



**PRODUCTO 3: documento con una propuesta de
diseño y operación del instrumento
de medición periódica del emprendimiento en
Colombia.**

Febrero 2021

Convenio 023-2020 entre la Universidad Nacional de Colombia y la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico Swisscontact

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Unidad de Emprendimiento e Innovación

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
2. Marco normativo e institucional base para el Observatorio de Emprendimiento 3	
3. Definición del diseño y operación del instrumento de medición periódica del emprendimiento en Colombia	6
3.1 Revisión de experiencias exitosas	6
3.2 Gobernanza.....	19
3.3 Alternativas de conformación del observatorio.....	20
3.4 Identificación y relacionamiento con grupos de interés	32
3.5 Relacionamiento con las regiones	38
3.6 Portafolio de productos y servicios	45
3.7 Funciones: actividades que debe adelantar el observatorio.....	51
3.8 Capital humano, técnico y operativo	55
3.9 Modelo de ingresos y sostenibilidad	59
3.10 Modelo Financiero	66
4. Conclusiones	80
5. Recomendaciones	82
Referencias	84

1. Introducción

Es necesario un organismo y/o institución que promueva y realice la medición de los determinantes, del desempeño, de los efectos y del impacto de la actividad emprendedora en país. El cual goce de relacionamiento regional para que contribuya a mejorar el desarrollo económico de las poblaciones en las que gesta el emprendimiento. Para la puesta en marcha del este organismo y/o institución es necesario describir sus posibles oportunidades de financiamiento, así como, su modelo de relacionamiento para garantizar su credibilidad, como el respaldo y reconocimiento a nivel nacional y un capital social que le facilite mantener diferentes interrelaciones necesarias para recolectar, almacenar, analizar y difundir la información de la actividad emprendedora tanto en la esfera pública como privada del nivel nacional e internacional.

Desde el equipo consultor se ha propuesto la formación de un observatorio en beneficio de la dinámica de emprendimiento en el país, cuyas tareas girarán en torno a: la captura, procesamiento, análisis y difusión de información de variables estadísticas y sus respectivos resultados, así como, estudios e investigaciones que se derivan del sistema de medición de la dinámica emprendedora. Por lo anterior resulta fundamental para el éxito del observatorio dos elementos claves dentro de los lineamientos básicos: un equipo de trabajo especializado y un sistema de información.

Para definir el modelo de operación del observatorio se realiza un contraste entre las experiencias y los referentes nacionales e internacionales de observatorios con los mismos objetivos, esto con el fin de identificar las mejores prácticas y esquemas de funcionamiento. Con esta información se desarrollan los elementos que conforman el modelo propuesto, a saber: el portafolio, el relacionamiento con grupos de interés y las regiones, las directrices de gobernanza, las funciones, sus necesidades de capital humano y técnico. Partiendo de lo anterior se desarrolló un modelo de ingresos y sostenibilidad en el que se plantean 3 escenarios para la implementación del modelo.

La propuesta final se rige por unos principios mínimos de autonomía y capacidad crítica establecidas en los referentes internacionales, y se apoya en el uso compartido de la información entre las entidades y el observatorio. Es importante señalar que, este documento presenta una información necesaria del modelo de operación, particularmente en lo referido a segmentos de clientes y modelos económicos y de sostenibilidad. Dado que, al menos dos situaciones impiden la profundización detallada en estos aspectos, a saber: en primer lugar, el presente producto hace parte de una consultoría en la que se está desarrollando una hoja de ruta para la implementación del sistema, hecho que impactará definitivamente en el mayor conocimiento sobre los mencionados segmentos de clientes que tendrá esta organización. En segundo lugar, la validación de dicha hoja de ruta establecerá el detalle específico de las estrategias de articulación con actores regionales, situación que influirá de manera significativa en la estructura de costos e ingresos de la organización.

A partir de las experiencias nacionales e internacionales se realiza una propuesta del modelo operativo de la institución y/o entidad que estará a cargo de la operación y la gestión de la información; de igual manera, expone los elementos que articulan los componentes de interacción enunciados en la estructura operativa. Se presentan también las conclusiones y recomendaciones.

