

PROSPECTIVA DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA EN LA GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

PROSPECTIVE OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN TERRITORIAL PUBLIC MANAGEMENT

Cristian Hernández Gil¹

Cómo citar: Hernández Gil, C. (2026). Prospectiva de la orientación emprendedora en la gestión pública territorial. *Conocimiento Global*, 11(S1), 476-494.
<https://doi.org/10.70165/cglobal.v11iS1.716>

Resumen

La orientación emprendedora (OE) se considera uno de los ejes estratégicos de la gestión pública territorial. Por ende, esta investigación analiza los diferentes escenarios a treinta años de este concepto a partir de acciones expuestas en los planes de desarrollo de los municipios de segunda categoría de Colombia. La metodología se desarrolló a través de un diseño mixto que incluyó un análisis de contenido, el análisis factorial exploratorio y la planeación por escenarios, con una muestra de 20 ciudades distribuidas en 10 departamentos del país. Los resultados muestran la aparición de cuatro constructos (fomento a la educación, facilitación de la transferencia técnica, acceso a la financiación y el establecimiento de redes) que pretenden enrutar la OE para mejorar la gestión pública en los territorios fomentando una efectiva práctica del emprendimiento que favorezca la innovación y la generación de empleo. Se concluye que la OE debe ser fortalecida a través de la gestión pública si realmente se quiere impactar en el desarrollo de los territorios a largo plazo.

Palabras clave: administración local, desarrollo económico y social, empresa, gestión, política gubernamental.

Abstract

Entrepreneurial orientation (EO) is considered one of the strategic pillars of regional public management. Consequently, this study analyzes the various scenarios for this concept over the next thirty years based on initiatives outlined in the development plans of Colombia's second-tier municipalities. The methodology was developed using a mixed-methods design that included content analysis, exploratory factor analysis, and scenario planning, with a sample of 20 cities distributed across 10 departments of the country. The results reveal four constructs (promotion of education, facilitation of technology transfer, access to financing, and the establishment of networks) that aim to guide OE toward improving public management in the territories by fostering effective entrepreneurial practices that promote innovation and job creation. It is concluded that social entrepreneurship must be strengthened through public management if there is a genuine desire to impact territorial development in the long term.

Recepción: 27 de junio de 2026 / Evaluación: 29 de julio de 2026 / Aprobado: 27 de septiembre de 2026

¹ Magister en Mercadeo y Ciencias de la Educación, Universidad de la Amazonia, Colombia. Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de la Amazonia, Colombia. Email: cris.hernandez@udla.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6512-2453>



Keywords: local administration, economic and social development, business, management, government policy.

Introducción

El emprendimiento se ha convertido en uno de los motores del desarrollo económico y social en las últimas décadas en todo el mundo. Conceptos relacionados con esta temática como el espíritu emprendedor, intención empresarial, y la orientación emprendedora (OE) merecen cierta relevancia en un proceso continuo que no solo involucra al sector privado sino también a la gestión pública. Lo anterior, fomenta, en la actualidad, un debate que describe las delimitaciones de la acción emprendedora, desde sus orígenes enmarcadas en una necesidad o en una oportunidad. Más allá de dar claridad a un solo camino, lo crucial en este sentido es identificar como se está entendiendo y comprendiendo para su debido fomento y apoyo en los territorios, tal cual fue evidenciado por Nakku *et al.* (2019) al demostrar que los programas gubernamentales tienen efectos moderadores para magnificar el impacto de las dimensiones de la OE mejorando la formulación de políticas públicas en economías de desarrollo.

La OE a través de la literatura, se ha concebido a través de dimensiones como la innovación, la proactividad, la asunción de riesgos, la agresividad competitiva y la autonomía (Covin & Slevin, 1991; Khandwalla, 1977; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Mintzberg, 1973; Zheng, 2015), cada una, propuesta desde diferentes estudios a escala latinoamericana (Álvarez-Torres *et al.*, 2019; Palomeque-Jaramillo *et al.*, 2025; J. P. Pérez *et al.*, 2024), focalizando el análisis en las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales no solo mejoran el desempeño organizacional sino también potencian la gestión pública desde sus fines ciudadanos y colectivos con programas de apoyo y articulados.

Cheng *et al.* (2025) ha indagado que a medida que los nuevos negocios crecen, estos adaptan sus acciones estratégicas para responder a los cambios exigidos por el entorno, aun así, se refuerza la idea de que las primeras tácticas o direccionamientos permanecen inalterados y solo los métodos de actuación secundarios experimentan modificaciones (Mathias *et al.*, 2015), es decir, que la OE se mantiene vigente en los inicios de la empresa creada e influye en el crecimiento posterior de la misma (Yu *et al.*, 2024). A pesar de lo anterior, existen diversos estudios que no mantienen un consenso sobre el impacto de la orientación empresarial en el rendimiento organizacional. Algunos hallazgos confirman la relación positiva y significativa entre ambas (Makhloufi *et al.*, 2023; Su & Du, 2022), pero en otros, se ha encontrado una correlación débil (Wiklund, 1999), y en posteriores, no se reporta efectos contundentes (Chen & Qu, 2022). Debido a ello se ha creado la necesidad de estudiar desde otras perspectivas la OE, incluyendo variables como la orientación al aprendizaje organizacional, las opciones tecnológicas estratégicas, la orientación al mercado y los factores de capacidad (Cheng *et al.*, 2025).

Según Bosma & Kelly (2019) Latinoamérica presenta una de los indicadores más altos en cuanto a la constitución de nuevas empresas con respecto al promedio mundial. Esto deduce niveles considerados de actitud emprendedora y aprovechamiento de oportunidades en todos los sectores empresariales (Kelley *et al.*, 2011). Aun así, existe un porcentaje elevado de “emprendedores de supervivencia” que para sostenerse económicamente operan en actividades de informalidad debido a las implicaciones que no pueden afrontar siendo formales (de Soto, 1989 citado por Aguinis *et al.*, 2020). De ahí se desprende nuevas líneas de investigación en esta zona del planeta que buscan indagar sobre los programas y las políticas que favorecen el emprendimiento (Capelleras & Rabetino, 2008; Gonzalez-Urbe & Leatherbee, 2017).

Estudios recientes proponen la OE como un elemento que promueve la expansión y el desarrollo empresarial (Ferrerías-Méndez *et al.*, 2021), a partir de la introducción de los entes económicos al macroentorno y a los mercados, independientemente de su tamaño y/o propiedad, para desempeñar un papel relacionado con el crecimiento y la perdurabilidad (Tajeddini *et al.*, 2020). Lo anterior, suscita la competitividad y el cambio con el fin de superar las limitaciones de recursos y los modelos de experiencia en el manejo y el ajuste organizacional (Franco, 2020; Rwehumbiza & Marinov, 2020) siempre y cuando se refleje una cultura corporativa (Lumpkin & Dess, 1996) que basa sus procesos en un esquema de planificación (Pérez-Luño *et al.*, 2011) lo que hace del OE “un fenómeno complejo y dinámico, esencial para la adaptabilidad y el éxito empresarial” (Arzubiaga-Orueta *et al.*, 2012 citado por Palomeque-Jaramillo *et al.*, 2025, p.4).

