

Sergio Calderon Jaraba- Informe Final.docx

 Escuela Superior de Administración Pública ESAP

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27254:541034369

Fecha de entrega

15 dic 2025, 7:42 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

15 dic 2025, 7:44 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

Sergio Calderon Jaraba- Informe Final.docx

Tamaño del archivo

107.1 KB

52 páginas

11.521 palabras

75.962 caracteres




14% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Fuentes principales

- 13%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 9%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 13% Fuentes de Internet
- 4% Publicaciones
- 9% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos entregados	Universidad del Rosario on 2023-05-30	<1%
2	Internet	noesis.uis.edu.co	<1%
3	Trabajos entregados	Universidad de Pamplona on 2021-12-04	<1%
4	Internet	publicaciones.autonoma.edu.co	<1%
5	Internet	repository.ucc.edu.co	<1%
6	Internet	www.coursehero.com	<1%
7	Internet	www.revistainnovaitfip.com	<1%
8	Internet	docplayer.es	<1%
9	Internet	revistas.unisimon.edu.co	<1%
10	Internet	urosario.edu.co	<1%
11	Internet	www.grafiati.com	<1%

12	Internet	www.researchgate.net	<1%
13	Internet	repositoriocdim.esap.edu.co	<1%
14	Internet	digibug.ugr.es	<1%
15	Internet	bdigital.uexternado.edu.co	<1%
16	Internet	redibai-myd.org	<1%
17	Internet	repositorio.ucm.edu.co	<1%
18	Internet	dialnet.unirioja.es	<1%
19	Internet	repositorio.unicauca.edu.co:8080	<1%
20	Internet	www.barrancabermeja.gov.co	<1%
21	Internet	www.teletica.com	<1%
22	Trabajos entregados	Universidad Internacional de la Rioja on 2024-05-13	<1%
23	Internet	www.przetargi.info	<1%
24	Internet	investpacific.org	<1%
25	Internet	redi.ufasta.edu.ar	<1%

26	Internet	repositorio.uchile.cl	<1%
27	Internet	www.susana.org	<1%
28	Internet	mantenimiento.castillalamancha.es	<1%
29	Internet	vlex.com.co	<1%
30	Trabajos entregados	esap on 2025-05-31	<1%
31	Internet	www.me.gov.ar	<1%
32	Trabajos entregados	Fundación Universitaria del Area Andina on 2025-10-21	<1%
33	Internet	aupec.univalle.edu.co	<1%
34	Trabajos entregados	Uniminuto Virtual on 2025-10-27	<1%
35	Internet	cenid.org.mx	<1%
36	Internet	repositorio.utc.edu.ec	<1%
37	Internet	revistas.esap.edu.co	<1%
38	Internet	share.pdfonline.com	<1%
39	Internet	www.integracionsur.com	<1%

40	Publicación	Maria Clara Nascimento Oliveira, Antonio Rosa de Sousa Neto, Esteffany Vaz Pier...	<1%
41	Trabajos entregados	University College London on 2017-08-31	<1%
42	Internet	archivo.cam.gov.co	<1%
43	Internet	oa.upm.es	<1%
44	Trabajos entregados	Universidad Nacional de Colombia on 2014-08-15	<1%
45	Internet	ccong.org.co	<1%
46	Internet	dspace.unach.edu.ec	<1%
47	Internet	economis.com.ar	<1%
48	Internet	laccei.org	<1%
49	Internet	mail.polodelconocimiento.com	<1%
50	Internet	miputumayo.com.co	<1%
51	Internet	normograma.mintic.gov.co	<1%
52	Internet	produccioncientificaluz.org	<1%
53	Internet	repository.javeriana.edu.co	<1%

54	Internet	repository.ugc.edu.co	<1%
55	Internet	tesis.unjbg.edu.pe	<1%
56	Internet	worldwidescience.org	<1%
57	Internet	www.fes.org.ar	<1%
58	Internet	www.latinamericanpost.com	<1%
59	Internet	www.revistainvecom.org	<1%
60	Internet	www.scribd.com	<1%
61	Trabajos entregados	Universidad EAN on 2024-03-17	<1%
62	Trabajos entregados	Universidad de Antioquia on 2025-07-03	<1%
63	Internet	appadvice.com	<1%
64	Internet	recercat.cat	<1%
65	Internet	view.genially.com	<1%
66	Internet	www.armenia.gov.co	<1%
67	Internet	www.ccooasturias.es	<1%

68	Internet	www.eclac.org	<1%
69	Internet	www.wipo.int	<1%
70	Internet	1library.co	<1%
71	Trabajos entregados	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2024-06-03	<1%
72	Publicación	Editorial Mar Caribe, Mercedes Lulilea Ferrer Mejía, Lucio Arnulfo Ferrer Peñaran...	<1%
73	Trabajos entregados	Submitted on 1689805880512	<1%
74	Trabajos entregados	Universidad Internacional de la Rioja on 2024-02-27	<1%
75	Trabajos entregados	Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD on 2025-07-22	<1%
76	Trabajos entregados	Universidad Panamericana GDL on 2016-10-04	<1%
77	Trabajos entregados	Universidad del Valle de Guatemala on 2025-11-19	<1%
78	Trabajos entregados	Universidad del Valle on 2025-09-27	<1%
79	Internet	docslib.org	<1%
80	Internet	edru.gov.co	<1%
81	Internet	latimpacto.org	<1%

82	Internet	repositorio.ucundinamarca.edu.co	<1%
83	Internet	sedboyaca.gov.co	<1%
84	Internet	ucm.academia.edu	<1%
85	Internet	www.playascol.com	<1%
86	Internet	www.powtoon.com	<1%
87	Internet	www.repository.fedesarrollo.org.co	<1%
88	Internet	www.slideshare.net	<1%
89	Internet	www.tiempo.hn	<1%
90	Internet	www.ulvr.edu.ec	<1%
91	Trabajos entregados	Uniminuto Virtual on 2025-10-27	<1%
92	Internet	repositorio.cepal.org	<1%
93	Publicación	"Colombia", Walter de Gruyter GmbH, 2021	<1%
94	Trabajos entregados	Deerfield High School on 2024-10-09	<1%
95	Trabajos entregados	Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD on 2022-12-12	<1%

96

Internet

idoc.pub

<1%

Análisis de la Intersectorialidad Como Factor Determinante en la Viabilidad de Una
Política Pública de Emprendimiento Empresarial en el Distrito de Barrancabermeja

Sergio Esteban Calderon Jaraba

C.C 1.096.238.274

Escuela Superior de Administración Pública

Facultad De Pregrado

Programa Administración Pública Territorial

Territorial Santander

Barrancabermeja

2025

10 **Análisis de la Intersectorialidad Como Factor Determinante en la Viabilidad de Una Política Pública de Emprendimiento Empresarial en el Distrito de Barrancabermeja**

Sergio Esteban Calderon Jaraba
C.C 1.096.238.274

13 Monografía opción de grado para optar al título de Administrador Publico Territorial

Docente directora
Cirly Uribe Ochoa

30 **Escuela Superior de Administración Pública**
Facultad De Pregrado
Programa Administración Pública Territorial
Territorial Santander
Barrancabermeja
2025

Dedicatoria

Dedico este logro, primeramente, a Dios quien ha sido el guía de mis pasos y el proveedor de la vida y la salud necesarias para culminar esta etapa. Su presencia ha sido mi mayor certeza en medio de la incertidumbre. A mi familia, mis pilares fundamentales. Gracias por inculcarme valores, por su paciencia infinita durante mis largas horas de ausencia y estudio, y por ser el refugio seguro al cual siempre pude regresar. Finalmente, a todas las personas que me brindaron su mano amiga. A quienes, con un consejo, un gesto de ayuda o simplemente con su compañía, hicieron más llevadero este arduo proceso. Su apoyo fue la pieza clave para no desistir ante la adversidad.

36

Agradecimientos

Agradezco primero a Dios, Por darme la vida, la salud y la sabiduría necesaria para superar cada obstáculo en este proceso académico. Gracias por tenerme en este camino, las oportunidades y los recursos para llegar a este día. A mis profesores, Por su tiempo y por compartir sus conocimientos con vocación. Gracias por la exigencia que me ayudó a crecer, por su paciencia ante mis dudas y por ser guías fundamentales en mi formación profesional. En especial a aquellos que vieron potencial en mí y me impulsaron a ser mejor.

46

A mis compañeros de estudio, Con quienes compartí noches de desvelo, estrés y alegrías. Gracias por el trabajo en equipo, por la solidaridad en los momentos difíciles y por hacer que la carga académica fuera más ligera gracias a su compañía. Hoy cerramos este ciclo juntos. A mis amigos, Por entender mis ausencias y mis "no puedo, tengo que estudiar". Gracias por esperarme, por sacarme una sonrisa cuando estaba abrumado y por celebrar cada pequeño avance conmigo. Su amistad fue mi cable a tierra.

76

Resumen

La ciudad de Barrancabermeja presenta una incongruencia, aunque posee recursos humanos calificados y fortaleza industrial, percibe un desempleo del 24% ante la ausencia de una Política Pública de Emprendimiento coherente. Con el fin de abordar este vacío, esta investigación analizó la viabilidad de dicha política desde la Intersectorialidad. Sin embargo, los hallazgos muestran, que aun cuando existen 13.233 empresas registradas para el año 2024, la cooperación es ineficiente entre los diferentes actores público y privados, de hecho, esta falta de coordinación deriva en una articulación débil en todos los niveles (vertical, horizontal y transversal). Finalmente, esta desarticulación se ve agravada por barreras estructurales, tales como la baja densidad de conexiones, el escaso financiamiento y la inexistencia de métricas de seguimiento unificadas.

Por lo tanto, se proponen lineamientos estratégicos que incluyen: primero, crear una Mesa Distrital de Emprendimiento e Innovación permanente con roles institucionales especializados; segundo, establecer un Fondo Distrital con financiamiento plurianual diversificado; y tercero, implementar un Sistema de Información del Ecosistema Emprendedor con indicadores multinivel y evaluaciones periódicas. El estudio concluye que la intersectorialidad es determinante para superar la fragmentación actual, siendo necesaria una gobernanza colaborativa, compromiso político sostenido y articulación genuina entre gobierno, academia, sector privado y comunidad para transformar el ecosistema fragmentado en un motor de empresas sostenibles, diversificación económica y empleo de calidad que permita a Barrancabermeja transitar exitosamente hacia una economía menos dependiente del petróleo.