2. Marco normativo e institucional base para el Observatorio de Emprendimiento

En el marco de la formulación de un observatorio que permita la recolección y gestión de la información asociada a la actividad emprendedora es fundamental comprender el alcance y los beneficios que puede generar en términos de la política pública sobre emprendimiento y del desarrollo económico, en general.

Desde Schumpeter, J. (1934) el emprendimiento ha estado en el centro del debate de crecimiento por su rol en la generación de empleo, sin embargo, hasta Baumol (1993) se formalizó la inclusión de esta variable en los modelos de crecimiento económico, modelos de crecimiento endógeno en los que el emprendimiento contribuyó a explicar el denominado residuo de Solow. De acuerdo con Gary (2017) el emprendimiento fue incluido como un factor explicativo y analizado empíricamente por primera vez por Audretsch y Keilbach (2004) quienes lo incluyeron como un factor del llamado capital social con el que se impulsaba el crecimiento económico.

Ahora bien, al incluir el emprendimiento en el capital social (infraestructura social” de acuerdo con Hall & Jones (1999)), conduce necesariamente a comprender el rol de las instituciones en el desempeño económico. North (1990) afirma que “estas instituciones desempeñan un papel importante en el desempeño económico, ya que elaboran normas que determinan la conducta de los agentes económicos en diversas áreas de la actividad económica” (Galindo-Martín et al., 2016. p 65). Por tanto, las instituciones son fundamentales para garantizar aspectos como los derechos de propiedad y las reglas de juego en la actividad emprendedora.

El emprendimiento es un determinante fundamental para el desarrollo, ya que, es generador de capital social y aporta a la infraestructura social. Esto lo explican para el caso de China, Yang & Li (2008) quienes muestran cómo la formación del ecosistema empresarial bajo el auspicio de las instituciones llevó al crecimiento acelerado de las empresas chinas. Para el caso Latinoamericano, el rol dinamizador del emprendimiento es desarrollado por De Soto (1986) quien señaló que el reto del desarrollo se basa en la creación y formalización de las empresas. En este sentido, la transformación del mercado empresarial informal por medio de la consolidación de empresas en el seno institucional no solo se relaciona con normas y leyes de fácil aplicación y comprensión que propicien la actividad empresarial, sino que, además aporten al funcionamiento y consolidación de los sistemas emprendedores e información completa dadas las interdependencias de las actividades económicas. Lo anterior con el objetivo de lograr que los emprendedores se ubiquen en el lugar adecuado donde puedan generar nuevas oportunidades de crecimiento.

Como lo afirma Levinovitz, (2011) en la entrevista a Douglass North, el rol de la información es fundamental para que las instituciones puedan operar de manera eficaz, dado que si no existe información para el establecimiento de la normatividad esta no se enfocará en las acciones que deban ser fomentadas ya que “existe una relación sistemática entre el PIB

per cápita de un país, su crecimiento económico y su nivel y tipo de actividad creadora de start-ups” (Minniti, 2012, p. 25). Por lo cual, es indispensable en el contexto del desarrollo económico que existan fuentes de información que permitan analizar y observar el estado del emprendimiento como generador de crecimiento. En este sentido es fundamental para dinamizar el ecosistema emprendedor colombiano buscar una articulación entre sectores claves del emprendimiento, tales como el sector financiero o sectores específicos con un rol importante en las regiones.

En Colombia, la política de emprendimiento se encontraba sin actualización desde el año 2006, por esto en el marco del Plan Nacional de Desarrollo se definió la necesidad de actualizar y proyectar la política de emprendimiento. En este sentido, se estableció el Documento CONPES 4011 de noviembre de 2020 y se presentó el proyecto de ley por medio del cual se “impulsa el emprendimiento en Colombia y se dictan otras disposiciones”. El objetivo está enfocado a “generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad e internacionalización de las empresas del país” (Documento CONPES 4011. Departamento Nacional de Planeación, noviembre 2020).

Ahora bien, en el marco del CONPES y del proyecto de ley se establecieron acciones en las que se observó la necesidad de mejorar y monitorear el emprendimiento en el país ante la falta de información disponible para evaluar la dinámica emprendedora en Colombia. Esto se plasmó en el CONPES 4011 de 2020 en la “Línea de acción 11. Generar mecanismos de seguimiento de beneficiarios, evaluación de las intervenciones e información general del ecosistema de emprendimiento, para la toma de decisiones basada en evidencia”, en la cual se delega al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo el diseño e implementación de un observatorio nacional para el emprendimiento y la microempresa.