A su vez, Acs & Varga (2005) citado por Naranjo-Navas & Naranjo-Navas (2024) afirman que el emprendimiento y las opciones para iniciar nuevos negocios además de tener una relación con el crecimiento económico de un territorio, responden proporcionalmente a la necesidad de inversión en investigación y capital humano, siempre y cuando el desarrollo empresarial sea notable y constante generando el avance industrial, la competitividad y las oportunidades laborales (Mueller, 2006). Frente a esto, el caso colombiano presenta ciertas particularidades que lo diferencian de otras regiones como Brasil, México, Chile, entre otras, relacionadas con altos niveles de desempleo e informalidad a la vez (Aristizábal-Ramírez *et al.*, 2024).

En Colombia, según López-Rodríguez *et al.* (2020) el emprendimiento naciente ha adoptado características de vulnerabilidad frente a la supervivencia empresarial, esto ha sido demostrado con cifras en las que las grandes, medianas y pequeñas empresas sobreviven después de cinco años con una tasa de probabilidad del 60% frente a las microempresas cuya razón es tan solo del 40%. Esto refuerza más el concepto de emprendimiento por necesidad el cual está contribuyendo negativamente a esta tipología de organizaciones, dado a que se constituyen con personas naturales, lo que reduce más la posibilidad de perdurar en el mercado (20 a 27%). Según estos autores, es reto no solamente aplica para el país sino también para toda Latinoamérica:

“es hacer que el emprendimiento sea lo suficientemente robusto para transformar realidades y permear procesos desde la generación de innovación como factor incidente en el desarrollo; para favorecer así el emprendimiento genérico en función de su aporte a la cultura y prospectiva del territorio, fortalecer el emprendimiento específico, que tendrá mayor impacto en el desarrollo económico, expresado no necesariamente en mayor cantidad de empresas, sino en la consolidación de corporaciones con perfil innovador, lo suficientemente competitivas y sustentables en el tiempo, identificadas como fuente de desarrollo empresarial y territorial” (López-Rodríguez *et al.*, 2020, p.53).

El imaginario de emprendimiento en Colombia, en la última década ha estado relacionado con el proceso final de un hecho transformador del pensamiento productivo y/o económico de las personas que le apuestan a la conformación de organizaciones luego de cumplir etapas de formación o la aplicación de la creatividad y la innovación. A esto se le ha llamado “cultura de emprendimiento. Lo anterior no es suficiente más cuando se evidencia una desarticulación entre la visión idealista emprendedora enfocada en fomentar el desarrollo sostenible y la promoción de proyectos financiados que pretenden cumplir a los fines de la rentabilidad y la productividad (Pérez, 2021).

Siendo Colombia un país con una historia marcada por el conflicto armado y la violencia, Moyano-Londoño (2023) reafirma la necesidad de considerar los determinantes para el desarrollo de la OE en épocas recientes (posconflicto), los cuales son el capital humano y el grado de confianza de las regiones, estos tienden a perder valor en la medida que la corrupción de las

instituciones y los entornos hostiles se hace más evidente, lo que deduce la posibilidad de ejecutar estrategias como el bricolaje a partir de un mayor conocimiento de las necesidades de los territorios y generando un proceso de inserción laboral desde la construcción de la paz y el fin de la guerra.

En este sentido, promover actividades empresariales, desde las acciones gubernamentales en todo el mundo, implica la generación de la riqueza y el empleo productivo (Arshed *et al.*, 2014; Nevado-Gil *et al.*, 2019). El emprendedor tiene más probabilidades de fracaso si no cuenta con el apoyo para derribar las barreras burocráticas, tributarias, fiscales y demás (Stam *et al.*, 2006), o en otra dirección si tiene dificultades para financiar las etapas previas de su modelo de negocio (Callejón y Castany, 2008).

Kantis *et al.* (2002) reconoce que el surgimiento de emprendedores por oportunidad es una categoría cada vez menos frecuente en América Latina con relación a otras regiones más desarrolladas. Por ello, Leibenstein (1968) citado por Saavedra-Leyva & Flores (2019) descubrieron un papel distintivo asignado al empresario en las economías en desarrollo, pues según los autores, en este recae el compromiso por superar las carencias de mercado. Esto supone una limitada actuación institucional representada por indicadores de gobernabilidad que le apuestan a otros sectores con prioridad social y/o inmediata, focalizando el emprendimiento como todo menos como una oportunidad que involucra según Davari & Farokhmanesh (2017): 1) educación y cultura, que motivan al individuo o al colectivo a emprender; 2) acciones o políticas de apoyo, que soportan a los nuevos negocios, por medio de consultoría técnica y gerencial, o a través de financiación, y 3) acciones o políticas de legislación, que se presentan con el surgimiento de políticas públicas capaces de respaldar y mejorar el entorno empresarial.

En el Marco de la Política de Emprendimiento y Guía de Implementación de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (EPF), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés) ha identifica seis áreas de política prioritarias para apoyar a los territorios en la formulación de iniciativas, medidas e instituciones que fomenten el espíritu empresarial: a) Formulación de una estrategia nacional para el fomento de la iniciativa empresarial, b) Optimización del marco regulador, c) Fomento de la educación y las técnicas empresariales, d) Facilitación del intercambio de tecnología e Innovación, e) Mejora del acceso a la financiación y f) Fomento de la concienciación y el establecimiento de redes. Estas se articulan en los contextos micro, meso y macroeconómico, sugiriendo la participación y articulación de entidades públicas y privadas, “siendo relevante, además, conocer mejor cómo las políticas públicas son llevadas a cabo por los agentes públicos regionales, es decir, los municipios” (Nevado-Gil *et al.*, 2019, p. 100).

La razón de haber escogido los municipios de categoría dos obedece a que pertenecen a departamentos, en la mayoría de los casos, con niveles de competitividad medios y altos (Consejo Privado de Competitividad, 2024), lo que implica mayores impactos en materia de emprendimiento e innovación y la creación de ecosistemas empresariales para el fomento de la OE desde la ideación hasta la incubación y financiación de ideas de negocio. A partir de ello, este estudio permite mostrar evidencia empírica sobre el entendimiento del emprendimiento desde la gestión pública y determinar escenarios posibles para mejorar su orientación y la definición de resultados efectivos que no solo aprueban el desarrollo económico sino también el social (calidad de vida), además pretende documentar un nuevo conocimiento en el contexto latinoamericano para mejorar su comprensión, dada la ausencia de investigación sobre la temática hasta el momento.

Esta investigación también se justifica desde los postulados de Aguinis *et al.* (2020) que presentan diversas oportunidades para indagar sobre el emprendimiento en América Latina,

afirmación argumentada desde lo expuesto en la literatura sobre la temática que han concluido con determinar que los emprendedores de la región no han tenido el suficiente éxito que los de otros mercados emergentes. Por ende, las condiciones económicas de los países latinos ofrecen opciones para desafiar las teorías existentes sobre emprendimiento que históricamente se han originado en regiones más desarrolladas del mundo.

