estables que propendan por brindar claridad en la acción emprendedora (North, 1990; Bjørnskov y Foss, 2016) mejora en un mediano plazo la coordinación desde lo político, lo legal y lo situacional del desarrollo económico en un determinado contexto (Foss et al., 2019) los bajos resultados, hacen ver la necesidad de definir funciones específicas con mayor significado y propósito colectivo, lo cual redundará en beneficios para la región pues se fomenta el emprendimiento en diferentes etapas que de manera sistémica, escalable e integrada lo llevan a realizar aportes significativos

de valor al desarrollo regional como lo expresan Kantis et al. (2018), las leyes 1014 de 2006 y 2069 de 2020 en Colombia.

El campo para explorar, describir y explicar los ecosistemas emprendedores a nivel regional es amplio y necesario en economías emergentes como Colombia, si se quiere lograr una transformación productiva y social mediante el emprendimiento, teniendo en cuenta la diversidad emprendedora y las propias condiciones del ecosistema emprendedor regional. Asimismo, se están creando muchos ecosistemas emprendedores sin una base sólida de conocimiento sobre los mismos. Este estudio permitió conocer las condiciones del ecosistema emprendedor regional, estableciendo relaciones entre su función general y su articulación institucional, lo cual sirve de insumo a políticas públicas de productividad y de emprendimiento que buscan caracterizar a los emprendedores como población objetivo, así como a futuras investigaciones sobre ecosistemas emprendedores regionales.

Conclusiones

Consecuentemente, desde la integración de las funciones específicas y la articulación de los actores del ecosistema emprendedor, se proponen acciones integrales desde el ecosistema emprendedor regional, que tengan en cuenta su proximidad y conocimiento de la región en la caracterización, la diversidad de emprendimientos, las necesidades de atender otras fases anteriores a la creación de emprendimientos relacionados con la cultura, la educación y la intencionalidad emprendedora, manteniendo su propósito de impactar positivamente el desarrollo económico y social de la región.

Estos resultados se alinean a discusiones actuales en el campo del emprendimiento los cuales enfatizan en la necesidad de entender el contexto del emprendimiento desde las instituciones formales, los marcos culturales y normativos que son los componentes de un ecosistema emprendedor. En este sentido, el estudio demostró que, si bien existe un buen inventario institucional, con experiencia en emprendimiento, capacidades y poblaciones diversas de emprendedores, es necesario involucrar dentro del ecosistema emprendedor otros participantes como la familia y el colegio que no hacen parte del ecosistema emprendedor regional, siendo ambientes propicios para desarrollar el potencial emprendedor desde edades tempranas, fortaleciendo una cultura emprendedora que asegure los propósitos de políticas y estrategias de emprendimiento.

Con estos nuevos participantes del ecosistema emprendedor regional y de políticas públicas en emprendimiento se atenderían factores asociados a la dimensión de capital humano y cultura emprendedora, considerando que los entornos familiares donde las personas nacen y desarrollan gran parte de su vida influyen fuertemente en la consolidación de valores personales y sociales.

Otro aspecto que surge del análisis del ecosistema de emprendimiento regional es la necesidad de revisar las funciones relacionadas con el emprendimiento en cuanto a la atención a población objetivo. Lo anterior, se determina basado en la [Figura 3](#) donde los actores del ecosistema se han enfocado en mayor proporción a fortalecer y financiar emprendimientos establecidos, mientras han puesto menor atención en la creación y el emprendimiento temprano. Por ello, el ecosistema emprendedor debe comprender a todos los actores institucionales que participan en el proceso emprendedor, en las diferentes etapas y tipos de emprendimiento, para que impacten positivamente en el desarrollo regional.