De acuerdo con el CONPES (2020) la limitación de Colombia en el seguimiento y evaluación de las intervenciones dificulta la toma de decisiones de política pública basadas en evidencia. Por lo anterior, se generan dificultades en la toma de decisiones eficientes para el ecosistema emprendedor. De forma que, “pese a que Colombia ha incrementado el número de evaluaciones de resultado e impacto, estas aún son esporádicas y responden más a iniciativas institucionales que a procesos planificados” (Documento CONPES 4011. Departamento Nacional de Planeación, noviembre 2020). Otra dificultad subyacente señalado por el CONPES (2020) es la elaboración de propuestas de ajuste enfocadas a la toma de decisiones que permitan la transformación en la oferta de servicios enfocados en el desarrollo de los emprendimientos y el fortalecimiento del potencial emprendedor. De acuerdo con el Consejo Privado de la Competitividad (2019) en el país existe ausencia de instrumentos de seguimiento y evaluación, lo cual dificulta el análisis de las intervenciones, así como la elaboración de propuestas de ajuste orientadas a la toma de decisiones que posibiliten un cambio en la oferta de servicios orientado al desarrollo de los emprendimientos y al fortalecimiento del potencial emprendedor.

Este lineamiento expuesto en el CONPES 4011, establece explícitamente la necesidad de articular con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, esto con el objetivo de que se implementen las mejores prácticas posibles para la medición de emprendimiento. Para esto el CONPES 4011 (2020) establece que: “se deberán construir una batería de indicadores con línea base y formas de cálculo y diseñar e implementar una ruta de acción para la implementación y sostenibilidad del observatorio y realizar la publicación periódica de indicadores que caractericen la dinámica emprendedora en el país. Para el desarrollo de esta acción se podrán realizar alianzas estratégicas con actores como las Cámaras de Comercio, universidades y otras entidades del ecosistema emprendedor. Esta acción iniciará en 2021 y finalizará en 2025.” (p 71.)

La ley de emprendimiento establece en el artículo 7 que las dinámicas emprendedoras informales necesitan la creación del Sistema de Información de Actividades Económicas Informales (SIECI) “como instrumento estadístico para identificar y caracterizar unidades económicas para el diseño e implementación de políticas públicas orientadas a la formalización empresarial. Esta acción iniciará en 2021 y finalizará en 2025” (Proyecto de ley emprendimiento, 2020. p 2), este sistema de información debe articularse con lo dispuesto en el CONPES 4011 en tal sentido el observatorio creado deberá articular la información proveniente de este sistema para centralizar la información.

Vale la pena mencionar la importancia de articulación con las regiones, que a su vez vienen realizando esfuerzos propios. En Medellín, el Plan de Desarrollo “Medellín Futuro” plantea la necesidad de estimular el emprendimiento y su seguimiento, sin embargo, no se establece los lineamientos de seguimientos de metas y objetivos de los proyectos de inversión más allá de los indicadores de gestión de cada uno de los proyectos. En el caso del Plan de Desarrollo de Cali “Cali Unida por la Vida” el emprendimiento es una estrategia para la generación de empleo y su dinámica se encuentra en diferentes sectores, sin embargo, no hay una estrategia que permita de manera consolidada hacerle seguimiento a las actividades y a su efecto total en la ciudad. En el caso del Plan de Desarrollo de Bogotá “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para el Siglo XXI” existen al menos 8 metas asociadas al emprendimiento, sin embargo, todas aquellas tienen en común que no tienen un contraste en línea base ya que no se encuentra disponible, lo que refleja la necesidad de generación de información, sin embargo, al igual que en otras ciudades no existe una medición global que hable del total ni en conjunto de la actividad emprendedora.

En conclusión, los lineamientos nacionales y regionales evidencian la necesidad de la generación de información sistemática que analice la información del emprendimiento en su conjunto, por lo cual se expresa la necesidad de regionalizar la estrategia lanzada en el CONPES 4011 de 2020.