Parte de los intereses del grupo investigador, es encausar la comprensión hacia el emprendimiento para verificar si se está concibiendo como una oportunidad y no un fin social a partir de la entrega de insumos y transferencia de aprendizajes. Este documento se estructura de la siguiente manera: luego de analizar la problemática de estudio y su respectivo estado de la cuestión desde lo teórico, se presenta el esquema metodológico que pretende incluir un análisis de contenido, un análisis factorial exploratorio y una planeación por escenarios, para luego presentar los resultados y su respectiva discusión, finalizando con las conclusiones desde los hallazgos comprendiendo las implicaciones teóricas, prácticas y sus limitaciones y líneas futuras de investigación.

Metodología

El paradigma investigativo de este estudio siguió los principios de la complementariedad a través de un diseño mixto. En este caso se asume la integralidad del conocimiento como algo probable atendiendo a la articulación de los enfoques cualitativo y cuantitativo para reducir los sesgos y adoptar una mayor aproximación a la comprensión del objeto analizado y la determinación de su estado y/o esencia (Cook y Reichardt, 2005). Lo anterior desde el fenómeno procedimental habilita la supervisión de múltiples objetivos, fomentando diversas perspectivas, las cuales no serían posibles con un solo enfoque, y difiriendo los hallazgos con elementos divergentes que requieren novedosas maneras de razonamiento (Bisquerra, 2004).

Siguiendo lo expuesto, el enfoque cualitativo, se implementó en el análisis de contenido de los planes de desarrollo territoriales históricos y vigentes (2020-2023 y 2024-2027) y en las entrevistas realizadas a los encargados de la gestión del emprendimiento en los municipios, para verificar las categorías de las dimensiones de la OE de acuerdo a lo sustentado inicialmente en la literatura o teoría. En cuanto al enfoque cuantitativo, se determinó la validez, a través del Análisis Factorial Exploratorio (AFE), de un constructo que agrupó los componentes o ítems identificadas en las diferentes dimensiones de la OE y se desarrolló la planeación de escenarios, desde la prospectiva, con el fin de evidenciar las perspectivas de la temática (OE) en la gestión pública de los municipios de segunda categoría del país en las próximas décadas. En este orden de ideas, el sujeto de estudio correspondió a 20 ciudades distribuidas en 10 departamentos (Tabla 1).

Tabla 1. Municipios objeto de estudio

Departamento	Municipio
Antioquia	La Estrella
	Segovia
Atlántico	Soledad
Boyacá	Sogamoso
Caquetá	Florencia
Cundinamarca	Cajicá
	Cota
	Facatativá
	Fusagasugá

	Girardot
	Madrid
	Tocancipá
	Zipaquirá
Huila	Neiva
Meta	Acacias
Risaralda	Dosquebradas
Sucre	Sincelejo
	Buenaventura
Valle Del Cauca	Buga
	Tuluá

Nota. Elaboración Propia

Para ello la investigación tuvo tres fases de desarrollo. En cada una de ellas se define un muestreo específico, la unidad de análisis o muestra definida, técnicas e instrumentos de recolección de datos según la naturaleza de la etapa y el método de análisis correspondiente (Tabla 2).

La primera fase corresponde al análisis de contenido a partir de lo expuesto en estudios de Nevado-Gil *et al.* (2019), con el fin de determinar las categorías o códigos (temáticas claves) que se relacionaran con la OE. Para este caso se identificaron cuatro dimensiones con sus respectivos factores (Tabla 3) a la luz de las propuestas de los planes de desarrollo de los municipios (PDM) y de las entrevistas hechas de forma asincrónica en estas organizaciones públicas. En este caso la muestra estuvo constituida, por un lado, por aquellos documentos de planeación de los veinte municipios, todos hallados en sus sitios web institucionales, y por el otro lado, por los funcionarios de las administraciones que voluntariamente decidieron participar en esta investigación.

Tabla 2. Fases del estudio

Fase	Actividades	Muestreo	Técnica /instrumento	Tipo de análisis
Revisión documental	Revisión de los planes de desarrollo	20 planes de desarrollo	Diario de campo	Análisis de contenido
	Entrevista por correo electrónico	20 funcionarios de los municipios	Cuestionario semiestructurado	
Validación instrumento	Validación del instrumento (dimensiones)	300 emprendedores	Cuestionario estructurado	Análisis Factorial Exploratorio
Planeación por escenarios	Formulación de los escenarios	20 expertos en OE	Panel de expertos	Método SEARCH

Nota. Elaboración Propia

En la segunda fase, se construyó un instrumento de recolección a partir de las dimensiones y factores identificados con anterioridad, con ítems formulados con una escala de Likert, cuyo objetivo fue validar las dimensiones de la OE desde la perspectiva de la gestión pública

colombiana. El cuestionario incluyó 24 ítems agrupados en cuatro dimensiones, el cual se construyó desde un formulario electrónico y se remitió a cien emprendedores del territorio colombiano (municipios objeto de estudio). La tasa de respuesta fue del 80%. Este fue validado a través del Análisis Factorial Exploratorio (AFE) el cual permitió comprobar si los factores observados y sus correlaciones correspondían a los planteados por lo documentado.

Finalmente, en la tercera fase, con el instrumento validado, se desarrolló una planeación por escenarios (Mojica, 2008), tomando como referencia la perspectiva y opinión de veinte expertos, entre empresarios, investigadores categorizados por Minciencias, funcionarios públicos con experiencia en programas de emprendimiento y profesionales académicos, los cuales trazaron los futuros posibles para las perspectivas de la OE desde el actuar de la gestión pública territorial a 30 años (2025-2055) empezando por la valoración de factores de éxito (Weimer, 2008). El método usado, fue SEARCH (Sapio, 1995) el cual permite la descomposición de la problemática y su medición con variables constantes, predecibles e inciertas (Pagani, 2009). La formulación de los escenarios contó con el cruce de variables (Bañuls y Turoff, 2011) desde un análisis de impacto cruzado. Los hallazgos se validaron desde el desarrollo de panales de expertos (Abdixhiku *et al.*, 2018).

Tabla 3. Categorías identificadas a partir del análisis de contenido

Dimensión OE	Factores	Cantidad de ítems
Fomento de la educación y las técnicas empresariales	Capacitaciones empresariales generales	6
	Formación especializada sectorial	
	Formación en habilidades blandas	
Facilitación del intercambio de tecnología e Innovación	Financiación y capital semilla para compra de activos	6
	Asistencia técnica	
	Programas de emprendimiento integrales	
Mejora del acceso a la financiación	Préstamos directos	6
	Convenios institucionales	
	Programas especiales para población con enfoque	
Fomento de la concienciación y el establecimiento de redes	Eventos o ferias	6
	Boot Camps	
	Ruedas de Negocio	

Nota. Elaboración Propia

Resultados

Los hallazgos de esta investigación se presentan a continuación teniendo como referencia el alcance de cada objetivo propuesto y que trazó el camino metodológico expuesto anteriormente. Se inicia con el análisis del contenido de los documentos que exponen los programas e iniciativas gubernamentales territoriales de las dos últimas administraciones y los resultados de las entrevistas llevadas a cabo, seguidamente, se expone la determinación de las dimensiones que conforman el constructo a validar para entender la OE en las regiones objeto de estudio y luego, se formulan los escenarios futuros de dicha variable central para los próximos 30 años de la gestión pública territorial.