Dentro de los resultados analizados preocupa que los actores del ecosistema perciben una alta falta de apoyo público y privado. En este sentido, desde la teoría de redes sociales, el rol institucional se basa en los lazos entre actores y como estos se colaboran mutuamente en relaciones que promueven e incentivan económicamente a un sistema mediante la transparencia, la trazabilidad de decisiones y la productividad generando expectativas de corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, dos aspectos a destacar en este proceso son los correspondientes al apoyo académico y recursos para los emprendimientos. En cuanto al apoyo académico, su rol formativo de capital humano aporta no sólo en cuanto a la adquisición de conocimientos técnicos sino también a la formación de vocaciones y competencias emprendedoras, ya que la educación es uno de los pilares principales del emprendimiento en un contexto específico. En cuanto a los recursos, la identificación de estos facilita su distribución, combinación y puesta en el sistema, lo que se traduce en una disminución de costos de transacción y mejora en el proceso de monitoreo.

En definitiva, un ecosistema emprendedor regional, como conocedor y actor principal de las dinámicas contextuales económicas, sociales, culturales, políticas de una región alineadas con las tendencias nacionales e internacionales, debe propender por una mejor coordinación y especificación de funciones y capacidades, aunada a una mayor articulación e interacción de actores institucionales, para así redireccionar sus objetivos y estrategias hacia el propósito colectivo de fomento al emprendimiento en diversas poblaciones, sectores y fases del proceso.

Financiamiento

Este manuscrito se encuentra asociado al proyecto de investigación "Análisis de condiciones sistémicas para el emprendimiento en el departamento del Tolima", identificado con el código 530120516 y financiado con \$16.000.000.

Agradecimientos

Los autores expresan su agradecimiento a la Universidad del Tolima y a las instituciones del ecosistema emprendedor del Tolima que colaboraron en la realización de la investigación y a la a la Revista Desarrollo Gerencial por la publicación de este manuscrito.

Referencias

- Arenal, A., Armuña, C., Ramos, S. y Feijóo, C. (2019). Ecosistemas emprendedores y startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones. *Revista Economía industrial*, 408 (2019), pp.85-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535710>
- Bjørnskov, C., & Foss, N. J. (2016). Institutions, entrepreneurship, and economic growth: what do we know and what do we still need to know? *Academy of Management perspectives*. 30 (3), 292-315. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0135>
- Camayo, W., Vásquez, C., y Zavaleta, L. (2017). *Análisis del ecosistema emprendedor latinoamericano y su impacto en el desarrollo de Startups* [Trabajo de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/621422>
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018) Startups 'Roads to Failure. *Sustentabilidad*, 10(7): 23-46. <https://doi.org/10.3390/su10072346>.
- Carnevale, M., y Gregorieu, V. (2018). *Emprendedurismo desde la teoría de redes sociales* [Monografía]. Universidad Nacional de Córdoba.
- Castillo, M. (2015). *Emprendimiento y Cultura: una aproximación al concepto de disonancia cultural. Aplicación en el sector turístico de la ciudad de Medellín* [Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria]. https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/21617/4/0733648_00000_0000.pdf
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press
- Congreso de la Republica. (2006, 26 de enero). *Ley de fomento a la cultura del emprendimiento*. [Ley 1014 de 2006]. <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-1014-2006.pdf>
- Congreso de la Republica. (2020, 31 de diciembre). *Ley de emprendimiento* [Ley 2069 de 2020]. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202069%20DEL%2031%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202020.pdf>