Palabras claves: Política Pública, Intersectorialidad, Ecosistema Emprendedor, Emprendimiento, Cooperación

Tabla De Contenido

Pág.	
1.	Introducción 8

19	2. Objetivos	12
	Objetivo General.....	12
	Objetivos Específicos	12
	3. Estado del Arte.....	13
	3.1 Antecedentes Internacionales	13
	3.2 Antecedentes Nacionales	14
	4. Marco Conceptual.....	17
	5. Metodología de la Investigación.....	20
	6. Capítulo I.	21
	Mapeo del Ecosistema de Emprendimiento en el Distrito Especial de Barrancabermeja	21
	6.1 Clasificación de Emprendimientos por Actividad Económica en Barrancabermeja	21
	6.2 Actores Institucionales del Sector Público	23
27	6.3. Participación Del Sector Privado Y Académico en el Ecosistema de emprendimiento	24
	6.4. Capacidades Y Recursos Institucionales Disponibles	26
	6.5. Diagnóstico Integral Del Ecosistema Emprendedor Local	26
	7. Capítulo II.	28
	Dinámicas De Articulación Intersectorial.....	28
	7.1. Mecanismos y espacios de coordinación intersectorial existentes	28
	7.2 Análisis de redes y tipos de articulación institucional.....	30
	7.3 Casos representativos de coordinación intersectorial.....	32
	7.4 Obstáculos Y Oportunidades En La Articulación Actual.....	34
	8. Capítulo III.....	37
	Propuestas de Lineamientos Generales de la Política Pública desde una Perspectiva Intersectorial	37
	8.1 Gobernanza Institucional para la Articulación Intersectorial.....	37
	8.2 Financiamiento y Sostenibilidad de la Política Pública	39
	8.3 Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje Adaptativo	41
	9. Conclusiones	44
38	Bibliografía	Error! Bookmark not defined.

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Sectores Empresariales del Distrito de Barrancabermeja.....	21
Tabla 2. <i>Matriz Integradora: Obstáculos vs. Oportunidades</i>	35
Tabla 3. <i>Indicadores Multinivel para Políticas Emprendedoras</i>	41

Introducción

Frente a la creciente complejidad y volatilidad de los sistemas gubernamentales y de mercado, la búsqueda de evidencia se ha convertido en la prioridad para orientar el desarrollo. No obstante, este enfoque técnico ha generado una "ceguera" participativa. Esta investigación nace de la necesidad urgente de visibilizar una brecha estructural: la exclusión de la ciudadanía —desde la infancia hasta la adultez— en la resolución de sus propios conflictos. En consecuencia, se explora cómo la innovación real debe trascender los datos fríos para incorporar las narrativas y experiencias de aquellos a quienes las políticas pretenden beneficiar.

28 En el trabajo de Sierra Sierra (2019), expone una serie de problemáticas estructurales, sociales y económicos que comprometen tanto la efectividad como la legitimidad de las iniciativas innovadoras para la priorización de soluciones de corto, mediano y largo plazo al permanecer la desconexión entre quienes formulan las políticas públicas, la ineficiencia de la asignación de los recursos y la pérdida de competitividad institucional. Entonces, la integración de la sociedad constituye un elemento esencial para complementar y potenciar las ideas transformadoras que lleven a emprendimientos y se vean reflejados en ecosistemas de investigación, desarrollo e innovación para el territorio.

65 Ahora, el *Emprendimiento* ha sido ampliamente distinguido en todo el mundo como un pilar fundamental para la generación de empleo, donde el crecimiento social y económico se ven reflejados en los indicadores. 17 La Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2020), advierte sobre la inconsistencia de los nuevos emprendimientos como parte de la fragmentación que tienen los sistemas de apoyo.

Instituciones como el Monitor Global de Emprendimiento GEM (2023), muestra una creciente en el interés sobre la invención de nuevos entornos de crecimiento de clústeres, afirmando que los principales factores que incluyen, en primer lugar, son, los apoyos y fondos de capital; en segundo lugar, la educación emprendedora; asimismo, la infraestructura tecnológica y finalmente, un marco regulatorio.

18 También advierte que la tasa de crecimiento de los emprendimientos por necesidad sigue siendo altas en comparación con el emprendimiento por oportunidad, lo que persiste por condiciones económicas adversas, donde las políticas públicas han buscado fortalecer ecosistemas de emprendedores cuyo objetivo es el de impulsar y fortalecer por programas de gestación, fondos privados o de capital semilla, y marcos legales que faciliten la creación de empresas. Sin embargo, la indecisión sobre si impulsar o por el contrario quebrantar la institucionalidad ante la falta de coordinación entre diferentes niveles de gobierno y actores han limitado el impacto deseado de estas iniciativas.

60 Frente a este desafío, la *Intersectorialidad* es la formación y conexión de acciones conjuntas que incluyen a diferentes actores e instituciones tanto del ámbito público, privado y sociedades mixtas, donde estos sectores abordan problemas sociales complejos con la meta de lograr resultados sostenibles e íntegros. Su extensa aplicabilidad ha demostrado ser efectiva en áreas como la educación, la salud y el desarrollo social, donde es de vital importancia la colaboración entre diversos actores para compartir ideas y recursos de diferentes tipos.

En el ámbito de *Emprendimiento*, implica la articulación de esfuerzos entre entidades gubernamentales (ministerios, alcaldías, consejos municipales), el sector privado (gremios, empresas, e inversionistas), la academia (universidades, centros de investigación), y la sociedad civil (ONG, asociaciones de emprendedores) para construir ecosistemas más robustos (Marion , 2019).

12 Anteriores estudios validan la importancia general de la *Intersectorialidad*, sin embargo, en Barrancabermeja existe un vacío de conocimiento sobre su incidencia en los resultados de las Políticas Públicas De Emprendimiento en contextos específicos. Se desconoce la medición del impacto real de las Políticas Públicas de Emprendimiento, ya que la investigación se ha enfocado en su diseño y ha omitido el rol crucial que juega la colaboración Intersectorial para su efectividad.

25 La ausencia de una Política Pública De Emprendimiento en Barrancabermeja impide el crecimiento de su Ecosistema Emprendedor. Esta falta de guía provoca que las instituciones trabajen sin coordinación, duplicando esfuerzos y malgastando recursos. De hecho, según reportes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – en adelante DANE, la ciudad se halla

64

entre las cuatro ciudades con las cifras más altas de desempleo entre “agosto de 2023 a diciembre de 2023 la tasa nacional de desempleo promedio es de 9,3%, por encima de esa cifra están: Quibdó (28,6%), Arauca (25,8%), Buenaventura (24,2%) y Barrancabermeja (24%)”. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE, 2023),

Las consecuencias económicas y sociales, la insuficiencia de un plan estratégico claro para el emprendimiento son evidentes, emigración de talentos, especialmente entre los jóvenes con mayor formación académica y experiencia; expansión descontrolada de la economía o empleos informales, sometidos a los llamados préstamos de diario pago, una modalidad de crédito proporcionada por usureros y ajena a la legalidad; en esencia, se trata de un direccionamiento en la que cada individuo se enfrenta a su propia realidad, sin que esto preocupe de verdad a quienes puedan y deban actuar para solucionarla: el gobierno, el sistema financiero, el mundo empresarial y las universidades.

Mayormente se tiene en cuenta que la ciudad de Barrancabermeja tiene una ventaja competitiva, lo suficientemente fuerte como para apostarle a ello, gracias a su infraestructura industrial y su recurso humano altamente calificado. Al canalizar estos esfuerzos y fomentar la colaboración intersectorial, la ciudad podrá aprovechar su base económica para el florecimiento del ecosistema emprendedor, generando empleo y diversificación.

Estos desafíos evidencian la falta de apoyo a los pequeños negocios, subraya la necesidad urgente de crear nuevas oportunidades para la ciudadanía. Por ende, la ausencia de estas iniciativas provoca un conjunto de programas desordenados, descoordinados y poco efectivos, que obliga al emprendedor a enfrentar retos como la formalización, el pago de impuestos y el acceso a recursos esenciales, tales como financiamiento, capacitación y mentoría, obstaculizando su crecimiento.

Así mismo, la limitada participación del sector privado y la academia generan programas desalineados con el mercado, y, por tal razón, la pertinencia de las intervenciones es incompleta. Por consiguiente, la baja supervivencia empresarial y la escasa diversificación económica mantienen la vulnerabilidad de Barrancabermeja, en última instancia, la falta de visión

intersectorial no permite construir un ecosistema de confianza y, como resultado, se mantiene el estancamiento industrial, la fuga de talento y la dependencia económica tradicional.

77 En este contexto, esta investigación es relevante porque permitirá entender cómo la Intersectorialidad favorecerá una Política Pública de Emprendimiento (PPE), para aumentar la creación de empresas, la generación de empleo y la diversificación económica de Barrancabermeja. Como se indicó anteriormente, esta es una oportunidad para mejorar la calidad de vida de la gente de un Distrito Especial que ha dependido históricamente de la industria petroquímica y del Aceite de Palma. También, promover un ecosistema emprendedor fortalecido es crucial para un futuro territorial sostenible y equitativo, especialmente dadas las implicaciones de la transición energética y la necesidad de diversificación productiva.

6 Este estudio pretende también, contribuir desde la perspectiva académica al análisis del papel que juega la *Intersectorialidad* como uno de los factores claves que influyen positivamente en los ecosistemas de emprendimiento, dado que su incidencia en el éxito de las políticas de emprendimiento a nivel nacional y subnacional no ha sido explorada con la profundidad necesaria en la literatura académica. Por ello, los hallazgos que arroja la presente monografía aportan al debate sobre la gobernanza de los ecosistemas empresariales y la efectividad de las políticas públicas en economías en transición.

79 Teniendo en cuentas los argumentos antes presentados surge la siguiente pregunta de investigación:

86 ¿De qué manera incide la intersectorialidad en la viabilidad de una política pública de emprendimiento empresarial en el Distrito Especial de Barrancabermeja?

1. Objetivos

Objetivo General

Determinar la Incidencia de la Intersectorialidad en la Viabilidad de una Política Pública de Emprendimiento Empresarial en el Distrito Especial de Barrancabermeja.

Objetivos Específicos

45 Describir los Principales Actores Públicos, Privados, Académicos y Sociales que interviene en el Ecosistema de Emprendimiento del Distrito Especial de Barrancabermeja.

81
91 Caracterizar las formas de Articulación Interinstitucional en el Ecosistema de Emprendimiento Empresarial en el Distrito Especial de Barrancabermeja.

23 Proponer Lineamientos Estratégicos de Articulación Intersectorial para la Formulación de la Política Pública de Emprendimiento en el Distrito Especial de Barrancabermeja

2. Estado del Arte

90 Para la composición de este estado del arte, se llevó a cabo una revisión documental exhaustiva, analizando un total de siete producciones académicas relevantes, seleccionados por su pertinencia temática y rigor metodológico, con un rango de publicación centrado en los últimos 5 años.

40 La búsqueda de los documentos se realizó en diversas bases de datos y plataformas digitales. Para conocer estos artículos, se utilizaron de forma metódica motores de búsqueda como 59 Google Scholar y plataformas como Scielo y Redalyc. De igual manera, se utilizaron los repositorios académicos de universidades destacadas como 93 Escuela Superior de Administración Pública Esap, portales oficiales del Gobierno y fuentes oficiales internacionales como 21 la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CELAC) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

3.1 Antecedentes Internacionales

Políticas públicas integrales: el caso de las políticas de desarrollo territorial.