Análisis de contenido

El análisis de contenido partió de establecer unos indicadores propuestas por el investigador. El primer índice denominado “de apropiación por dimensión” (IAD) calcula el valor relativo (%) del total de municipios que tienen presente el factor y/o ítem evaluado. Este comprende el cociente entre la sumatoria de cada indicador (*Aid*, toma el valor de 1 si el ítem de la dimensión está presente en el municipio, y 0 en el caso contrario) y el número de regiones y/o ciudades que corresponde a N (1). Otro de los índices propuestos fue el de “apropiación total” o IAT (2) el cual es el resultado de la media de los anteriores. Para este caso la ponderación concierne a la asignada a cada dimensión (25%).

$$IAD_i = \frac{\sum_{i=1}^N (Aid)}{N} \times 100 \quad [1]$$

$$IAT = \left(\frac{\sum_{i=1}^d (IAD_i)}{d} * ponderación \right) \times 100 \quad [2]$$

En la Tabla 4 se presenta la aplicación de los indicadores para los ítems que conforman cada dimensión.

El índice total de apropiación calculado demuestra que la cantidad de municipios de categoría dos en Colombia analizados se adecuan en promedio del 20,47% de los factores que agrupan las dimensiones de la OE propuestas para este estudio. Se deduce, por tanto, un nivel de apropiación relativamente bajo, porque en ese caso, las regiones y sus administraciones públicas pueden fortalecer sus prácticas de fomento del emprendimiento para conseguir el valor porcentual restante (79,53%). Este resultado comprende una oportunidad de mejora que se puede implementar en cada municipio para fortalecer las acciones de promoción hacia la creación de nuevas organizaciones y así fortalecer el desarrollo de los territorios.

Tabla 4. Cálculo de índices de divulgación

Dimensión	Factor	Índice de divulgación por dimensión	Índice de divulgación total
Fomento de la educación y las técnicas empresariales	Capacitaciones empresariales generales	5,73	20,47
	Formación especializada sectorial		
	Formación en habilidades blandas		
	Financiación y capital semilla para compa de activos		
Facilitación del intercambio de tecnología e Innovación	Asistencia técnica	4,21	
	Programas de emprendimiento integrales		
	Préstamos directos		
Mejora del acceso a la financiación	Convenios institucionales	5,55	

	Programas especiales para población con enfoque	
Fomento de la	Eventos o ferias	
concienciación y el	Boot Camps	4,98
establecimiento de	Ruedas de Negocio	
redes		

Nota. Elaboración Propia

De acuerdo con los cálculos presentados en cada factor con sus respectivos ítems, para el caso de la dimensión No. 1, es decir, fomento de la educación y las técnicas empresariales, se extrae que en la mayoría de regiones objeto de estudio (95%) se registra dentro de sus acciones de OE el desarrollo de formaciones específicas orientadas a la promoción de habilidades blandas, fortalecimiento de capacidades para el control financiero y especialmente se visualiza escenarios para el refuerzo de del componente técnico para organizaciones de un sector en particular, por ejemplo, cursos especializados en panadería, desarrollo de cosméticos, agricultura, servicios de estética y belleza, entre otros. También se reconoce el establecimiento de convenios interinstitucionales con entes como el SENA, Universidades y sector privado para la implementación de los procesos de formación técnica. Otras de las temáticas que también se abordan dentro de estos espacios son aquellas orientadas a generar fuentes de ingresos y sensibilizar a los emprendedores para opciones de exportación.

Dentro de la segunda dimensión, facilitación del intercambio de tecnología e Innovación, en este caso se reduce al 75% la proporción de municipios que orientan sus esfuerzos en promover avances técnicos en los sistemas productivos de los emprendimientos locales. Se destaca la financiación a través de convenios con entidades financieras para la adquisición de activos, especialmente maquinaria e inventarios de insumos y materias primas. También se reconoce los servicios de asistencia técnica para fortalecer las capacidades de las organizaciones productoras o transformadoras de bienes y servicios. Así mismo, como una manera de integralizar las actividades de OE se destacan la creación de programas como, por ejemplo, Florencia Emprende, ESTRATEGIA PI-e, REDESS, en los cuales los emprendedores ingresan a un proceso metodológico o ruta para fortalecer sus habilidades empresariales, sensibilizarlos hacia sus compromisos con la región, y al final se genera un proceso de dotación en especie (insumos) para el desarrollo de sus modelos de negocio. En estos espacios, también se destacan formaciones y asesorías dependiendo de la fase en la que se encuentra cada unidad productiva.

La tercera dimensión o mejora del acceso a la financiación, es evidente en el 60% de las regiones analizadas. Este es una de las condiciones de la OE con menos apropiación por parte de las instituciones territoriales. En la mayoría de casos, se debe a los niveles de recursos que se presupuestan para las acciones de promoción del emprendimiento, como se pudo evidenciar en los planes de inversión de las últimas dos administraciones en cada área geográfica. El principal promotor de este factor se relaciona con los convenios interinstitucionales que se generan para que a través de las entidades financieras privadas los emprendedores forjen experiencia crediticia con préstamos de bajo riesgo y con tasas preferenciales. Se denota propuestas de creación de fondos públicos para el acceso a crédito directo con las alcaldías, según algunos planes de desarrollo analizados, pero en la práctica no fue posible verificar la existencia de estos. También, un aspecto relevante dentro de esta condición fue la implementación de programas para población con enfoque (mujeres cabeza de hogar, afrocolombianos, indígenas, campesinos, comunidad LGBTIQ+, entre otros) los cuales son adoptados mediante políticas públicas.

Finalmente, en la cuarta dimensión o fomento de la concienciación y el establecimiento de redes, con una participación mucho mayor que la anterior, el 90% de los municipios propone dentro de sus planes de desarrollo y acciones realizadas, este tipo de servicios cuya finalidad principal es que a través de la relación con terceros los emprendedores fortalezcan sus modelos de negocio y puedan generar alianzas para fortalecer el vínculos con proveedores, inversionistas, clientes institucionales y finales. La principal actividad evidente son las ferias de emprendimiento, donde los prospectos exhiben sus productos, y a la vez estos espacios, sirven de escenarios o canales para su venta y su respectiva visibilización de marca. En la misma dinámica, pero con otro enfoque también se han propuesto mercados campesinos, que permiten una articulación con la labor del productor primario para admitir la comercialización de sus cosechas en espacios donde hacen presencia diferentes integrantes de la demanda. Así mismo, se plantean algunas ruedas de negocio como herramientas para la presentación de los diferentes actores de los clústeres o cadenas productivas para su debido fortalecimiento. Solo en cinco municipios se corroboró el desarrollo de espacio de co-creación o colaborativos donde los emprendedores conocen a otros semejantes y desarrollan formaciones orientadas a la creatividad y el diseño de nuevos productos a partir de alianzas.