3. Definición del diseño y operación del instrumento de medición periódica del emprendimiento en Colombia

La actividad emprendedora tiene especial relevancia a nivel mundial como una alternativa para dinamizar la economía. Algunos factores son sugeridos como necesarios para consolidar la medición, seguimiento y vigilancia de esta actividad. Así, por ejemplo, Serrano y otros (2016) enuncian diversas variables que deben considerarse en conjunto y que son inherentes al fenómeno del emprendimiento. En la presente propuesta, se sugiere considerar los indicadores propuestos en el entregable 2, que permiten dar cuenta de la actividad emprendedora a nivel de determinantes, desempeño e impacto. De igual forma, es importante identificar el marco institucional que asegure los flujos de información (a partir de la identificación del ecosistema emprendedor colombiano), y finalmente, un modelo operativo que garantice la continuidad en el flujo de información desde las fuentes idóneas, con calidad, que asegure el seguimiento oportuno como insumo para la definición de políticas y que garantice la comparación internacional.

El modelo operativo del observatorio aquí presentado está orientado a la conformación de una estructura que sea viable, sostenible, articulada y que contribuya a la generación de información útil para los objetivos de política pública en materia de emprendimiento, y para el desarrollo económico de las regiones y del país, en general. Inicialmente se realizó una revisión de experiencias de observatorios nacionales e internacionales para identificar los casos de éxito, posteriormente se realizó la identificación de segmento de clientes y usuarios, grupos de interés y estrategias de relacionamiento, para finalmente presentar alternativas para la conformación operativa del observatorio y del modelo financiero.

3.1 Revisión de experiencias exitosas

Con el propósito de soportar la construcción de un modelo de operación y puesta en marcha del observatorio de emprendimiento, se realizó una búsqueda de información disponible en diferentes fuentes con reconocimiento académico y en páginas de instituciones de amplia trayectoria en el ecosistema emprendedor, a fin de comprender la naturaleza y estrategias de operación de diferentes observatorios en el mundo.

Específicamente se recabó información en aspectos como:

- Estructura de ingresos y porcentajes de participación histórica de tales rubros
- Principales socios del observatorio
- Formas de participación de los socios
- Estrategias explícitas y tácitas de Desarrollo institucional
- Esquemas de articulación con sus grupos de interés
- Portafolio detallado de productos
- Hitos relevantes en el proceso de consolidación del observatorio
- Factores críticos de aseguramiento de su sostenibilidad

Adicionalmente, se realizaron entrevistas a profundidad con directivos de distintos observatorios, tanto en Colombia como en México y Canadá, que permitieron identificar factores clave que son enunciados a lo largo del documento¹.

Una contextualización histórica de los observatorios como centros de pensamiento obligaría a remontar este análisis a lugares y civilizaciones antiguas, en las cuales la observación de fenómenos astronómicos dio fundamento a los primeros observatorios conocidos por el hombre. De acuerdo con Angulo (2009), “el término observatorio es fiel a su etimología latina *observare* que significa examinar o estudiar con atención, advertir o darse cuenta de una cosa, hacer notar o señalar [algo]” (p. 8). Esta acepción, que en principio pareciera simplista, abre las puertas a los dos grandes enfoques que caracterizan a los observatorios en el mundo.

Según Angulo (2009), un observatorio puede asumir un enfoque de banco de información con generación de informes periódicos sobre el fenómeno observado, o puede convertirse en una estructura más dinámica promotora de procesos comunicativos y reflexivos que pueden dar origen a centros de pensamiento. Esta diferenciación de enfoques permite tipificar a los observatorios en tres figuras básicas:

- Centros de documentación que almacenan y catalogan información sobre una temática específica.
- Centros de Análisis de Datos que procesan la información con apoyo de expertos y se convierten en herramientas para la toma de decisiones.
- Espacios de Información, Intercambio y Colaboración que es la acepción más moderna del término y que ejecuta, además de las labores enunciadas en los dos numerales anteriores, actividades de intercambio y colaboración en red para la gestión del conocimiento.