26 A nivel internacional, Williner & Martínez (2023), a través de su análisis sobre *Políticas públicas integrales: el caso de las políticas de desarrollo territorial* ha subrayado la importancia crítica de la *Intersectorialidad* como criterio fundamental para la formulación e implementación de políticas públicas que puedan abordar problemas complejos y multicausales. Este enfoque, resulta particularmente relevante para las políticas de emprendimiento, donde la convergencia e integración de diferentes sectores del gobierno (educación, financiero, productivo y público) se convierte en una estrategia necesaria para ejecutar políticas integrales que puedan resolver los desafíos territoriales del emprendimiento.

Elementos del Sistema Emprendedor.

Otro estudio en el contexto europeo, desarrollado por Stam & Van de Ven (2019) sobre *Elementos del Sistema Emprendedor*, ha proporcionado un marco sistemático fundamental para comprender los ecosistemas emprendedores desde una perspectiva de sistemas. Su investigación establece que los ecosistemas emprendedores consisten en todos los actores interdependientes y factores que permiten y restringen el emprendimiento dentro de un territorio particular, subrayando la importancia de adoptar una visión sistémica del contexto emprendedor. Sus hallazgos representan una correlación entre la calidad del ecosistema y la influencia de empresas de alto crecimiento en una región, y enfatizan de tener una visión de sistemas ya que las interrelaciones entre diferentes elementos que son cruciales para su funcionamiento.

Emprendimiento innovador y sostenibilidad: un análisis bibliométrico en países emergentes.

Asimismo, estudios recientes como el desarrollado por Dote, Ortiz, Peña, Severino, Contreras y Ramírez (2025) sobre *Emprendimiento innovador y sostenibilidad: un análisis bibliométrico en países emergentes* han identificado tendencias globales que vinculan el emprendimiento con la sostenibilidad, destacando la necesidad de enfoques intersectoriales que integren una profunda producción científica con colaboración internacional que impulsen en el desarrollo de los Objetivos De Desarrollo Sostenible (ODS) teniendo en cuenta consideraciones ambientales, sociales y económicas en el diseño de políticas públicas de alto impacto para la sociedad.

Estos antecedentes internacionales proporcionan un marco conceptual sólido para comprender la importancia de la intersectorialidad en el diseño e implementación de Políticas Públicas De Emprendimiento, estableciendo las bases teóricas y empíricas para el análisis del caso específico del Distrito Especial de Barrancabermeja.

3.2 Antecedentes Nacionales

La influencia de la cultura emprendedora en la sociedad y en la economía colombiana ha sido objeto de creciente atención por parte del Estado, puesto que sus componentes esenciales- la iniciativa, la innovación y la disposición a asumir riesgos son considerado catalizadores

6 fundamentales para el desarrollo económico. Los emprendedores revelan soluciones innovadoras a los desafíos existentes, de tal manera, la distinción de la tendencia al riesgo es inherente al emprendimiento donde fomenta la innovación, lo que a su vez impulsa el progreso y el crecimiento económico nacional, reconfigurando así el tejido social y laboral.

En este contexto, Colombia ha desarrollado un marco de políticas públicas que reconoce el emprendimiento como motor fundamental del desarrollo territorial, estableciendo un sistema normativo e institucional que privilegia la articulación intersectorial como estrategia para maximizar el impacto de las iniciativas emprendedoras en los diferentes territorios del país.

11 **La Política Del Emprendimiento Naranja En Colombia: nuevas formas de control de la población.**

11 Como señala López y Moncada (2020) el análisis crítico sobre *La política del emprendimiento naranja en Colombia: nuevas formas de control de la población*, es necesario examinar estas políticas no solo desde sus objetivos declarados de desarrollo económico, sino también desde la perspectiva de cómo configuran nuevos modelos de subjetividad y control social en los territorios, de tal modo, que buscan fomentar la creación de empresas para impulsar el crecimiento y la competitividad, con la materialización de estrategias para impulsar la innovación y la apertura de nuevos negocios promoviendo una actitud innovadora en la sociedad.

12 **El emprendimiento en Colombia: análisis del marco legal y su incidencia en la generación de empleo.**

9 Del mismo modo, *El emprendimiento en Colombia: análisis del marco legal y su incidencia en la generación de empleo* evidencia la importancia del análisis del marco normativo emprendedor y su impacto real en la generación de empleo, subrayando la necesidad de evaluar la efectividad de las políticas intersectoriales desde sus resultados concretos en el mercado laboral y el desarrollo territorial. teniendo una rigurosa revisión bibliográfica, exponen la estructura jurídica actual que busca fomentar la creación de nuevas empresas, donde persisten oportunidades de fortalecimiento en el marco regulatorio para propiciar mayores beneficios sociales y económicos, considerando el emprendimiento como pilar fundamental del país. (Niebles, Niebles, & Barrios, 2020).

El artículo *Percepciones sobre el emprendimiento de los estudiantes de Administración Pública -ESAP- Santander*.

Los jóvenes por su parte tienden a tener dificultades en seguir líneas exactas en el mercado, dando una visión de innovación y contribuyendo al desarrollo territorial, tanto así, que en el artículo *Percepciones sobre el emprendimiento de los estudiantes de Administración Pública -ESAP- Santander*, describe la importancia de democratizar las oportunidades a través de la colaboración entre el Gobierno, las universidades y las empresas con el objetivo de fomentar la innovación y desarrollo económico, promoviendo que los jóvenes utilicen su potencial creativo para transformar las actividades informales y construir ciudadanía. Esta investigación se centró en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo “Pacto Por Colombia (2018-2022) y la ley 1014 del 2006 (Sierra Sierra, 2019).

Emprendimiento en Colombia, tendencias y perspectivas. Una aproximación desde el contador público.

Adicionalmente, el análisis de *Emprendimiento en Colombia, tendencias y perspectivas. Una aproximación desde el contador público*, identifica factores estructurales que limitan el desarrollo emprendedor nacional, señalando que, aunque el emprendimiento podría considerarse desde una perspectiva positiva de crecimiento y empuje económico, persisten obstáculos relevantes como la poca financiación, el desconocimiento de requisitos de formalización de empresas, las cargas impositivas altas y diversas falencias del ecosistema. Este diagnóstico refuerza la necesidad de políticas intersectoriales más efectivas que aborden integralmente estas barreras sistémicas del emprendimiento colombiano. (Diaz Espitia, Gonzalez Espitia, & Amado, 2022).

Los antecedentes nacionales evidencian que Colombia ha desarrollado un marco normativo e institucional robusto para el fomento del emprendimiento, caracterizado por la articulación intersectorial como estrategia fundamental para el desarrollo territorial. Sin embargo, la experiencia nacional revela una brecha significativa entre los objetivos declarados en las políticas públicas y sus resultados concretos en los territorios.

3. Marco Conceptual

Para la realización de esta monografía, es primordial establecer las bases conceptuales que estructuran la investigación. El análisis se estructura en torno a tres nociones esenciales que, aunque se tratan en sus intersecciones, requieren un fundamento claro: Política Pública, Intersectorialidad y Emprendimiento Económico.

Los conceptos no son unívocos, han sido tema de numerosos debates académicos. En esta sección se analizarán desde diferentes enfoques con varios autores. La meta no es definir de manera única, sino desarrollar un marco de referencia que permita comparar enfoques y sustente teóricamente el análisis del caso.

Según Lahera (2008), en el concepto de *Política Publica* puede entenderse como un sistema o conjunto de acciones, estrategias y toma de decisiones que el Estado incorpora para resolver problemas, en general de satisfacer necesidades en la sociedad. En este sentido, constituyen la respuesta gubernamental a problemáticas sociales que han sido políticamente reconocidas como asuntos de carácter público.

1 Ahora, un proceso dinámico no solamente es eliminar el problema mediante un enunciado, sino transformar el comportamiento de los actores relacionados con el problema, por ejemplo: la política de producción y consumo sostenible no soluciona el problema de la contaminación, sino que define mecanismos para que quienes contaminan cambien sus procesos productivos o sus hábitos de consumo (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio , 2020).

En consecuencia, la existencia de una política pública implica necesariamente una intervención estatal planificada, mediante acciones que suelen estar diseñadas e implementadas a por las cuales el Estado busca activamente transformar, gestionar o mitigar situaciones adversas

que intervengan en la ciudadanía, en lugar de ser meras reacciones aisladas o casuales. Esto implica o se comprende que la política pública no es meramente un instrumento de intervención neutral, sino un proceso político de negociación, consenso y acuerdo sobre cómo abordar colectivamente problemas de interés general.

14 Hablar sobre el *Emprendimiento Económico*, es referirnos a una actividad humana en la búsqueda de generación de valor a través de la creación o expansión de la actividad económica, identificando y explotando nuevos productos, procesos o mercados, en cuyo marco, se reconoce al emprendimiento como motor de crecimiento económico y por ende de desarrollo.

61 En Colombia, según se conceptúa en la Ley 1014 de (2006), en su artículo 1 lo que el emprendimiento significa afirma que es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

44 2 Según Buitrago (2014), el emprendimiento ha estado siempre presente en el entorno de la humanidad; pero, en los últimos años ha tomado gran fuerza para referirse especialmente a la capacidad de creación de empresa o negocio, lo cual incluye parámetros de innovación y creatividad con el ánimo de generar valor agregado a los productos y servicios que se ofrecen.

3 Para Ceballos & Otálvaro (2021), los procesos de emprendimiento requieren del apoyo de las diferentes instituciones que hacen acompañamiento donde se logre sostener y fortalecer la experiencia dada en el desarrollo de su idea o de innovación durante la etapa inicial de su proceso hasta lograr una estabilidad económica. La participación debe ser coordinada por múltiples actores y sectores institucionales para establecer estrategias por la gestión pública, que busque la articulación de saberes, recursos y capacidades institucionales en los diferentes sectores para intervenir de manera integral sobre problemas multidimensionales, así, la *Intersectorialidad* se manifiesta como respuesta teórica y práctica a la fragmentación que ha caracterizado a la gestión pública.

Dentro de las actividades emprendedoras hay conjunto de actores interdependientes y elementos contextuales que son conectores para el emprendimiento productivo en un territorio particular, donde se enfatiza tanto la dimensión relacional como la territorial del fenómeno de las actividades, y reconociendo que los ecosistemas emprendedores son construcciones territorialmente específicas.

22 Este conjunto de acciones y puntos de vistas multicausales son dados por la acción coordinada de instituciones que representan al servicio público y de diversos sectores sociales para resolver problemas compuestos relacionados con el bienestar y la transformación social. (Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, 2020).

52 Para Ortiz, Bohórquez y Bechara (2022), dan una perspectiva más amplia sobre la *Intersectorialidad* haciendo énfasis en la administración como multiactor con roles particulares: el Estado establece marcos y facilita instrumentos; la academia produce conocimiento y capacidades; el sector privado aporta inversión, demanda y escalamiento; la sociedad civil legitima y sostiene iniciativas con capital social.

35 En este sentido, la articulación se toma desde distintos aspectos para apoyar los procesos de emprendimiento, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2019), resalta la necesidad de instrumentos adaptativos (laboratorios vivientes, programas de co-inversión, redes de incubación) que permitan aprender y evolucionar según el contexto local y regional para una expansión hacia una economía mixta en vez de la dependencia de los combustibles fósiles y actividades extractivistas.