Determinación de dimensiones del constructo

En un primer momento se determinaron los desempeños con valor o escala sobresaliente (por encima de 4,0), aceptable (entre 3,0 a 3,99) e insuficiente (por debajo de 3,0) para los ítems de los constructos que componen las dimensiones de la OE para los municipios de segunda categoría, así mismo se dio correspondencia a la medición del promedio ponderado y la desviación estándar de cada uno (Tabla 5).

Los resultados iniciales muestran niveles promedios de la agrupación de los ítems por cada constructo sobre una escala entre aceptable y sobresaliente. Por su parte, los niveles de dispersión son relativamente bajos lo que demuestra cierta congruencia y convergencia entre las respuestas de los encargados del emprendimiento en las regiones. Estos primeros resultados son coherentes con relación al análisis de contenido, en especial porque corrobora las acciones que se han hecho y actualmente se desarrollan para promover el emprendimiento en los territorios.

Tabla 5. Media y desviación de los factores

Dimensión	Factor	Promedio	Desviación
Fomento de la educación y las técnicas empresariales	Capacitaciones empresariales generales	4,21	0,2164
	Formación especializada sectorial	4,12	0,3015
	Formación en habilidades blandas	3,98	0,4263
Facilitación del intercambio de tecnología e Innovación	Financiación y capital semilla para compra de activos	3,43	0,8790
	Asistencia técnica	3,21	0,3242
	Programas de emprendimiento integrales	3,01	0,9250
Mejora del acceso a la financiación	Préstamos directos	3,18	0,7836
	Convenios institucionales	4,46	0,6869
	Programas especiales para población con enfoque	4,25	0,6162
Fomento de la concienciación y	Eventos o ferias	4,85	0,2019
	Boot Camps	3,75	0,6283

el establecimiento de redes	Ruedas de Negocio	4,35	0,4480
--------------------------------	-------------------	------	--------

Nota. elaboración propia a partir de SPSS.

EL AFE se calculó desde dos métodos con el uso del software *IBM SPSS Statistics*: a) componentes principales lineales (PC), y b) componentes principales no lineales (CatPCA), ambos desde los preceptos teóricos de Pérez (2009) citado por Rubio-Guerrero (2017).

Se calculó el estadístico Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) logrando un valor de 0,789 que de acuerdo con Guisande *et al.*, (2011), resulta ser válido para el AFE. De la misma forma, la prueba de Bartlett, que contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad, infiere la existencia de correlación entre las variables. Como p-valor alcanzó un estimado de 0,000, se reconoce una correlación significativa entre las variables (Pérez, 2009 citado por Rubio-Guerrero, 2017) esto demuestra la pertinencia del modelo de análisis factorial elegido.

En cuanto a las correlaciones, el valor del determinante se calcula como bajo, lo que explica el tamaño de las relaciones entre los constructos de las dimensiones evaluados. Según las dimensiones propuestas originalmente, se denota que la mayoría presentan significancia en la correlación superior al valor 70%. Por ejemplo, los ítems capacitaciones empresariales (CEG), formación especializada sectorial (FES), y formación en habilidades blandas (FHB) de la dimensión “Fomento de la educación” están correlacionados de manera congruente. Los demás constructos están bien asociados entre sí con sus respectivas dimensiones.

El análisis de la varianza total explicada, se deduce que las cuatro dimensiones definidas para el estudio de la OE explican el 68,154 % de la varianza total de los doce constructos, cantidad idónea explicada por Martín *et al.* (2008). No obstante, estos resultados son el argumento necesario para justificar el modelo planteado, con una pérdida de información mínima. Esto mismo ocurre con el análisis de las comunalidades que demuestran proporcionalidad de la variabilidad de cada constructo desde la estructura factorial, es decir, después de extraerlas es necesario verificar valores altos. En ese sentido, el constructo Eventos o ferias (EOF) presentó el valor más alto (0,789), y Préstamos directos (PRD) el valor más bajo (0,480).

La extracción de los factores por componentes principales con rotación Varimax, tuvo como primera acción la selección de los constructos con saturaciones superiores a 0,3. La primera dimensión se constituyó por las variables capacitaciones empresariales (CEG), formación especializada sectorial (FES), y formación en habilidades blandas (FHB) y se denominó “*Fomento de la educación y las técnicas empresariales*”; la segunda dimensión de conformó con las opciones Financiación y capital semilla para compa de activos (FIC), Asistencia técnica (AST) y Programas de emprendimiento integrales (PEI). Esta se denominó “*Facilitación del intercambio de tecnología e Innovación*”. La tercera y cuarta dimensión también mantuvieron los mismos constructos trazados por el investigador desde el planteamiento metodológico y revisión teórica.

En cuanto al método Componentes Principales no lineales (CatPCA), las cuatro dimensiones con sus respectivos constructos presentan una explicación de la varianza total por 69,654%, lo cual se considera razonable según Martín *et al.* (2008). El Alfa de Cronbach basado en los autovalores totales considera cifras aceptables superiores a 0,7.

Haciendo uso del método de extracción por componentes categóricos, se observa la composición de las cuatro dimensiones compuestas por las variables o constructos, todas con relacionamiento fuerte. El criterio asumido fue el de seleccionar las saturaciones mayores a 0,5 (Tabla 6).

Tabla 6. Varianza total explicada				
	Dimensión			
	1	2	3	4
CEG	,677			
FES	,587			
FHB	,543			
FIC		,523		
AST		,674		
PEI		,765		
PRD			,752	
COI			,639	
PPE			,652	
EOF				,862
BOC				,529
RUN				,674

Nota. elaboración propia a partir de SPSS.

El AFE permitió la validación de los ítems conformados por los constructos y organizados en cada dimensión clasificados por primera vez en este estudio, manteniéndose la naturaleza y los objetivos de cada una, desde lo propuesto por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

Planeación por escenarios

Para este ejercicio de prospectiva, se priorizaron algunas problemáticas asociadas a la OE y que fueron evidentes dentro del análisis de contenido y de ellas se consideraron los principales factores claves de éxito para los próximos 30 años frente a la temática abordada. De acuerdo a las respuestas dadas por el equipo de profesionales interdisciplinario, se conformaron nueve subescenarios (SE). Estos fueron evaluados a partir de la escala con valores uno (1) o “escenario improbable” hasta cinco (5) o “escenario muy probable”. La estimación del nivel de mayor probabilidad de ocurrencia se presentó en el S8 (86%), seguido del S3 (79%) y S1 (72%). Los demás fueron valorados a partir de probabilidades por debajo del 70%. Consecutivamente, a través del software *Scenario Wizard Basic 3*, se construyó la matriz de impacto cruzado, la cual arrojó tres combinaciones con una fuerte consistencia (Tabla 7).