- Cowell, M., Lyon-Hill, S., & Tate, S. (2018). It takes all kinds: Understanding diverse entrepreneurial ecosystem. *Journal of Enterprising Communities*, 12(2), 178-198. <https://doi.org/10.1108/17506200910999101>.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP] (2020). *Documento CONPES 4011 Política Nacional de Emprendimiento*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>.
- Díaz, M., y Reinoso, J. (2019). Análisis del ecosistema emprendedor en la región del Alto Magdalena, Girardot, Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 11(2), 1-21. <https://doi.org/10.17081/dege.11.2.3550>.
- Formichela, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local* [Trabajo de grado, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria]. <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>
- Foss, N. J., Klein, P. G., & Bjørnskov, C. (2019). The context of entrepreneurial judgment: organizations, markets, and institutions. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1197-1213. <https://doi.org/10.1111/joms.12428>.
- Fundación COTEC para la Innovación. (2017). *¿Por qué crecen las gacelas? Relación entre innovación y empleo en las empresas de alto crecimiento*. http://informecotec.es/media/INFORME-GACELAS_2017.pdf.
- García-Cabrera, A. y García-Soto M. (2010). Ecosistema emprendedor para las empresas de base tecnológica: visión basada en los recursos. *Tec Empresarial*, 4(1), 8-21. https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/612
- Gibb, A (2011). *Las Universidades enseñan lo que saben, no lo que se necesita*. Publicaciones Prodem.
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM] (2018). *Dinámica empresarial colombiana. Informe anual para Colombia 2017*. Consorcio GEM Colombia.
- Glorieux, C. (2020). *Análisis y propuesta de mejora del ecosistema emprendedor en Colombia*. [Trabajo de grado, Universidad de Valencia]. Repositorio institucional UPV. <http://hdl.handle.net/10251/141774>
- Gonzaga, S.J., Alaña, T.P. y González, I. (2017). Competitividad y emprendimiento: herramientas de crecimiento económico de un país. *Innova Research Journal*, 2(8.1), 322-328. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.386>.

- Guerrero, M. y Santamaría-Velasco, C.A. (2020). Ecosistema y actividad emprendedora en México: un análisis exploratorio. *Perfiles latinoamericanos*, 28(55), 227-251. <https://doi.org/10.18504/pl2855-009-2020>.
- Herrera, M. (2019, 12 de junio). El 60% de los emprendimientos desaparecen en los primeros cinco años. *RCN Radio*. https://www.rcnradio.com/economia/el-60-de-los-emprendimientos-desaparecen-en-los-primeros-cinco-anos?amp&__twitter_impression=true.
- Isenberg, D. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. Babson Global. <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>.
- Kantis H (2011). *El ecosistema emprendedor en América Latina*. Memorias I Encuentro del ecosistema emprendedor en América Latina. Prodem. <https://www.cronista.com/pyme/El-ecosistema-emprendedor-bajo-la-lupa-20170126-0019.html>
- Kantis, H. (Ed.). (2004). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16310/desarrollo-emprendedor-america-latina-y-la-experiencia-internacional>
- Kantis, H., Federico, J., e Ibarra, S. (2018). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico. Las brechas abiertas de América Latina: convergencia o divergencia* (1ª ed.). Prodem. <https://prodem.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2018/10/Informe-PRODEM-2018.pdf>.
- Klyver, K, Honig, B., & Steffens, P. (2018). Social support timing and persistence in nascent entrepreneurship: exploring when instrumental and emotional support is most effective. *Small Business Economics*, 51(4), 709-734. <http://doi.org/10.1007/s11187-017-9964-5>.
- Kuratko, D. (2017). Corporate Entrepreneurship 2.0: Research Development and Future Directions. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 13(6), 441-490. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000082>
- López, Z. (2016). *Los ecosistemas emprendedores como parte de la estrategia de desarrollo de una región*. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11496/ZairaMeiling_LopezAgudelo_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