Para definir el modelo de operación del observatorio del emprendimiento en el país es importante partir del reconocimiento de las buenas prácticas de otros observatorios nacionales e internacionales. En ese sentido, se realizó la identificación de veintisiete observatorios nacionales e internacionales dedicados a la captura y análisis de información sobre emprendimiento, que se complementó con la entrevista a personas que han estado relacionadas con la conformación de este tipo de iniciativas.

En cuanto al análisis de la información secundaria obtenida se tienen en cuenta los siguientes elementos del modelo de operación:

- Nombre del observatorio
- Entidad anfitriona
- Tipo de la entidad anfitriona

¹ Las fuentes se mantienen anónimas dada la sensibilidad de la información compartida. El número de entrevistas en Colombia fue plural y cubrió varias y reconocidas instituciones mientras que en los referentes internacionales se tomó únicamente un caso para México y otro para Canadá.

- Carácter del observatorio
- Figura económica y legal
- Estructura organizacional
- Gobernanza
- Segmento de clientes
- Propuesta de valor
- Portafolio
- Canales de comunicación

Se remite al lector al anexo 1 (archivo PDF adjunto) para revisar los detalles. Los hallazgos obtenidos luego de la revisión realizada dan un marco de referencia respecto de la forma en la que se han estructurado y operan los observatorios de emprendimiento en diversos contextos y son un insumo para la propuesta del modelo de operación desarrollado en este documento para el observatorio de medición de la batería de indicadores de emprendimiento en Colombia.

3.1.1 Experiencias internacionales exitosas

En el ámbito internacional se han propuesto e implementado diferentes modelos de medición del emprendimiento y, aunque se identifique cierta uniformidad, las instancias de operación son diversas en su naturaleza. La figura más comúnmente utilizada corresponde precisamente a los observatorios, con casos destacados en países como Grecia, Chile o Argentina, donde estas instancias han alcanzado gran visibilidad. Dentro de sus ventajas se encuentra la independencia que proyectan y que les otorga gran credibilidad, sin incidencia de las posiciones políticas. Estas figuras aportan valor agregado al incluir la experticia, generalmente de carácter académico investigativo, que les pueden aportar las instituciones marco que les albergan.

Resulta particularmente importante para los observatorios el desarrollo de redes de instituciones aliadas que proveen recursos económicos, intelectuales y relacionales fundamentales para su sostenibilidad. Casos como el Programa de Desarrollo Emprendedor-PRODEM-, asociado a la Universidad Nacional General Sarmiento de Argentina, que cuenta con fuertes lazos con el Banco Interamericano de Desarrollo evidencian el tipo de vínculos que pueden emerger bajo estas figuras. Así mismo, casos como el del Instituto Nacional del Emprendedor-INADEM- en México, cuya figura fue la de un Órgano Público Desconcentrado dependiente de la Secretaría de Economía, fundado al inicio del mandato del presidente Enrique Peña Nieto y que fue desmantelado al inicio de la presidencia de Andrés Manuel López Obrador, marcan un contraste y evidencian la importancia de contar con independencia con respecto a las estrategias de gobierno para garantizar una sobrevivencia en el tiempo.

Como medio para fomentar la discusión se presenta a continuación la experiencia del Instituto de Emprendimiento del Banco Nacional de Canadá quien en sus pilares tiene la de

ser un observatorio de investigación de la dinámica empresarial y las buenas prácticas de Quebec.

3.1.1.1 Instituto de Emprendimiento Banco Nacional de Canadá – HEC Montreal, un caso de éxito reciente

El Instituto se crea el 31 de octubre de 2013 gracias a la donación de 10 millones de dólares por parte del Banco Nacional de Canadá.

El Instituto dentro de su misión fomenta la creación y adquisición de empresas y ayuda a la consolidación de las iniciativas de los emprendedores, proveyendo a la comunidad de herramientas y modelos de gestión para el emprendimiento, así como generando eventos y actividades que estimulan una cultura emprendedora.

El Banco Nacional de Canadá tiene una tradición de más de 150 años apoyando a las empresas y por otra la Escuela de Negocios de Montreal HEC confirma su papel de creador de conocimiento y su vocación para transferirlo a la sociedad.