La primera combinación con un impacto total de 18 puntos agrupó a la continuidad de las capacitaciones empresariales (S3), la planeación y ejecución de ferias de emprendimiento locales (S1) y el desarrollo de asistencias técnicas especializadas in situ (S7). En la segunda (con impacto total de 16), se identificaron: el fortalecimiento de unidades productivas con potencial (S4), los programas para creación de empresas de base tecnológica o startups (S2) y el seguimiento y auditoría a empresas (S5). En la tercera (con un puntaje de 17), se aglomeraron el fortalecimiento del tejido social (S8), la reducción de la pobreza monetaria (S9) y las oportunidades de fuentes de ingreso para población con enfoque (S6).

Tabla 7. Alta consistencia de los escenarios

Escenario No. 1	Escenario No. 2	Escenario No. 3
Impacto total: 18	Impacto total: 16	Impacto total: 17

Capacitaciones empresariales (S3)	Fortalecimiento a empresas con potencial (S4)	Fortalecimiento del tejido social (S8)
Ferias de emprendimiento (S1)	Programas para creación de startups (S2)	Reducción de pobreza monetaria (S9)
Asistencias técnicas especializadas (S7)	Seguimiento y auditoria a empresas con potencial (S5)	Probabilidad de emplearse y generación de ingresos (S6)
<i>Nota.</i> elaboración propia.		

Por último, se calculó la probabilidad de ocurrencia de los escenarios conformados a partir de la matriz de impacto cruzado (Tabla 8). Se estima que el Escenario No. 1 tendría mayores opciones de ocurrencia para las próximas 3 décadas (39,25%).

Tabla 8. Ocurrencia de los escenarios

Escenario No. 1		Escenario No. 2		Escenario No. 3	
SE	Probabilidad	SE	Probabilidad	SE	Probabilidad
S3	0,79	S4	0,52	S8	0,86
S1	0,72	S2	0,42	S9	0,64
S7	0,69	S5	0,41	S6	0,63
Ocurrencia	0,3925	Ocurrencia	0,0895	Ocurrencia	0,3468

Nota. elaboración propia.

Seguidamente se caracterizan los escenarios que probablemente guiarán el desarrollo de la OE en la gestión pública territorial hacia el año 2055. Estos fueron validados por los expertos a través de cuatro *focus group*.

Escenario No. 1 – Empezar para sobrevivir

Hacia el año 2055 las administraciones públicas territoriales seguirán focalizando sus esfuerzos en formar a los emprendedores, a través de capacitaciones en diferentes temas relacionados con perfeccionar sus modelos de negocios, pero sin ningún seguimiento frente a las incidencias o los impactos de estas habilidades adquiridas en la gestión de las organizaciones creadas. A pesar de la sensibilización hacia la formalización, no se percibe un aumento en el número de empresas con registro mercantil y sujetos activos de tributación municipal. También se seguirán desarrollando ferias para promover la venta de productos de diferentes emprendimientos sin una permanencia mínima en el tiempo, lo que no se estima un beneficio estable o duradero para el emprendedor, quien tendrá que esperar a que se desarrolle un nuevo evento para poder tener un canal fijo de comercialización. Por otro lado, las asistencias técnicas seguirán fortaleciéndose sobre todo en los negocios rurales, pero sin una supervisión constante para identificar el mejoramiento de buenas prácticas que le aposten a la sostenibilidad en todas sus dimensiones. En este escenario la OE no tendrá mayor evolución debido a la repetición de actividades intermitentes (sin una secuencia lógica y coherente) que no promueven desarrollo empresarial y económico a largo plazo.

Escenario No. 2 – Empezar como respuesta a las políticas públicas

Hacia los próximos 30 años los municipios enfocarán más sus esfuerzos sobre la OE en buscar la equidad en las oportunidades para fortalecer las fuentes de ingresos y la creación de nuevos negocios especialmente para población con enfoque o con criterios de vulnerabilidad. Se

espera el mejoramiento del tejido social permitiendo la activación de las políticas públicas que acobijan el bienestar y la justicia para este tipo de comunidades permitiéndoles de alguna manera reducir sus índices de pobreza, concediéndoles mantener sus negocios con bajas opciones de formalización y centrados en la economía popular. Este escenario es similar al primero, la única diferencia radica en los beneficiarios de todas las acciones para promover el desarrollo empresarial. Lo que implica una disminución en el impacto por cantidad de personas beneficiadas.

Escenario No. 3 – Emprender para el desarrollo

Finalmente, se espera que hacia el año 2025 las entidades territoriales colombianas cambien su enfoque hacia una OE focalizada en potencializar las empresas con alto nivel de competitividad, con experiencia en el mercado y con índices de viabilidad y perdurabilidad a largo plazo. Se crearán programas para apoyar la constitución, mantenimiento y supervisión de organizaciones de base tecnológica para promover la innovación y la ciencia y sobre eso tener mayores opciones de cubrimiento de mercados nacionales e internacionales. A través de esta nueva dinámica, los índices de desempleo se reducirán, y permitirán que más personas accedan a opciones laborales, generando tanto desarrollo social como económico. A pesar de ser el escenario con menor probabilidad de ocurrencia, si se llega a ejecutar, cambiará la forma de ver el emprendimiento, de hacerlo por necesidad a ejercerlo como una oportunidad.

Discusión

La triangulación de los datos a partir de la ejecución de las tres fases de la investigación demuestra ciertos avances en cuanto al desarrollo de la OE en las regiones objeto de estudio, con algunas apreciaciones al respecto que van en coherencia con lo expuesto en la revisión teórica. En efecto el emprendimiento, visto por la gestión pública, es interpretado a partir de las nociones y ejes tratados por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), sobre todo en las dimensiones de formación y financiación. Las entidades territoriales, asumen el desarrollo del espíritu emprendedor desde las dinámicas económicas y sociales que se dan en los territorios, pero no están en la disposición de atender de forma integral su implementación y mantenimiento. Es por ello que estas prácticas que permiten la generación de ingresos, inicialmente desde la informalidad, son una manera de fortalecer la economía familiar pero no hay una trascendencia en cuanto a pensar en objetivos de perdurabilidad, por ende, el estancamiento de estas organizaciones tiende a ser inminente hasta el punto de convertir en una práctica que solo es vigente cuando se trata de solicitar algún tipo de subsidio o compensación estatal.