- Malecki, E. (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass*, 12(2), E12359, 1-21. <https://doi.org/10.1111/gec3.12359>
- Maroufkhani, P., Wagner, R., & Ismail, W. K. W. (2018). Entrepreneurial Ecosystems: A Systematic Review. *Journal of Enterprising Communities*, 12(4), 545–564. [10.1108/JEC-03-2017-0025](https://doi.org/10.1108/JEC-03-2017-0025).
- Mateo, N. (2019, 19 de junio). Colombia y su nueva era de emprendimiento. *América Economía*. <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/colombia-y-su-nueva-era-de-emprendimiento>
- Morais, L. y Basic, M. J. (2020). La importancia del ecosistema emprendedor para la economía social y solidaria en la nueva era tecnológica. *Revista Iberoamericana de economía solidaria e innovación socioecológica*, 3(2020). 105-125. <http://dx.doi.org/10.33776/riesise.v3i1.3678>.
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press.
- North, D. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton University Press.
- Núñez, C. (2019). Articulación del ecosistema emprendedor de Costa Rica: un panorama de múltiples retos y oportunidades. *Investiga TEC*, 36(2019), 4-5. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/12126>.
- Ojeda, E. y Rodríguez, A. (2011). El ecosistema nacional de emprendimiento. *Revista Debates IESA*. XVI(4). 40-45. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/xvi-4central06.pdf>.
- Ostojic, P. (2019, 22 de diciembre). *Economía circular, cuarta revolución industrial y crisis social*. <https://www.petarostojic.cl/economia-circular-crisis-social/>.
- Pacheco, D. F., York, J. G., Dean, T. J., & Sarasvathy, S. (2010). The co-evolution of institutional entrepreneurship: A tale of two theories. *Journal of Management*, 36, 974–1010. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309360280>.
- Pisani, M., Borda, D., Ovando, F., y García, D. (2020). Emprendedurismo y cuentapropismo en Paraguay. [Monografía]. Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya, CADEP. <http://dx.doi.org/10.18235/0002835>.
- Pitelis, C. (2012). Clusters, entrepreneurial ecosystem co-creation, and appropriability: a conceptual framework. *Industrial and Corporate Change*, 21(6), 1.359-1.388. <https://doi.org/10.1093/icc/dts008>

- Reinoso, J., y Sánchez, M. (2018, del 7 al 10 noviembre). Generar cultura emprendedora: lo que va del sujeto al objeto [conferencia]. *Hacia una cultura emprendedora en Iberoamérica*. Memorias XIX Encuentro Iberoamericano de la Red Motiva. Ibagué, Colombia. <http://www.redmotiva.com/wp-content/uploads/2019/05/MOTIVA-2018.pdf>.
- Reyes, J. (2019). *Actualización de los signos vitales visión Tolima 2025*. Ediciones Unibagué. <https://hdl.handle.net/20.500.12313/1638>
- Roundy, P. (2017). Social Entrepreneurship and Entrepreneurial Ecosystems. *International Journal of Social Economics*, 44(9), 1252–1267. <https://doi.org/10.1108/IJSE-02-2016-0045>.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta.
- Senor, D., y Singer, S. (2009). *Start-Up Nation. La historia del milagro económico de Israel*. Prevenlight.
- Sheriff, M., & Muffatto, M. (2015). The Present State of Entrepreneurship Ecosystems in Selected Countries in Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 4(1), 17–54. [10.1108/AJEMS-10-2012-0064](https://doi.org/10.1108/AJEMS-10-2012-0064).
- Spilling, O. (1996). The Entrepreneurial system: On Entrepreneurship in the context of a Mega-event. *Journal of Business Research*, 36(1), 91-103. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00166-2](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00166-2)
- Terán, E., y Guerrero, A. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista espacios*, 41(07). <http://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410707.html>.
- Toca, C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 41-60. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70133-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70133-9).
- Uribe, M. (2017). El emprendimiento: algunas reflexiones desde un enfoque de revisión. *Revista Clío América*, 11(22), 219-239. <http://10.21676/23897848.2443>.
- Uribe, M., y Reinoso, J. (2013). *Emprendimiento y empresarismo*. Ediciones de la U.
- Varela, R. (2014). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. (4ª ed). Pearson Educación.

- Varela, R., Moreno, J., Soler, J., Pereira, F., Osorio, F., Gómez, E., López, M., Parra, L., Martínez, P., Peñuela, J., y Gómez, L. (2020). *Dinámica de la Actividad Empresarial en Colombia*. Editorial Universidad Icesi.
- Vesga, R., Rodríguez, M., Schnarch, D., Rincón, O, y García, O. (2015). *Emprendedores en crecimiento*. Centro de estrategia y competitividad, Ediciones Uniandes. <https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Libro2EmprendedoresenCrecimiento.pdf>
- Wyld, L., Tölö M., Heiniluoma, A., & Ovaska, K. (2009). *High tech and growth entrepreneurship ecosystem*. Amcham.