El Instituto para el Emprendimiento del Banco Nacional y el HEC Montreal tiene cuatro funciones principales:

- Un observatorio de las tendencias empresariales y de las buenas prácticas en Quebec. El objetivo del Observatorio es servir de plataforma para el debate y el intercambio de información, para todos los interesados en cuestiones relacionadas con el emprendimiento, las PYME y las empresas familiares. El Observatorio pretende convertirse en una fuente clave de estadísticas, información y conocimientos. Con ese propósito desde su fundación ha venido consolidando una serie de alianzas con instituciones de apoyo al emprendimiento y al crecimiento empresarial para producir y compartir nuevos datos, aprovechando experiencias complementarias.
- Las otras tres iniciativas son: una aceleradora de ideas, un centro de transferencia de conocimientos y formación personalizada, y un espacio de redes y eventos.

En particular, el **Observatorio** tiene dentro de sus objetivos:

- Proporcionar estadísticas, información y análisis fiables y actualizados sobre el emprendimiento y la adquisición, incluida la sucesión familiar
- Desarrollar y popularizar las mejores herramientas para ayudar a los propietarios de proyectos a prepararse para la aventura empresarial.
- Difundir las mejores prácticas para la recuperación y la gobernanza de las PYME
- Promover debates, intercambios y sinergias con el fin de aumentar la eficiencia y el alcance de las acciones tomadas por creadores, tomadores y gestores de pymes.

Con los anteriores propósitos, desarrolla actividades relacionadas, como son:

- Realización y difusión de análisis comparativos regionales e internacionales, así como estudios de casos.

- Publicación anual, en colaboración con la Fundación de Emprendimiento, del informe Quebec Entrepreneurial Index², una de las encuestas más importantes sobre dinamismo empresarial en Quebec.
- Organización de conferencias, mesas redondas y seminarios sobre una variedad de temas relacionados con la gestión de Pymes y el emprendimiento.

De manera general se puede afirmar que el Observatorio el Observatorio investiga, recopila y analiza datos asociados a: La creación y sucesión de empresas y la gestión y gobernanza de las startups, y en general, de las PYME.

Una de las fortalezas del Instituto y por supuesto del Observatorio es que nace en el seno del Departamento de Emprendimiento e Innovación de la Escuela de Negocios de la Universidad de Montreal, con el apoyo de sus profesores e investigadores en diversos temas de gestión y constituyen uno de los polos prioritarios de actividad de la Escuela y de la Universidad.

Productos y Servicios. Su principal producto es el Índice de Emprendimiento en Quebec que se publica como un reporte anual que permite medir concretamente cómo evoluciona el emprendimiento en esta provincia. Otros productos tienen que ver con el análisis comparativo de casos y estudios especiales desarrollados por demanda de sectores e instituciones interesadas.

En su última versión 2019, el índice ha incorporado una segunda fase al sondeo y para ello ha contado con la colaboración de nueve organizaciones distinguidas por su apoyo al emprendimiento y a los emprendedores: Anges Quebec, Centro de Transferencia de empresas del Quebec, Escuela “Entrepreneurship” de Beauce, Escuela de Emprendedores de Quebec, Femmessor, Agrupación de Jefes de Empresa, Osentreprendre, Red de mujeres de negocio de Quebec – RFAQ, y la Red de Mentores para emprendedores.

Respecto de la estrategia para adelantar su gestión el Observatorio ha buscado alianzas con actores importantes del ecosistema y cuenta con una RED fuerte de instituciones como una Red de Mentores e Inversionistas Ángeles.

Esta evolución en los apoyos a la iniciativa del índice pone en evidencia la importancia del trabajo en RED de aliados interesados en el emprendimiento y se convierte en un elemento vital para el trabajo y sostenibilidad de un Observatorio.

Finalmente cabe señalar que tanto el Instituto como su Observatorio mantienen toda la autonomía sobre los temas de investigación, con total independencia de sus aliados y benefactores.