88

4. Metodología de la Investigación

Este estudio emplea una metodología cualitativa, basada en un diseño bibliográfico-propositivo, que integra el análisis de fuentes secundarias para comprender y abordar problemáticas específicas. En consecuencia, la revisión documental no solo busca sistematizar información, sino generar propuestas innovadoras que respondan a necesidades concretas. Estos estudios se basan en diagnosticar y posteriormente formular lineamientos estratégicos cuya articulación Intersectorial este orientados al diseño de una política pública de Emprendimiento de Barrancabermeja.

Para alcanzar dichos propósitos, la investigación se estructuró en tres ejes:

- Primero, una revisión documental que incluyó: la revisión de bibliográfica del informe de **gestión de la Secretaria De Desarrollo Económico, Agropecuario y Turístico**, como también el CONPES 4011 Política Nacional De Emprendimiento, Decreto 100 del 2025 De La Alcaldía De Barrancabermeja, documentos de **la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico**, Documentos del **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**.
- Un mapeo sistemático del ecosistema económico local mediante la caracterización empresarial del territorio, la identificación multinivel de actores institucionales públicos, privados, académicos y comunitarios, y el análisis de sus capacidades, recursos y patrones de articulación, donde se evidencian las características de articulación en el informe de **la Secretaría De Desarrollo Económico, Agropecuario y Turístico**, Alcaldía **de Barrancabermeja**, Departamento nacional **de planeación**. Sena.

- La aplicación de análisis cualitativo de redes institucionales que identifica nodos, enlaces, densidad de conexiones y tipologías de articulación vertical, horizontal y transversal entre actores.

5. Capítulo I.

Mapeo del Ecosistema de Emprendimiento en el Distrito Especial de Barrancabermeja

La intención de este capítulo es ofrecer un mapeo robusto y enmarcar el ecosistema de emprendimiento del Distrito Especial de Barrancabermeja estipulado en el decreto 043 de 2019. Dicho ecosistema constituye el conjunto de actores, recursos, estructuras y prácticas que bien se posibilitan y, no obstante, limitan la creación y sostenibilidad de iniciativas empresariales.

Este mapeo implica la identificación y caracterización de los actores presentes, la calidad de sus enlaces implica analizar no solo los actores presentes, sino la calidad de sus enlaces horizontal (entre pares), vertical (entre niveles de gobierno) y transversal (entre distintos sectores) y la presencia de circuitos que conviertan ideas en empresas viables (transferencia tecnológica, capital semilla, mercados iniciales y escalamiento). Este capítulo aplica este marco para identificar brechas y oportunidades concretas en la formulación de una política pública de emprendimiento.

6.1 Clasificación de Emprendimientos por Actividad Económica en Barrancabermeja

Para este primer capítulo es necesario conocer la estructura dinámica de las actividades económicas presentes en el Distrito Especial de Barrancabermeja específico sobre datos emitidos por la Cámara De Comercio Barrancabermeja año 2024, es fundamental caracterizar el tejido empresarial de pequeñas y medianas empresas. Se caracteriza por los siguientes sectores:

Tabla 1. Sectores Empresariales del Distrito de Barrancabermeja

2023	2024
------	------

SECTOR	TOTAL,	TOTAL,	VARIACION
	AÑO ANTERIOR	AÑO ACTUAL	
AGROPECUARIO	455	470	3,3%
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	1925	1842	-4,3%
COMERCIO	5805	5727	-1,3%
CONSTRUCCIÓN	827	834	0,8%
EDUCACIÓN	148	139	-6,1%
INDUSTRIA	1295	1300	0,4%
MINERO	68	53	-22,1%
SALUD	215	210	-2,3%
SERVICIOS	2301	2211	-3,9%
TRANSPORTE	487	447	-8,2%
TOTAL	13526	13233	-2,2%

Cámara de

Fuente:
Comercio

Barrancabermeja, 2024

De la imagen anterior se refleja un comparativo de los sectores que aparecen activos y registrados en la Cámara de Comercio al año 2024. Vale aclarar, en los años 2023 al 2024 se tuvieron algunas diferencias por sectores registrando aumentos en algunos sectores y disminución en otros, la cantidad inscritas de empresas inscritas al año 2024 son 13.233 evidenciando que hubo una variación negativa del 2,2% en comparación del año 2023. Al desagregar la información por cada sector del ecosistema, se puede hallar que:

- Hidrocarburos y Servicios Conexos: sus subsectores principales son, Mantenimiento industrial, Soldadura especializada, Logística petrolera, Seguridad industrial.
- Comercio y Retrail: sus subsectores principales son, minimercados, ferreterías, electrométricos, textil y confección.
- Alimentos y Bebidas: sus subsectores principales son, restaurantes, panaderías, comidas rápidas, catering.

- Construcción y Servicios Inmobiliarios: sus subsectores principales, constructoras PYME, maestros de obra, instalaciones, inmobiliarias.
- Transporte y logística: sus subsectores principales, transporte de carga, talleres de mecánica, mensajería, repuestos.
- Servicios Profesionales y Técnicos, sus subsectores principales, contabilidad, asesoría jurídica, marketing digital, desarrollo de software.
- Educación y Capacitación: sus subsectores principales son, institutos técnicos, academias de idiomas, tutorías, guarderías.
- Salud y Bienestar: sus subsectores son: consultorios odontológicos, estéticas y peluquerías, gimnasios, laboratorios.
- Agroindustrial: sus subsectores principales son, procesadoras agrícolas, comercialización, agro-tiendas, agricultura urbana.
- Manufactura y Producción Local: sus subsectores principales son, textil y confecciones, carpinterías, metalmecánicas menores, artesanías.

6.2 Actores Institucionales del Sector Público

Actores y funciones

A nivel distrital, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Agropecuario y Turístico es uno de los agentes públicos responsables de formular e implementar políticas públicas que llevan al emprendimiento, a la innovación y desarrollo. Entre sus programas más sólidos se cuentan: La *Ruta E* (preincubación y formación), ferias de emprendimiento y convocatorias locales.

70 La Cámara de Comercio de Barrancabermeja (2023) actúa como actor técnico-operativo para la formalización y capacitación empresarial; su rol en la consolidación de empresas locales es estratégico ya que actúa como órgano de intereses generales de los comerciantes y empresarios dentro del espíritu de la libre iniciativa y la generación de valor compartido, mediante la gestión y realización de programas, convenios y proyectos transversales y sectoriales de impacto regional y nacional.

41 A nivel regional y nacional, instituciones como el SENA (con el Fondo Emprender y formación técnica), y universidades, el MinCIT (apoyos a competitividad) y entidades financieras públicas (Bancóldex, Findeter) aportan instrumentos de financiamiento, formación y asistencia técnica. El Departamento Nacional de Planeación (DNP) y los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo configuran prioridades y mecanismos de cofinanciación (DNP, 2022)

27 6.3. Participación Del Sector Privado Y Académico en el Ecosistema de emprendimiento

55 Los consorcios del sector petrolero (principalmente Ecopetrol y proveedores asociados) han sido los actores económicos dominantes, con impactos directos e indirectos en empleo y demanda de servicios (Ecopetrol , 2024).en años previos, se evidencia una clara diversificación económica: esta tendencia se manifiesta en el crecimiento de micro y pequeñas empresas en sectores como el comercio, los servicios y gastronomía, además, la aparición de emprendimientos tecnológicos, como por ejemplo el proyecto local TechDeros que ofrece asistencia a tenderos que ejemplifican iniciativas nacientes orientadas a digitalización y eficiencia operacional (Alcaldía Distrital de Barrancabermeja Secretaria de Ambiente y Transición Energetica, 2025).

No obstante, la inversión privada no petrolera es aún incipiente. La debilidad de encadenamientos productivos, es decir, la limitada integración de proveedores locales en las cadenas de valor de grandes compradores reduce las oportunidades de escalamiento empresarial. Además, el sector privado enfrenta problemas de confianza y horizonte de inversión en contextos de transición económica, lo que limita su participación en capital de riesgo o coinversión (Pearl, 2025).

20 Desde la Alcaldía de Barrancabermeja se hará un trabajo articulado con los emprendedores y empresarios en el que se haga un enfoque en procesos de respaldo bancario y otro que sea de capital semilla para consolidar resultados positivos de desarrollo (2024) . El papel del sector bancario en el ecosistema de emprendimiento de la ciudad ha desarrollado programas específicos de microfinanzas para atender a microempresarios y emprendedores de bajos recursos, estos programas han sido vinculados al programa de Banca de Oportunidades (2014), aumentando la bancarización y facilitando al crédito formal para microempresario y emprendedores.

Estos bancos especializados en microfinanzas como Banco Agrario de Colombia cuyo programa Pyme Emprende (2025), Bancamía este último resultado de la integración de la Fundación Microfinanzas BBVA con las Corporaciones Mundial de la Mujer Colombia (2025), Coomultrasan, Banco Davivienda, Banco de Bogotá a través de su programa Banca Pyme. Incentivan, apoyan y fortalecen a las micro y pequeñas empresas en el distrito de Barrancabermeja.

Otras plataformas que impulsan emprendimientos en capital semilla en cofinanciación con el gobierno nacional y local son Fondo emprender y Forcap (Fortalecimiento de la Propiedad y de la Competitividad) (2020). Consolidando así actores que forman para el crecimiento local de la economía a través de estos programas de formación, integración y fortalecimiento institucional con el cual, cuenta el gobierno nacional y local para el fomento de la economía local.

En el contexto del Magdalena medio (que incluye a Barrancabermeja), la Diócesis de Barrancabermeja (iglesia Católica) ha sido identificada como una organización clave en procesos de desarrollo comunitario y construcción de paz, ha implementado proyectos de apoyo a emprendedores incluyendo migrantes y población acogida, donde brindan capacitaciones en redes sociales, temas administrativos, publicidad y marketing, contabilidad y finanzas, atención al cliente, entre muchas otras actividades para potenciar herramientas de trabajo.

Uno de los programas de mayor impacto es el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM), que, como organización no gubernamental, logró convocar en torno a la comunidad, entidades públicas, privadas, religiosas y académicas en torno a la transformación comunitaria desde el desarrollo económico, político, ambiental, cultural y social. Dando fortalecimiento a la participación ciudadana, el tejido social y determinación en la construcción de lo público (Saavedra, 2006). En trabajos conjuntos con ONG como Corporación Regional de Derechos Humanos (CREDHOS), la Organización Femenina Popular de Barrancabermeja y la Unión Sindical Obrera, realizan acompañamientos para mostrar el talento e incentivar para el fomento a la cultura emprendedora en Barrancabermeja.

La ciudad de Barrancabermeja cuenta con un importante capital formativo gracias a la presencia de instituciones como la UIS, la Universidad Cooperativa de Colombia, instituto Universitario de la Paz-UNIPAZ, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y el

25 Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), entre otras. Sin embargo, la conexión entre la investigación, la transferencia tecnológica y el emprendimiento se mantiene en un estado rudimentario. De hecho, la experiencia internacional, sustentada por el modelo de la triple hélice (universidad-empresa-Estado) propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff (2019), siendo este un motor para la innovación territorial cuando existen incentivos a la investigación aplicada, incubadoras y programas de emprendimiento universitario.