De esta forma, la OE se sigue viendo como una necesidad en los municipios y no como una oportunidad con elementos de planeación y una visión innovadora de la realidad que amplíe los objetivos organizacionales hacia el crecimiento, la generación de empleo y la riqueza. Definitivamente no todos los que emprenden son emprendedores, pues en la práctica no es clara su orientación hacia el mercado y hacia el aprendizaje constante. Así, como lo plantea De Soto (1989) citado por Aguinis *et al.* (2020) seguirán existiendo “emprendedores de supervivencia” operando desde acciones informales para evadir impuestos, pero asegurando el sustento de los integrantes de su hogar. Solo la competitividad propuesta por Franco (2020) y Rwehumbiza & Marinov (2020) será efectiva en el momento en el que se articule la visión de ciudad y progreso de las administraciones locales, con las demandas territoriales para forjar la creación de empresas de base tecnológico que tengan niveles de crecimiento altos, en el corto plazo, pero permitiendo la colocación de más ciudadanos que requieran desarrollar una labor en el marco de un proceso de remuneración efectivo. Así como lo planteó Cheng *et al.* (2025) serán entes capaces de responder

a los cambios evidentes en el entorno asegurando la “adaptabilidad y el éxito empresarial” (Arzubiaga-Orueta *et al.*, 2012 citado por Palomeque-Jaramillo *et al.*, 2025, p. 4)

Conclusiones

El estudio sobre la prospectiva de la OE en la gestión pública territorial demuestra el cumplimiento de sus objetivos específicos. Inicialmente, el análisis del contenido de los planes de desarrollo municipal y las entrevistas, demuestran una apropiación baja por parte de los territorios frente al desarrollo de acciones para el logro de los fines del emprendimiento. De acuerdo a las dimensiones propuestas, no todas están presentes dentro de la perspectiva de las administraciones públicas lo que reduce el cumplimiento desde la teoría de concebir al emprendimiento como una oportunidad y no como una necesidad.

Por otro lado, el AFE logró admitir con niveles de significancia importantes la distribución de los constructos agrupados en las cuatro dimensiones que se estructuraron para la determinación de la OE en los municipios. Se analizó desde dos métodos, los cuales coincidieron en la explicación de la varianza total y la ubicación de las variables en cada una de las dimensiones (según sus niveles de saturación). Esto abre una puerta hacia el desarrollo de próximas investigaciones que apoyadas por un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) teoricen la aplicación de los elementos que miden la OE al menos en regiones de Latinoamérica.

Así mismo, se plantearon tres escenarios con probabilidad de ocurrencia hacia el año 2055. El de mayor opción de convertirse en una realidad, es el que percibe el emprendimiento como una necesidad, donde se siguen realizando capacitaciones y formaciones sin una medición de su impacto o incidencia. También consideran el desarrollo de eventos como ferias de dinamización económica, que sirven de canal temporal de comercialización de los productos de los emprendedores. Frente a esta opción, está aquella que denota la OE como un ejercicio oportuno donde hay prevalencia por las empresas con gran potencial o aquellas que desde su origen plantean condiciones de innovación e invención rentables a largo plazo.

Las implicaciones prácticas de este proceso investigativo están relacionadas con el estudio del emprendimiento como parte del eje central del desarrollo de los territorios y donde es necesario la intervención de la gestión pública. En estos casos, se requiere repensar en la labor de las administraciones locales hacia más que fomentar la financiación o generación de recursos para apoyar la compra de activos en los emprendimientos, permitir un ambiente motivante que repercuta en las erogaciones de cada organización pensada más para su reinversión, ahorro y fortalecimiento de su capital humano. En cuanto a las implicaciones teóricas, se presentan una nueva forma de estudio, comprobada exploratoriamente, de las dimensiones de la OE especialmente para regiones o municipalidades, desde lo expuesto por UNCTAD.

Las líneas futuras de investigación que dan apertura a partir de los hallazgos de este proceso de indagación, se remontan en la consideración de entender las dinámicas territoriales y los avances en materia de desarrollo económico y social de cada región para así mismo focalizar los esfuerzos en la implementación de la OE con propósitos más ajustados a los fines de la sostenibilidad y el consumo responsable.

Agradecimientos

El autor agradece a la Universidad de la Amazonia por el apoyo administrativo y financiero en el desarrollo del proyecto de investigación: Análisis del valor percibido para el diseño estratégico del mercadeo de negocios de emprendedores artesanos en Florencia Caquetá a partir del *design thinking* con Código 2025-009 sobre el cual se genera esta publicación.

Referencias bibliográficas

- Abdixhiku, L., Pugh, G., & Hashi, I. (2018). Business tax evasion in transition economies: A cross-country panel investigation. *The European Journal of Comparative Economics*, 15(1), 11-36.
- Acs, Z., & Varga, A. (2005). Entrepreneurship, Agglomeration and Technological Change. *Small Business Economics*, 24(3), 171-186.
- Aguinis, H., Villamor, I., Lazzarini, S. G., Vassolo, R. S., Amorós, J. E., & Allen, D. G. (2020). Conducting Management Research in Latin America: Why and What's in It for You? *Journal of Management*, 46(5), 615-636. <https://doi.org/10.1177/0149206320901581>
- Álvarez-Torres, F. J., López-Torres, G. C., & Schiuma, G. (2019). Vincular la orientación empresarial al desempeño de las PYME: Implicaciones para las universidades emprendedoras. *Decisión de Gestión*, 57(12), 3364-3386. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1234>
- Aristizábal-Ramírez, M., Santos, C., & Torres, A. (2024). Arepas Are Not Tacos: On the Labor Markets of Latin America. *Documentos de discusión de International Finance*, 1396, 1-29. <https://doi.org/10.17016/ifdp.2024.1396>
- Arshed, N., Carter, S., & Mason, C. (2014). The Ineffectiveness of Entrepreneurship Policy: Is Policy Formulation to Blame? *Small Business Economics*, 43, 639-659. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9554-8>
- Arzubiaga-Orueta, U., Iturralde-Jainaga, T., & Maseda-García, A. (2012). La medición de la Orientación Emprendedora en las empresas familiares: Una revisión crítica de la literatura. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 57-71.
- Bañuls, V. A., & Turoff, M. (2011). Scenario construction via Delphi and cross-impact analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(9), 1579-1602. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.03.014>
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla.
- Bosma, N., & Kelly, D. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor 2018-2019 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association.
- Callejón, M., & Castany, L. (2008). Iniciativa emprendedora, innovación y competitividad. *Información Comercial Española: Revista de Economía*, 841, 7-28.
- Capelleras, J. L., & Rabetino, R. (2008). Individual, organizational and environmental determinants of new firm employment growth: Evidence from Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4, 79-99.
- Chen, W., & Qu, Y. (2022). The impact of female executives on the financial performance of family firms under an entrepreneurial orientation: Dual effects of gender and family attributes. *South China J. Econ*, 4, 90-107. <https://doi.org/10.19592/j.cnki.scje.391>
- Cheng, P., Wu, S., & Xiao, J. (2025). Exploring the impact of entrepreneurial orientation and market orientation on entrepreneurial performance in the context of environmental uncertainty. *Scientific Reports*, 15, 1913. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-86344-w>
- Consejo Privado de Competitividad (CPC). (2024). *Índice departamental de competitividad (IDC) 2025* (Universidad del Rosario). Universidad del Rosario. https://compite.com.co/wp-content/uploads/IDC-2025_COMPLETO.pdf
- Cook, T., & Reichardt, C. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación evaluativa* (Quinta Edición). Morata.