En Barrancabermeja, la consolidación de laboratorios de innovación, semilleros y espirales de aprendizaje entre empresas y academia podría acelerar la creación de emprendimientos basados en conocimiento, tales como, agronegocios con trazabilidad, energías renovables, soluciones logísticas. A modo de ejemplo, Programas regionales exitosos como Ruta N en Medellín, demuestran que la inversión sostenida en investigación aplicada y agendas de innovación territorial produce empresas escalables y empleo de calidad (Sanchez & Betancur, 2025).

6.4. Capacidades Y Recursos Institucionales Disponibles

Un diagnóstico presupuestal preliminar muestra que la proporción del presupuesto distrital asignada a emprendimiento e innovación es limitada en relación con otras ciudades intermedias (DNP, 2022). El Distrito de Barrancabermeja que a través de un comunicado de prensa 338 (2024), destinó un presupuesto de \$21.63 millones de dólares (80.987.758.604,81 millones de pesos) durante el cuatrienio. La recomendación general es la creación de un Fondo Distrital de Emprendimiento, con aportes plurianuales (municipales, departamentales y cooperación) para financiar coinversiones, capital semilla y línea técnica de acompañamiento. Este fondo debería contar con criterios técnicos claros y comités evaluadores multidisciplinarios. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-MinCIT, 2019).

5.5. Diagnóstico Integral Del Ecosistema Emprendedor Local

El Distrito Especial de Barrancabermeja se identifica por tener una estructura institucional robusta, pero con conexiones leves entre sus actores claves. Las Entidades públicas y privadas lideran programas evidenciando la Intersectorialidad como pilar principal en la formación, financiamiento y asistencia técnica en Emprendimiento. En todo caso, la asignación presupuestal para los empresarios y emprendedores en el municipio resulta inherente e insuficiente comparada

con ciudades intermedias similares como Bucaramanga, Floridablanca, limitando el impacto de estas iniciativas.

En cambio, el sector privado evidencia una transformación gradual desde la dependencia petrolera con variación económica, aunque surgen emprendimientos en comercio, servicios y tecnología- como Tech-Deros, que digitalizan operaciones a tenderos y facilitan procesos económicos. Pero se tienen dos obstáculos estructurales: en primer lugar, la debilidad en los encadenamientos productivos que impiden a los proveedores locales integrarse en cadenas de valor de grandes adquirentes de las franquicias, en segundo lugar, la insuficiente confianza empresarial en contextos de transición económica frente a las grandes inversiones que generan un alto riesgo. Y, por último, el ecosistema carece de mecanismos sólidos para convertir ideas en empresas rentables.

8 Asimismo, el componente académico, si bien posee potencial con instituciones como la Universidad Industrial de Santander (UIS), el Instituto Universitario de la Paz (UNIPAZ) y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), lo tiene subutilizado ya que no articulan con los programas de seguimiento como son los expuesto y entregados por parner técnicos-productivos como la Cámara de Comercio y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que integran ese conglomerado y relacionamiento entre Estado-Academia-Privado para el funcionamiento de la economía local. La conexión entre la investigación, la transferencia tecnológica y el emprendimiento es rudimentaria.

62 En Barrancabermeja, en contraste, no se han consolidado laboratorios de innovación ni agendas de investigación que generen emprendimientos de alto valor (agronegocios, energías renovables, logística).

En conclusión, aunque el ecosistema local dispone de la base institucional necesaria, sufre limitaciones críticas en articulación, financiamiento y transferencia tecnológica. Por consiguiente, para subsanar estas brechas es indispensable fortalecer la gobernanza colaborativa a través de la creación de un Fondo Distrital, el fomento de encadenamientos productivos y la alineación entre

academia y empresa; solo así se logrará una integración sistémica que transforme la fragmentación actual en un motor de empresas sostenibles y empleo de calidad.

6. Capítulo II.

Dinámicas De Articulación Intersectorial

15 La efectividad de una política pública de emprendimiento depende en gran medida de la colaboración intersectorial, es decir, la gestión que poseen las organizaciones públicas, privadas, académicas y comunitarias para organizar y armonizar recursos, acciones y objetivos de forma continua. En el Distrito Especial de Barrancabermeja, un área que atraviesa una transición económica y energética por su legado petrolero, entender la dinámica de coordinación es indispensable para que las iniciativas dirigidas a diversificar la producción y fortalecer el ecosistema empresarial logren un impacto significativo y duradero.

Este capítulo analiza los mecanismos y espacios de coordinación existentes, lleva a cabo un análisis de redes y tipos institucionales de coordinación, evalúa ejemplos específicos de coordinación intersectorial a nivel local y regional con lecciones aplicables, y finalmente identifica barreras.

7.1. Mecanismos y espacios de coordinación intersectorial existentes

Descripción de los espacios locales.

En Barrancabermeja operan varios espacios de coordinación con distinto grado de formalidad y alcance. Entre los más relevantes se encuentran:

Mesas técnicas sectoriales: conformadas por la Secretaría de Desarrollo Económico, Agropecuario y Turístico, SENA y la Cámara de Comercio para atender líneas específicas (formación, formalización, acceso a mercados). Estas mesas tienden a operar por proyectos o convocatorias, lo que limita su capacidad para establecer rutas de largo plazo.

Programas municipales de emprendimiento: *Ruta E, Ruta E kids, Barrancabermeja Innovación y Tecnología- BIT, Fondo Rotatorio de Capacitación y Crédito-FORCAP, Barrancabermeja Emprende, Mentoring para Empresarios: Lleva tu Empresa a otro Nivel* constituyen iniciativas con alcance local para preincubación, capacitación y acompañamiento técnico. Aunque han beneficiado a cohortes de emprendedores, su impacto sostenido depende de la articulación con fondos de coinversión y mecanismos de seguimiento (Vasquez & Marrugo, 2025).

Eventos y plataformas público-privadas: Ferias como Feria Comercial Solar Fest, Ruta del Sabor-Fiestas del sol 2025 sector Gastronómico, *Barrancabermeja Destino de Inversiones (BDI), Empleo para Todos*, impulsadas por ProBarrancabermeja y la Alcaldía funcionan como espacios de encuentro entre oferta emprendedora e inversionistas, pero requieren rutas de seguimiento para traducir contactos en acuerdos sostenibles. (Vasquez & Marrugo, 2025).

Los espacios referidos anteriormente incluyen una amplia gama de actores y acciones, sin embargo, la institucionalización —entendida como normas definidas, recursos destinados y sostenibilidad técnica— es limitada. Por ejemplo, el Consejo Distrital a menudo carece de personal técnico fijo y de un presupuesto para supervisar los acuerdos, lo que restringe su capacidad de cambio. Igualmente, los comités técnicos no disponen de carteras de servicios uniformes que permitan la interoperabilidad entre los programas municipales, departamentales y nacionales.

Necesidad de mecanismos permanentes.

24 Existen mesas temáticas impulsadas por la Secretaría de Desarrollo Económico y la Agencia de Pública de Empleo, que han intentado fortalecer la relación con emprendedores locales y empresarios de sectores emergentes. Sin embargo, la carencia de una *hoja de ruta distrital unificada* para el fomento del emprendimiento ha dificultado el aprovechamiento de estos espacios como verdaderos articuladores de la política pública.

7.2 Análisis de redes y tipos de articulación institucional.

El ecosistema de emprendimiento de Barrancabermeja opera con una estructura de red basada principalmente en la cooperación informal. Sin embargo, esta característica presenta una gran limitación: estudios sobre la articulación institucional en ecosistemas locales consagrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2025), indica que una gestión de redes débil restringe la transferencia eficiente de conocimiento, financiamiento y recursos tecnológicos.

68 Por esta razón, la red institucional del distrito se describe como fragmentada, ya que los actores clave o nodos centrales (como la Alcaldía, el SENA y la Cámara de Comercio) no logran influir o irradiar sus beneficios de forma efectiva al resto de la comunidad empresarial.

La teoría de redes (2021), establece que la densidad y la reciprocidad de las conexiones son esenciales para fomentar el aprendizaje colectivo. En contraste con este ideal, el análisis cualitativo en Barrancabermeja muestra que las interacciones entre las entidades son más de naturaleza transaccional que colaborativa.

Es decir, los vínculos se crean para atender proyectos específicos, mas no se mantienen de forma continua en el tiempo. Consecuentemente, este patrón de relaciones temporales limita el desarrollo del capital social interinstitucional y, por ende, reduce la capacidad del ecosistema para sostener y ejecutar políticas públicas de largo plazo.

Metodología breve del análisis de redes.

73 El estudio de mallas institucionales nos ayuda a identificar nodos (actores), conexiones (relaciones) y la densidad de la red (grado de interconexión). En Barrancabermeja, el estudio cualitativo y la cartografía institucional muestran una red con puntos dependiente centralmente (la Cámara de Comercio, la Alcaldía, el SENA y grandes corporativos) y numerosos actores con limitado vinculo institucional (asociaciones informales de comerciantes, grupos de jóvenes y ONGs locales).

Tipos de articulación.

Se distinguen tres formas principales:

Coordinación vertical: sinergia entre los distintos niveles de gobierno (nacional, distrital y departamental). Ejemplo: encontrar convocatorias de propuestas del MinCIT o el SENA para financiar iniciativas locales. Para optimizar los recursos del país, es fundamental tener coordinación vertical, aunque esto requiere habilidades locales para diseñar y administrar proyectos eficaces.

Coordinación horizontal: cooperación entre organizaciones que se encuentran en un nivel similar (universidades, secretarías, cámaras y asociaciones). En este lugar se incorporan la política de integración del currículo, la formación técnica conjunta y las actividades colaborativas para fortalecer las empresas. A nivel local, la horizontalidad es ocasional y suele activarse en torno a llamados específicos de propuestas.

69 *Coordinación transversal (diagonal):* vínculos entre diversos sectores (gobierno, empresas, academia y sociedad civil). Este tipo de coordinación impulsa la innovación y la transferencia de tecnología; por ejemplo, los acuerdos entre instituciones académicas y empresas para incubar o los públicos-privados para inversión local.

Densidad, redundancias y brechas.

La densidad de la red en Barrancabermeja se ve afectada por reiteraciones institucionales (programas similares gestionados por distintas entidades sin coordinación) y brechas (actores con

poca capacidad de interlocución), como son el Sena, Alcaldía y Cámara de Comercio ofrecen simultáneamente cursos de planes de negocio similares.

Estas características producen ineficiencia en el uso de recursos y disminuyen la probabilidad de escalamiento de los emprendimientos, consecuentemente, los recursos se desperdician en redundancias y los emprendimientos viables quedan excluidos por no tener las rutas educativas claras, la ausencia de conexiones estratégicas entre actores- como universidades que investigan sin vincularse con empresas que necesitan de ideas innovadoras o aceleradoras que gradúan los emprendimientos sin conectarlos con inversionistas locales, estas situaciones rompen la cadena de valor necesaria para el escalamiento productivo.

El diagnóstico indica la necesidad de articular un mapa operativo que defina roles, flujos de información compartidos y protocolos de cooperación, de manera que un ciudadano que quiera transitar por una ruta clara desde la formación especializada hasta la incubación de la idea e inversión de esta, sin perderse entre programas duplicados.

Gobernanza y capital social.

La calidad de la articulación también depende del capital social —confianza, normas y redes—. Donde existe mayor confianza (por ejemplo, en alianzas entre la Cámara de Comercio y entidades formativas), la cooperación funciona mejor. Para elevar la densidad de la red se requieren intervenciones que construyan confianza: contratos transparentes, metas compartidas, medición de resultados y gestión de conflictos.

7.3 Casos representativos de coordinación intersectorial.

A continuación, se presentan casos representativos a escala local y regional que ilustran mecanismos aplicables al contexto de Barrancabermeja. Estos casos no pretenden ser fórmulas copiables, sino referentes para adaptar prácticas exitosas al territorio.

ReaCTÍvate, Santander (living labs y mesas técnicas).

Descripción. Reactívate es una iniciativa en Santander que utiliza living labs universitarios para articular investigación aplicada, empresas locales y administración municipal en mesas técnicas que co-crean soluciones productivas (Delgado Jaimes,, Florez Gomez, & Ortiz Isarra , 2024).

Lecciones aplicables.

Co-creación como mecanismo: la combinación de actores en espacios donde se prototipa y evalúa soluciones facilita la apropiación local de innovaciones.

Roles claros en mesas técnicas: definir responsabilidades (financiación, escalamiento, evaluación) evita la fragmentación.

Escalamiento gradual: comenzar con pilotos de bajo costo y evaluar resultados antes de ampliar inversiones.

Red de Innovación y Emprendimiento Social – Medellín

Medellín consolidó una red institucional que integra secretarías municipales (Desarrollo Económico, Educación), universidades y organizaciones comunitarias, articulando convocatorias, laboratorios ciudadanos y seguimiento conjunto (Ruta N y la Red Innovación) (Alcaraz, 2025).

Lecciones aplicables.

Autonomía técnica y presupuesto: redes con entidad técnica propia y financiación plurianual sostienen procesos de largo aliento.

Laboratorios ciudadanos: espacios que conectan soluciones de base con demanda pública y privada.

Medición de impacto: indicadores compartidos para evaluar programas y tomar decisiones.

El Rincón de los Amigos.

El propósito de este proyecto, además de generar un negocio productivo, es sensibilizar a la comunidad sobre la población con Síndrome de Down. (Velosa, Araque , 2022).

Lecciones aplicables.

Acompañamiento técnico, jurídico y presupuestal: acompañamiento de entidades público y privadas para desarrollar su idea de negocio

Inclusión social y empresarial: siendo el primer emprendimiento inclusivo y con seguimiento técnico y presupuestal.

Barrancabermeja Innovación y tecnología-BIT.

57 Consolidación de un ecosistema de Emprendimiento a través de la innovación y tecnología, articulando alianzas público, privadas, academia y comunidad para transformar y dinamizar la productividad y competitividad de la economía local y regional, con el apoyo del programa estratégico nacional Talento Tech del Ministerio de las TIC, quienes buscan la formación mediante un programa de entrenamiento intensivo bajo la metodología de bootcamps, que ayuda a preparar a los nuevos talentos digitales de la región y el país en habilidades digitales, blandas, inglés y desarrollo de proyectos. (Marrugo, Diaz & Vazquez gomez , 2025).

33 También merece mención el Programa de Innovación Abierta en Energías Renovables, coordinado entre Ecopetrol, el Instituto Colombiano del Petróleo (ICP) y la Universidad Industrial de Santander. Este esfuerzo evidenció la capacidad técnica y de investigación de las instituciones para diversificar la economía local, explorando oportunidades en sostenibilidad energética y transición verde. (Ecopetrol , 2024)

Finalmente, la Red de Emprendimiento del Magdalena Medio, aunque aún en etapa de consolidación, se presenta como un espacio clave para la institucionalización de la cooperación intersectorial. Esta red pretende vincular a actores de los municipios aledaños con el distrito, generando sinergias en temas de innovación social, emprendimiento digital y sostenibilidad.

7.4 Obstáculos Y Oportunidades En La Articulación Actual

Obstáculos estructurales.

Fragmentación institucional: existencia de múltiples iniciativas con objetivos sobrepuestos y escasa coordinación operativa.

Continuidad política limitada: rotación administrativa y reorientación de prioridades reducen la consolidación de programas a largo plazo.

Capacidades desiguales: asimetría técnica entre actores con recursos (grandes empresas, universidades) y organizaciones comunitarias o pequeñas secretarías.

Financiamiento insuficiente para gobernanza: la mayoría de los recursos se destinan a proyectos, no a la estructura misma de coordinación (equipos técnicos, plataformas de información).

Déficit de sistemas de monitoreo conjunto: ausencia de indicadores y plataformas que permitan medir avances y ajustar políticas.

Oportunidades concretas.

Marco jurídico y programas nacionales: leyes y programas de apoyo a emprendimiento (Ley 2069/2020, convocatorias de MinCIT y SENA) ofrecen instrumentos para apalancar recursos locales si se diseñan propuestas competitivas.

Capital humano joven: la demografía juvenil provee fuerza laboral creativa y disposición a innovar; las políticas pueden orientarse a incubación juvenil y empleo emprendedor.

Espacios incipientes de coordinación: el Consejo Distrital y las mesas técnicas constituyen núcleos sobre los cuales institucionalizar procesos de cooperación.

Cooperación internacional y fondos multilaterales: oportunidades de ejecutar proyectos con apoyo técnico y financiero que actúen como catalizadores de transformación.

Modelos replicables: experiencias regionales ofrecen prácticas y protocolos que pueden adaptarse a la escala y contexto local.

Tabla 2. *Matriz Integradora: Obstáculos vs. Oportunidades*

Obstáculo	Impacto actual	Oportunidad clave	Actores que involucrar
fragmentación institucional	Duplicación de esfuerzos,	Mesa de articulación permanente +	Alcaldía, Cámara, SENA, universidades

	confusión en emprendedores	especialización por roles	
Continuidad política	Proyectos abandonados cada 4 años	Acuerdo municipal vinculante + alianzas con privados	Concejo, gremios, Ecopetrol
Capacidades desiguales	Exclusión de actores comunitarios débiles	Transferencia de capacidades + infraestructura compartida	Ecopetrol, Unipaz, JAC
Financiamiento para gobernanza	Ausencia de estructura de coordinación sostenible	Reasignación presupuestal	Secretaría de Hacienda, DNP
Déficit de monitoreo	Imposibilidad de medir impacto real	Plataforma digital + indicadores consensuados	Todos los actores + consultor externo

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, también existen oportunidades significativas. La diversificación productiva posterior al declive petrolero ha generado un nuevo interés por la economía del conocimiento y la innovación digital.

Están surgiendo áreas clave de colaboración entre el sector público y privado, como en servicios tecnológicos, turismo sostenible y agronegocios. Asimismo, la aceptación de plataformas digitales en los municipios facilita lo ideado por sistemas de información colaborativos para monitorear proyectos.

El enlace con políticas nacionales, como la Misión de Internacionalización y la Política de Innovación y Emprendimiento (Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, 2020) potencia la alineación de los esfuerzos locales con las estrategias de innovación y competitividad a escala nacional (DNP, 2022). Si Barrancabermeja consigue formar un ente coordinador técnico,

como podría ser una Agencia Distrital de Innovación y Emprendimiento, tendría la capacidad de transformarse en un protagonista fundamental en el ecosistema emprendedor del Magdalena Medio.

7. Capítulo III.

Propuestas de Lineamientos Generales de la Política Pública desde una Perspectiva Intersectorial

8.1 Gobernanza Institucional para la Articulación Intersectorial

Creación de una Instancia Coordinadora Permanente.

78
85

Esta nueva instancia superará la naturaleza temporal de las iniciativas actuales, ya que contará con una secretaría técnica y un presupuesto propio. Además, su composición multiactor es fundamental, puesto que asegura una representación equilibrada del Sector público, Sector privado, Sector académico, Sector comunitario. Gracias a esta diversidad, se facilitará la toma de decisiones consensuadas y, por consiguiente, se fortalecerá la legitimidad de las acciones que se implementen.

75

Finalmente, la experiencia de otros territorios como Medellín y Santander sirve de referencia, dado que demuestra que la existencia de instancias técnicas autónomas es clave para mejorar significativamente la efectividad de las políticas territoriales.

Especialización de Roles y Responsabilidades Institucionales.

La ambigüedad funcional identificada es un obstáculo que provoca la duplicación de esfuerzos y la confusión entre los emprendedores. En consecuencia, se plantea la implementación de una matriz de especialización que busca asignar roles claros a cada actor institucional, tomando en cuenta sus capacidades y su mandato legal.

94

El modelo expuesto establece una adecuada división de roles que asegura que cada actor complemente al otro sin generar invasión de competencias, maximizando así la eficiencia del ecosistema de emprendimiento. Específicamente como el SENA: Concentra sus esfuerzos en la formación técnica especializada y la provisión de capital semilla.

63

Por consiguiente, se encarga de acrecentar las capacidades productivas y prometer el desarrollo financiero inicial a los emprendedores. Universidades: Se orientan en la investigación aplicada y la incubación de empresas. En consecuencia, garantizan la transferencia de conocimiento, la innovación tecnológica y el soporte estructurado para el crecimiento de startups. Sector Privado: Aporta la inversión necesaria y facilita el acceso a mercados reales. De esta manera, cierra el ciclo productivo, inyectando recursos y proporcionando las oportunidades comerciales. Organizaciones Comunitarias: Su rol es asegurar la pertinencia

83 territorial. Es decir, actúan como puente para que las iniciativas de emprendimiento respondan a las necesidades y contextos locales de la comunidad.

Institucionalización de Mecanismos de Articulación Vertical, Horizontal y Transversal.

50 La alineación con la articulación vertical en primer lugar tiene como objetivo empalmar el nivel distrital con las instancias departamentales y nacionales. Cuya finalidad es acceder a recursos de cofinanciación y alinear la estrategia local con la nacional. Ejemplo, La alineación con las convocatorias del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) permite multiplicar la capacidad de inversión disponible a nivel local.

La articulación horizontal, en segundo lugar, se enfoca en fortalecer la cooperación entre instituciones que operan en el mismo nivel administrativo o sectorial. Su finalidad es maximizar la eficiencia, evitar duplicidades y compartir recursos. Por ejemplo, la red Departamental de Emprendimiento integra currículos y comparte infraestructura (como laboratorios y equipos especializados), maximizando su uso donde el comité intersectorial municipal alinea las inversiones realizadas por diferentes dependencias del distrito.