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Davari, A., & Farokhmanesh, T. (2017). Impact of Entrepreneurship Policies on Opportunity to Startup. *Management Science Letters*, 7, 431-438. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2017.6.003>
- De Soto, H. (1989). *The other path: The economic answer to terrorism* (Primera edición). Harper and Row Publishers.
- Ferreras-Méndez, J., Olmos-Peñuela, J., Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, 108, 102325. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2021.102325>
- Franco, M. (2020). Entrepreneurship, Competitiveness and Innovation. *Sustainability*, 12(16), 6576. <https://doi.org/10.3390/su12166576>
- Gonzalez-Uribe, J., & Leatherbee, M. (2017). The effects of business accelerators on venture performance: Evidence from start-up Chile. *Review of Financial Studies*, 31, 1566-1603.
- Guisande, C., Vaamonde, A., & Barreiro, A. (2011). *Tratamiento de datos con R, Statistica y spss*. Díaz de Santos.
- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Inter-American Development Bank.
- Kelley, D., Bosma, N. S., & Amorós, J. E. (2011). *Global entrepreneurship monitor 2010 executive report*. Global Entrepreneurship Research Association.
- Khandwalla, P. (1977). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7, 21-52.
- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and Development. *American Economic Review*, 58(2), 72-83.
- López-Rodríguez, C. E., Cristancho-Triana, G. J., & Cabrera-Jiménez, M. F. (2020). Los procesos de emprendimiento en Colombia y su incidencia en los sectores productivos. *Revista Ciencias Económicas*, 17(02), 37-55. <https://doi.org/10.14409/rce.v2i0.10484>
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarify the construct of entrepreneurial orientation and link it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Makhloufi, L., Djermani, F., & Meirun, T. (2023). Mediation-moderation model of green absorptive capacity and green entrepreneurship orientation for corporate environmental performance. *Manag. Environ. Qual. Int. J*, 35, 139-157.
- Martín, Q., Cabero, M. T., & Paz, Y. (2008). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS prácticas resueltas y comentadas*. Thomson.
- Mathias, B. D., Williams, D. W., & Smith, A. R. (2015). Entrepreneurial inception: The role of imprinting in entrepreneurial action. *J. Bus. Ventur*, 30, 11-28.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy- Making in three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53. <https://doi.org/10.2307/41164491>
- Mojica, F. (2008). *Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro*. Universidad Externado de Colombia.

- Moyano-Londoño, G. A. (2023). Emprendimiento en zonas de post-conflicto: Una revisión bibliográfica. *Económicas CUC*, 44(1), 103-120. <https://doi.org/10.17981/econcuc.44.1.2023.Org.4>
- Mueller, P. (2006). Entrepreneurship in the Region: Breeding Ground for Nascent Entrepreneurs. *Small Business Economics*, 27(1), 41-58. <https://www.jstor.org/stable/40229489>
- Nakku, V. B., Agbola, F. W., Miles, M. P., & Mahmood, A. (2019). La interrelación entre los programas gubernamentales de apoyo a las pymes, la orientación emprendedora y el rendimiento: Una perspectiva desde una economía en desarrollo. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 2-31. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1659671>
- Naranjo-Navas, B. J., & Naranjo-Navas, C. P. (2024). Doing business and economic growth in Latin America, 2010-2020. *Economía y Negocios*, 16(1), 36-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.29019/eyn.v16i1.1436>
- Nevado-Gil, M. T., Gallardo-Vázquez, D., & Carvalho, L. (2019). Emprendimiento en la administración local: Un estudio empírico de la información contenida en los portales electrónicos de los municipios del Alentejo, región de Portugal. *Innovar*, 29(71), 97-112. <https://doi.org/10.15446/%2520innovar.v29n71.76398>
- Pagani, M. (2009). Roadmapping 3G mobile TV: Strategic thinking and scenario planning through repeated cross-impact handling. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(3), 382-395. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.07.003>
- Palomeque-Jaramillo, J., Ferreira-Leite, E., Pérez-Espinoza, M. J., & Uzcategui-Sánchez, C. (2025). El Exploring entrepreneurial orientation in Ecuadorian exporting companies: A PLS-SEM approach. *Sociedad & Tecnología*, 8(1), 1-17. <https://doi.org/10.51247/st.v8i1.454>
- Pérez, C. (2009). *Técnicas de análisis de datos con spss15*. Prentice Hall.
- Pérez, J. P., Martins, I., Mahauad, M. D., & Sarango-Lalangui, P. O. (2024). Un puente entre la educación emprendedora, la inspiración programática y la intención emprendedora: El rol de la orientación emprendedora individual. *Evidencia de las economías emergentes de América Latina. Revista de Emprendimiento en Economías Emergentes*, 16(2), 288-310. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2021-0137>
- Pérez, L. (2021). Políticas educativas para el emprendimiento rural en Colombia. *Reflexión política*, 23(47), 60-71. <https://doi.org/10.29375/01240781.4098>
- Pérez-Luño, A., Cabello-Medina, C., Carmona-Lavado, A., & Cuevas-Rodríguez, G. (2011). How social capital and knowledge affect innovation. *Journal of Business Research*, 64(12), 1369-1376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.014>
- Rubio-Guerrero, G. (2017). Perspectiva multivariante de los pronósticos en las pymes industriales de Ibagué (Colombia). *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(2), 25-40. <https://doi.org/10.18359/rfce.3067>
- Rwehumbiza, D., & Marinov, M. A. (2020). Development of entrepreneurial orientation of export manufacturers from emerging economies. *Int Entrep Manag J*, 16, 667-689. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00580-x>
- Saavedra-Leyva, R., & Flores, M. T. (2019). El factor institucional en el emprendimiento por oportunidad de América Latina y el Caribe. *Innovar*, 29(73), 99-112. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n73.78025>
- Sapio, B. (1995). SEARCH (Scenario evaluation and analysis through repeated cross impact handling): A new method for scenario analysis with an application to the Videotel service in Italy. *International Journal of Forecasting*, 11(1), 113-131. [https://doi.org/10.1016/0169-2070\(94\)02002-7](https://doi.org/10.1016/0169-2070(94)02002-7)

- Stam, E., Suddie, K., Hessels, S. J., & Stel, A. (2006). Los emprendedores con potencial de crecimiento y el desarrollo económico: Políticas públicas de apoyo a los emprendedores. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, 62, 124-149.
- Su, D., & Du, Q. (2022). Research on the relationship between entrepreneurial orientation, improvisation capability, and international entrepreneurial performance. *J. Nanjing Audit Univ*, 19, 43-52.
- Tajeddini, K., Martin, E., & Ali, A. (2020). Enhancing hospitality business performance: The role of entrepreneurial orientation and networking ties in a dynamic environment. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102605-102605. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102605>
- Weimer, J. W. (2008). Cross-impact balances. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 387(14), 3689-3700. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2008.02.006>
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation—Performance relationship. *Entrep. Theory Pract*, 24, 37-48.
- Yu, M., Li, Y., Zhu, F., & Jiang, M. (2024). Strategic internal entrepreneurship and institutional logic changes in large firms under the background of transitional economy: A co-evolutionary model. *Manag. World*, 40, 161-180.
- Zheng, S. (2015). Government relationship networks, entrepreneurial orientation, and firm innovation performance: Evidence from small and medium-sized private enterprises in the Pearl River Delta. *East China Econ. Manag*, 29, 54-62.