42 Finalmente, la articulación transversal busca generar sinergias entre los diversos sectores: público, privado, academia y comunidad. Tanto su finalidad es combinar fortalezas para proyectos de gran impacto que requieren la participación de todos los actores. Los contratos de co-inversión para el desarrollo de infraestructura. Los programas de investigación aplicada que involucran a empresas, universidades y la Alcaldía.

8.2 Financiamiento y Sostenibilidad de la Política Pública

Creación del Fondo Distrital de Emprendimiento e Innovación (FDEI).

La actual insuficiencia e inestabilidad presupuestal pone en riesgo la durabilidad de cualquier política de fomento al emprendimiento; por esta razón, el Fondo Distrital de Emprendimiento e Innovación (FDEI) se propone como la solución estructural para asegurar recursos permanentes y una gestión técnica especializada. De hecho, su creación mediante acuerdo del Concejo le otorga una solidez institucional que lo protege de los vaivenes políticos, puesto que su financiamiento plurianual se nutre de una combinación de cinco fuentes: aporte municipal, cofinanciación departamental, contribuciones del sector privado, cooperación internacional y los retornos generados por empresas consolidadas. Además, el FDEI operará bajo un eficiente modelo de fondo rotatorio que garantiza la recuperación parcial de la inversión para reinvertir en el ecosistema, mientras que su gobernanza asegura la transparencia mediante comités mixtos y auditorías externas, en particular al evitar la captura por intereses específicos a través de una participación sectorial equilibrada. En definitiva, el FDEI es la pieza central financiera y de gestión para la sostenibilidad de la política pública.

Mecanismos de Cofinanciación y Apalancamiento de Recursos Nacionales.

Colombia cuenta con diferentes recursos nacionales para financiar, a nivel local estos tienden a ser escasamente aprovechados debido a la limitada capacidad técnica para desarrollar proyectos. No obstante, es esencial promover esta capacidad técnica, ya que permite aumentar los recursos propios a través de la cofinanciación.

66 Con este objetivo, se propone la creación de una unidad técnica especializada en la formulación de proyectos dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico. De manera simultánea, esta unidad debe construir y mantener una cartera estratégica de 3 a 5 iniciativas anuales que estén rigurosamente alineadas con las convocatorias prioritarias a nivel nacional (como programas de desarrollo de proveedores, digitalización empresarial y emprendimiento juvenil).

80 Además, la articulación activa con entidades clave como Bancóldex, Innpulsa, el SENA y MinCiencias es esencial para ampliar el espectro de oportunidades disponibles. Por lo tanto, mantener un portafolio dinámico de proyectos con seguimiento sistemático aumentará de forma

significativa la tasa de éxito en la obtención de recursos. En síntesis, apalancar estratégicamente los recursos nacionales es la clave para maximizar la inversión territorial.

Instrumentos Financieros Diversificados para Diferentes Etapas del Emprendimiento.

Debido a que los requerimientos de financiación varían significativamente según la etapa de desarrollo del negocio, basarse únicamente en el crédito convencional no resulta efectivo; por el contrario, es esencial implementar un portafolio diversificado que adapte los instrumentos a cada fase del ciclo de vida.

En particular, la fase de reflexión requiere recursos invariables para la validación; en contraste, el lanzamiento y el crecimiento inicial demandan, respectivamente, financiamiento semilla con términos sencillos y créditos de apoyo flexibles. En última instancia, el capital de riesgo refuerza la etapa de consolidación, garantizando de este modo una cobertura financiera significativa y completa para todo el ecosistema.

8.3 Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje Adaptativo

Sistema de Información del Ecosistema Emprendedor (SIEE).

La ausencia de sistemas de información integrados dificulta la coordinación eficiente y la toma de decisiones fundamentadas en evidencia. Por esta causa, el Sistema de Información del Ecosistema Emprendedor se transforma en una herramienta clave para solucionar este déficit. Esta plataforma digital, en esencia, agrupa la información de actores, programas y resultados, mientras crea un registro único que garantiza la trazabilidad de los servicios y erradica duplicaciones. Asimismo, el sistema facilita el acceso a la asistencia necesaria mediante un portafolio unificado y automatiza las derivaciones entre entidades para optimizar la gestión global del ecosistema y disminuir notablemente los tiempos de respuesta.

Modelo de Indicadores de Impacto Territorial.

Evaluar la efectividad de las políticas de emprendimiento solo con el número de empresas creadas resulta incompleto; por el contrario, se requiere un modelo de indicadores multinivel que aborde las dimensiones complejas del desarrollo territorial. Con este fin, se proponen cuatro niveles complementarios (insumo, proceso, resultado e impacto) que miden la gestión de forma progresiva: en primer lugar, los indicadores de insumo cuantifican los recursos y capacidades; luego, los indicadores de proceso evalúan la calidad de gestión y satisfacción del usuario; finalmente, los indicadores de resultado miden los cambios directos en los emprendedores, tales como formalización, supervivencia, ventas y generación de empleo.

Tabla 3. *Indicadores Multinivel para Políticas Emprendedoras.*

NIVEL DE INDICADOR	¿QUE MIDE?	EJEMPLOS VARIABLES
INSUMO	Recursos y capacidades invertidas en el ecosistema.	Presupuesto ejecutado (FDEI), número de horas de asistencia técnica, capacidad instalada (laboratorios, <i>hardware</i>).
PROCESO	La calidad de la gestión institucional y la experiencia del usuario	Tasa de satisfacción de los emprendedores, tiempo de respuesta de las instituciones, calidad de los protocolos de articulación (vertical/horizontal).
RESULTADO	Los cambios directos y a corto plazo logrados en los emprendedores.	Tasa de formalización empresarial, tasa de supervivencia a 1/3/5 años, aumento en ventas y exportaciones, número de empleos formales generados.
IMPACTO	Los cambios sistémicos y de largo plazo en el desarrollo territorial.	Diversificación de la matriz productiva regional, aumento en el índice de competitividad, creación de valor agregado

31

		bruto (VAB) sectorial, reducción de la desigualdad.
--	--	---

Fuente: elaboración propia.

Mecanismos de Evaluación Externa y Aprendizaje Adaptativo.

Las políticas públicas funcionan en entornos dinámicos que exigen la habilidad de ajustarse. Por consiguiente, es esencial establecer evaluaciones periódicas e neutrales que permitan ajustar las estrategias, basándose en la evidencia de su efectividad. Realizar evaluaciones intermedias cada dos años permite ajustar a tiempo la dirección de la implementación.

Asimismo, se propone el uso de estudios de caso minuciosos para identificar los elementos clave que determinan si las trayectorias de los emprendedores alcanzan el éxito o enfrentan el fracaso. La creación de laboratorios para el aprendizaje grupal también proporciona espacios para la reflexión colaborativa entre los emprendedores y los participantes de las instituciones.

8. Conclusiones

34 Para la creación de una Política Pública de Emprendimiento sostenible en el Distrito Especial de Barrancabermeja, es fundamental superar la fragmentación institucional mediante un sistema de gobernanza colaborativa, cuya visión es compartida aprovechando los recursos y la experiencia de todos los involucrados. En este marco, es fundamental para transformar la Mesa Distrital de Emprendimiento e Innovación (MDEI) en una entidad técnica continua que cuente con respaldo legal para superar los tiempos administrativos y garantizar la continuidad de las estrategias.

72 Con el fin de asegurar el éxito de la Política Pública de Emprendimiento, la intersectorialidad emerge como un factor determinante, ya que permite capitalizar la experticia de cada sector involucrado. Específicamente, se fusionan la capacidad regulatoria del estado, el conocimiento académico, la dinámica empresarial y la visión social. Gracias a esta sinergia, se logra reducir la dependencia hacia un único actor y se fortalecen las estrategias frente a los ciclos políticos. Por lo tanto, este modelo colaborativo resulta crucial para abordar desafíos complejos, tales como la transición energética que atraviesa actualmente Barrancabermeja

A la vez, la especialización funcional de los participantes permite optimizar los recursos y evitar duplicidades, facilitando así la navegación del empresario por el ecosistema. La articulación multinivel, por otro lado, es crucial para conectar las habilidades locales con las oportunidades a nivel nacional; de hecho, optimizar la gestión de proyectos facilita un aumento de la inversión territorial mediante el acceso a recursos de cofinanciación.

Asimismo, la sostenibilidad se asegura a través de un conjunto de instrumentos financieros que se adaptan a cada etapa del desarrollo empresarial y del Fondo Distrital de Emprendimiento e Innovación (FDEI). Para garantizar la eficacia, se requiere una gestión basada en datos mediante un sistema de información robusto y un aprendizaje flexible que, a través de evaluaciones constantes, permita ajustar el rumbo de acuerdo con lo evidenciado.

Finalmente, la ejecución exitosa de la demanda es una perseverancia estratégica y un compromiso político sostenido, dado que los resultados estructurales suelen manifestarse en un marco temporal intermedio (de 5 a 7 años). Para concluir, ante un reto tan importante como lo es la transición energética, la colaboración genuina entre la comunidad, el gobierno, el ámbito académico y el sector privado es esencial para el desarrollo del Distrito para alcanzar los Objetivos del 2030.

Bibliografía

(2024). Obtenido de <https://www.vanguardia.com/santander/barrancabermeja/2024/07/10/el-rincon-de-los-amigos-el-emprendimiento-inclusivo-que-ofrece-helados-tematicos/>

Alcaldía de Barrancabermeja. (2024). *Empresarios, Banca y Emprendedores Fijaron Estrategias para Impulsar el Desarrollo Distrital*. Obtenido de Boletín de Prensa 063:

<https://www.barrancabermeja.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=visorpdf&file=https%3A%2F%2Fwww.barrancabermeja.gov.co%2Floader.php%3FlServicio%3DTools2%26lTipo%3Ddescargas%26lFuncion%3DexposeDocument%26idFile%3D165591%26tmp%3Df487>

Alcaldía Distrital de Barrancabermeja . (2020). *Forcap*. Obtenido de Forcap : <https://www.barrancabermeja.gov.co/publicaciones/110/forcap/>

Alcaldía Distrital de Barrancabermeja. (2024). *Boletín de Prensa 338 Secretaria de Empresa, Empleo y Emprendimiento* . Obtenido de Alcaldía Distrital de Barrancabermeja: <https://www.barrancabermeja.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=visorpdf&file=https%3A%2F%2Fwww.barrancabermeja.gov.co%2Floader.php%3FlServicio%3DTools2%26lTipo%3Ddescargas%26lFuncion%3DexposeDocument%26idFile%3D167405%26tmp%3D10d8>

Alcaldía Distrital de Barrancabermeja Secretaria de Ambiente y Transición Energética. (2025). *PROGRAMA TENDEROS SOLARES: AVANZA LA CAPITAL SOLAR DE COLOMBIA*. Obtenido de Alcaldía Distrital de Barrancabermeja : <https://www.barrancabermeja.gov.co/publicaciones/3616/560-comerciantes-se-postularon-en-el-programa-tenderos-solares-avanza-la-capital-solar-de-colombia/>

Alcaraz, J. (2025). *Ruta N logra histórica gestión de recursos: \$100.000 millones para impulsar la innovación en Medellín*. Obtenido de Alcaldía de Medellín, Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación : <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/ruta-n-logra-historica-gestion-de-recursos-100-000-millones-para-impulsar-la-innovacion-en-medellin/>

Alonso, H. C. (2021). Impacto de las energías renovables en las emisiones de gases efecto invernadero en México. *Problemas del Desarrollo*, 52(204), vol 52 . doi:<https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2021.204.69611>

Bancamia . (2025). *Credito Semilla* . Obtenido de Bancamia- fundacion BBVA Mircofinanzas : https://www.bancamia.com.co/productos/credito_semilla/

Banco Agrario de Colombia . (2025). *PYME EMPRENDE*. Obtenido de Banco Agrario de Colombia : <https://www.bancoagrario.gov.co/empresas/pyme/pyme-emprende>

Banco de las Oportunidades. (2014). *Fortalecimiento de la Dimension de Calidad en la Inclusion financiera en Colombia* . Obtenido de Cartilla de Fortalecimiento : <https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2018-11/CALIDAD%20FINAL%20DIAGRAMADO.pdf>

Barragan, Martinez, X. (2022). *Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador*. Quito, Ecuador, Quito: Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos. doi:https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244

Berrio , B. (2024). Algunas implicaciones de los instrumentos de soft law de la Agencia Nacional de Contratación Pública. . *Estudios Socio-Jurídicos*, Página 6. doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/sociojuridicos/a.13253>

Buitrago , J. A. (2014). *Emprendimiento en Colombia* . Obtenido de Administracion y Desarrollo Administracion Publica : <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6403431.pdf>

Camara de Comercio Barrancabermeja. (2023). *Programa Renace y Emprende* . Obtenido de Camara de comercio Barrancabermeja: <https://www.ccbarranca.org.co/ccbar/index.php/programa-renace-y-emprende>

Ceballos-Higueta, L., & Otálvaro-Castro, G. (2021). *Tramas En La Construcción De La Intersectorialidad Para Atender La Primera Infancia*. Obtenido de Scielo : <https://doi.org/10.11600/rlcsnj.19.2.4873>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe. Santiago* . Obtenido de Principales Condicionantes de las Políticas Fiscales y Monetaria en la Era Posdpanemia de Covid-

19: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/245e6e2d-7409-4a75-a59e-468da76d48fe/content>

Congreso de la Republica . (2006). *LEY 1014 DE 2006 De fomento a la cultura del emprendimiento*. . Obtenido de El Congreso de Colombia: <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-1014-2006.pdf>

Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES. (2020). *Política Nacional de Emprendimiento*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>

Cozzio, M., & Caruso, E. (2025). Contratación pública sostenible: entre el derecho europeo y el nuevo código italiano. En *Contratación pública sostenible: entre el derecho europeo y el nuevo código italiano*. Italia: <https://doi.org/10.32719/26312484.2025.43.2> .

Cozzio, M., & Caruso, E. (2025). *Contratación pública sostenible: entre el derecho europeo y el nuevo código italiano*. Italia: <https://doi.org/10.32719/26312484.2025.43.2>.

Delgado Jaimes,, P., Florez Gomez, L., & Ortiz Isarra , D. (2024). *Articulación intersectorial para el desarrollo del sector agrícola: el caso de ReaCTÍvate Santander, Colombia*. Obtenido de EPSIR European Public and Social Innovation : <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-887>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE. (2023). *Mercado Laboral de las Ciudades Intermedias*. Obtenido de Boletín Técnico: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHCiudadesIntermedias-2023.pdf>

Díaz Espitia, G. P., González Espitia, I., & Amado, M. I. (2022). *Emprendimiento en Colombia, tendencias y perspectivas. Una aproximación desde el contador público*. Obtenido de REVISTA INNOVA ITFIP: <https://doi.org/10.54198/innova10.07>

DNP. (2022). *Lineamientos para la competitividad territorial 2022–2026*. DNP. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>

Dote, J., Ortiz, V., Peña, V., Severino, P., Contreras, J., & Ramírez, R. (2025). *Emprendimiento innovador y sostenibilidad: un análisis bibliométrico en los países emergentes*. Obtenido de Sostenibilidad: <https://doi.org/10.3390/su17020658>

Ecopetrol . (2024). *Ecopetrol abre convocatoria para apoyar tecnologías que impulsen la transición energética*. Obtenido de ecopetrol : <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/noticias/detalle/ecopetrol-abre-convocatoria-para-apoyar-tecnologias-que-impulsen-la-transicion-energetica>

Ecopetrol . (2024). *SosTECnibilidad en la Cadena de Abastecimiento* . Obtenido de Ecopetrol : <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/GruposInteres/GestionDeAbastecimiento/sostecnibilidad-abastecimiento/social>

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2019). *La triple Hélice, Innovación y Emprendimiento Universidad-Industria-Gobierno*. Obtenido de Routledge: <https://www.routledge.com/The-Triple-Helix-University-Industry-Government-Innovation-and-Entrepreneurship/Etzkowitz-Zhou/p/book/9781138659490>

Fares, J., Shing , K., & Abbasi , A. (2021). *Teoría y gestión de las partes interesadas: comprensión de las redes de colaboración longitudinales*. Obtenido de Plos one: doi: 10.1371/journal.pone.0255658.

Lahera , E. (2008). *Política y políticas públicas*. Obtenido de Division de Desarrollo Social- ONU- CEPAL : <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c009498b-5162-402b-b338-c5ffdab30714/content>

Ledesma Ramos, Á. M. (2022). *La Gestión Documental en la Administración Pública. Recurso estratégico para el logro de los objetivos* (Vol. 10). Colombia: Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v10n3/2308-0132-reds-10-03-e14.pdf>

López, O., & Moncada, V. (2020). *La Política De Emprendimiento Naranja En Colombia Nuevas Formas De Control De La Poblacion*. Obtenido de Revista Republicana: <http://dx.doi.org/10.21017/Rev.Repub.2020.v29.a89>

Marion , E. (2019). *Construyendo Una Coalición Intersectorial Regional Para Fortalecer La Colaboración En El Ecosistema Empresarial*. Obtenido de Kauffman Foundation- Ewing Marion: <https://www.kauffman.org/ecosystems-in-action/forge-north-colaboracion-en-ecosistemas/>

Marrugo, Diaz, L., & Vazquez gomez , J. (2025). *Informe de Gestion Secretaria Distrital de Desarrollo Economico, Agropecuario y Turistico*. Obtenido de Alcaldia Distrital de Barrancabermeja.: <https://www.barrancabermeja.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=visorpdf&file=https%3A%2F%2Fwww.barrancabermeja.gov.co%2Floader.php%3FlServicio%3DTools2%26lTipo%3Ddescargas%26lFuncion%3DexposeDocument%26idFile%3D193710%26tmp%3Dd8d2>

Martinez, X. B. (2021). *Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador*. Quito, Ecuador: Estado y Comunes. doi:https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-MinCIT. (2019). *SISTEMA NACIONAL DE APOYO A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. Obtenido de Mypimes: <https://www.mipymes.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3f14a74b-1af4-48f0-b774-b5b337eaade6>

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio . (2020). *Qué es una Política Pública*. Obtenido de Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio : <https://minvivienda.gov.co/node/676>

Monitor Global de Emprendimiento-GEM. (2023). *Informe Global GEM 2022/2023: Adaptación a la “Nueva Normalidad”*. Obtenido de Monitor Global de Emprendimiento : <https://www.gemconsortium.org/report/20222023-global-entrepreneurship-monitor-global-report-adapting-to-a-new-normal-2>

Niebles, W., Niebles, L., & Barrios, I. (2020). *El emprendimiento en Colombia: análisis del marco legal y su incidencia en la generación de empleo*. Obtenido de Justicia: <https://doi.org/10.17081/just.25.38.4390>

OCDE. (2020). *Estándares y buenas prácticas OCDE: La integridad en la función pública en América Latina*. Obtenido de División de Integridad en el Sector Público: <https://summit-americas.org/AsistenciaTecnica/PresentacionOCDE.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. (2019). *Informe Sobre la Cooperación al Desarrollo 2019 Un mañana más justo, más verde y más seguro*. Obtenido de OECD: <https://doi.org/10.1787/9a58c83f-en>.

Ortiz Bohorquez, O., Bechara Cordoba, A. M., Londoño, de la Cuesta, A., & Ospina de Nicholls, A. (2022). *Estrategia de Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible en Colombia*. Obtenido de Agencia Presidencial de Cooperación Internacional APC.: <https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2021-01/estrategia%20multiactor.pdf>

Pearl, F. (2025). *De los hidrocarburos a la diversificación: la riqueza del subsuelo impulsa el desarrollo de Colombia*. Obtenido de Asociación Colombiana de Petróleo y Gas: <https://acp.com.co/portal/de-los-hidrocarburos-a-la-diversificacion-la-riqueza-del-subsuelo-impulsa-el-desarrollo-de-colombia/>

Saavedra, M. (2006). *El Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio y la Red Prodepaz*. Obtenido de Dialnet : <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4968407.pdf>

Sanchez, L., & Betancur, I. (2025). *Medellín como modelo de ecosistema de ciencia, tecnología e innovación: una revisión de literatura*. Obtenido de ResearchGate: DOI:10.15332/25005278.10858

Sierra Sierra, M. L. (2019). *Percepciones Sobre El Emprendimiento De Dos Estudiantes de Administración Pública -ESAP- Santander*. Obtenido de Administración y Desarrollo Escuela de Administración pública-ESAP: <https://doi.org/10.22431/25005227.vol49n2.5>

Stam, E., & Van de Ven, A. (2019). *Elementos del Ecosistema Emprendedor*. Obtenido de Springer Nature: <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>

Vasquez, J., & Marrugo, D. L. (2025). *Informe de Gestión Enero 01 de 2025 a Abril 30 de 2025*. Obtenido de Alcaldía Distrital de Barrancabermeja: <https://www.barrancabermeja.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=visorpdf&file=https%3A%2F%2Fwww.barrancabermeja.gov.co%2Floader.php%3FlServicio%3DTools2%26lTipo%3Ddescargas%26lFuncion%3DexposeDocument%26idFile%3D193710%26tmp%3D486d>

Velosa, Araque, M. (2022). *Emprendieron con mucho sabor en Barrancabermeja*. Obtenido de Vanguardia : https://www.vanguardia.com/santander/barrancabermeja/2022/08/12/emprendieron-con-mucho-sabor-en-barrancabermeja/?utm_source=chatgpt.com

Welisiejko, S., Pelaez, E., D'Alesio, M., & Fajardo, W. (2025). *Herramientas Financieras Innovadoras para el Mejoramiento Barrial* . Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo : <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Herramientas-financieras-innovadoras-para-mejoramiento-barrial.pdf>

Williner, A., & Martínez, M. (2023). *Políticas Publicas Integrales: el caso de las politicas de desarrollo territorial*. Obtenido de CEPAL- Serie Desarrollo Territorial N° 22: https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/2023-11/S2300554_es.pdf