² “El Índice de Emprendimiento de Quebec 2019 de la Fundación de Emprendimiento es presentado por la Caja de depósitos e inversiones de Quebec y Ángeles Quebec, y realizado en alianza con el Instituto de Emprendimiento Banca Nacional – HEC Montreal y Léger”

3.1.2 Experiencias nacionales exitosas

Si bien los observatorios no son una figura novedosa ni en Colombia ni en el mundo, sólo un número reducido logra sostenibilidad y un número aún menor alcanza relevancia suficiente como referente. Dentro de los observatorios analizados, aquellos observatorios que han logrado permanecer a lo largo del tiempo, presentan una o más entidades de apoyo que, de manera continua, realizan aportes oscilantes entre el 50 y el 75% de los recursos requeridos por la organización, que aseguran el cubrimiento de los costos fijos de operación. Casos como el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología – OCyT, el Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales – CRECE reciben importantes aportes de diversas fuentes y privadas, como por ejemplo el sector bancario.

En relación con el monitoreo al emprendimiento, hay instituciones que cuentan con observatorios para estudiar este fenómeno, pero ninguna se ha convertido en centro de referenciación sobre este particular. La oferta de servicios de este tipo de instituciones es amplia y ofrece, desde estudios independientes realizados por su equipo de investigadores hasta acceso a información general a partir de datos aportados por terceros.

Las Cámaras de Comercio, universidades, el Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA-, o Confecámaras entre otras, han promovido iniciativas para el desarrollo de instancias encargadas de monitorear la actividad emprendedora en Colombia. Es nacionalmente reconocido el trabajo que realizan organizaciones como la ALIANZA GEM Colombia o el mismo SENA, manteniendo esquemas de vigilancia de la actividad emprendedora que se fundamentan en los datos propios, aportando una perspectiva de país a través del lente de su cámara. Otras instituciones como la Universidad de los Andes, Universidad del Rosario o la Asociación Colombiana de Universidades-ASCUN-, han generado información a partir de estudios realizados con información levantada para cada uno de ellos o basada en datos obtenidos de terceros. De esta manera, el reconocimiento tanto de las experiencias de estas entidades como del conocimiento académico acumulado será un factor de éxito en la operación del modelo del observatorio que aquí se propone y por ello, en un capítulo posterior se desarrolla el tema de los grupos de interés de manera específica y detallada. Finalmente, el mecanismo sugerido para la interoperación del observatorio con otras entidades es la cooperación para el intercambio de información útil y pertinente, figura que puede involucrar una comisión de seguimiento constituida por ambas partes y que determine las necesidades de información de cada uno de los integrantes.

Todos estos esfuerzos han generado una gran variedad de información disponible que, a manera de rompecabezas, registra el escenario colombiano de la actividad emprendedora. En este sentido, se evidencia la necesidad de establecer un marco institucional que permita la consolidación de todas estas piezas de información y facilite la toma de decisiones a partir de escenarios holísticos y completos, ausentes de sesgo y que concilien los aportes realizados por las diferentes instituciones desde una visión constructivista.

Un factor diferenciador de un observatorio del fenómeno emprendedor radicará en la capacidad del mismo para captar, como figura local, las realidades de los territorios,

mantener un vínculo con los diferentes actores en relaciones paritarias y mostrar, en simultáneo, una independencia que le permita mantener un discurso objetivo, sustentado, independiente y oportuno para apoyar el desarrollo de política pública efectiva y encaminada a apoyar el alcance de las metas de país y de regiones en relación con el desarrollo emprendedor. Así las cosas, la entidad que opere el observatorio debe tener la capacidad para mantener presencia local o evidenciar una solidez en las relaciones con jugadores territoriales tanto públicos como privados a través de las comisiones regionales de competitividad e innovación – CRCI y Redes Regionales de Emprendimiento, para poder cumplir con las condiciones previamente enunciadas.

Para el país son referentes de observatorios y centros de pensamiento: el Observatorio de Ciencia y Tecnología (OCyT), el Consejo Privado de Competitividad (CPC), la Corporación Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales - CRECE y la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo - Fedesarrollo, a partir de los cuales se identifican las buenas prácticas presentadas en la Figura 1.

Figura 1. Buenas prácticas referentes nacionales

Observatorio de Ciencia y Tecnología - OCyT

- Recursos: Sede propia. Información automatizada. Se privilegia el acceso a registros administrativos vs. Recolección primaria.
- Financiación: Obtención de recursos por cálculos de indicador propio/único

Consejo Privado de competitividad - CPC

- Regionalización: nacional y subnacional.
- Financiación: Obtención de recursos por cálculos de indicador propio/único.

Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo - Fedesarrollo

- Portafolio amplio: Evaluaciones de impacto a programas de emprendimiento.
- Relacionamiento: Reconocido como el primer tanque de pensamiento de Latinoamérica 2020.

Corporación Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales – CRECE

- Financiación: Federación Nacional de Cafeteros
- Portafolio estrecho y profundo, especializado.

Fuente: elaboración propia.

En estos cuatro casos, las entidades comparten en común que son entidades del orden nacional y subnacional que se encuentran constituidas como entidades privadas sin ánimo de lucro lo que les permite establecer mecanismos de participación de numerosos integrantes, son entidades que han logrado establecer relaciones estratégicas para la consecución de información o de recursos y que, finalmente cuentan con el reconocimiento reputacional como autoridades en el tema de especialidad.

A continuación, se profundiza el análisis de cada uno de los casos tomados como referencia.

3.1.2.1 El Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología - OCyT

Al realizar la revisión de prácticas probadas en la constitución de observatorios reconocidos en el país, se puede mencionar la del Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT), que fue fundado en 1999 como una entidad sin ánimo de lucro para responder la necesidad nacional e internacional en cuanto a una institución de carácter independiente que reportara los indicadores y las tendencias en ciencia y tecnología del país, en estas dos décadas este observatorio ha logrado mantener su operación al constituirse como una entidad mixta que no depende de los cambios de la política pública.

Sus orígenes se remontan al año 1995 en el que “se realiza en el país una reunión preparatoria para el Taller Iberoamericano llamada “Hacia la Construcción de un Observatorio de CyT” promovida por Colciencias y el DNP” (OCyT, 2019). El taller al que se refiere la cita es el Taller Iberoamericano sobre Indicadores de CyT (Colciencias, RICyT, OEA) que se realiza con una periodicidad anual y que en las siguientes versiones dio origen al Observatorio que se conoce como OCyT.

En cuanto a los elementos del modelo de operación del OCyT, y de acuerdo con lo reportado por Gonzalo Ordoñez, quien fue su primer director (agosto de 1999 - febrero de 2003), en el artículo “La experiencia colombiana en la puesta en marcha del Observatorio de Ciencia y Tecnología –OCYT” (Ordoñez, 2002, s.p.), el modelo seleccionado fue el de “externalización institucionalizada” en el que una entidad especializada se encarga de realizar la recopilación de información como un organismo independiente de los responsables de los formuladores de políticas públicas.

Este modelo tiene implicaciones prácticas: de un lado, se prefiere la formalización vía entidad sin ánimo de lucro lo que posibilita que se puedan recibir aportes en especie o en dinero para el sostenimiento del observatorio al tiempo que se garantiza la independencia de la información recabada y de los informes resultantes del análisis de la misma. Como puede observarse en el anexo 1 (Referentes observatorios) esta entidad cuenta con miembros promotores, adjuntos y vinculados, así como un número de aliados estratégicos (8, 2,15 y 5 en cada categoría). La dirección, asesoría y administración del observatorio está a cargo de la Asamblea General de Asociados, la Junta Directiva, el Consejo Científico y finalmente, la Dirección Ejecutiva. De otro lado, el observatorio ha funcionado desde sus inicios en una sede propia sin vínculo alguno con una entidad que la albergue.

En cuanto al tema de sostenibilidad, el establecimiento de alianzas estratégicas ha resultado imprescindible para el observatorio pues aun cuando los socios (promotores, aliados y de apoyo) aportan una cuota anual, ha sido necesario para el observatorio, el garantizar su participación en diferentes proyectos por año que garanticen su sostenimiento, de modo que, se generen los recursos adicionales para mantener el recurso humano y lograr inversiones tecnológicas que son claves para mejorar procesos de medición e indicadores de calidad pertinentes en temas de ciencia, tecnología e innovación.

Finalmente, entre las dificultades reportadas por Ordoñez está el tamaño de la Junta Directiva conformada por más de 15 personas “en su mayoría directores de investigación, vicerrectores o rectores de universidades provenientes de las más variadas áreas del conocimiento y regiones geográficas” (Ordoñez, 2002, s.p.), hecho que hace difícil el llegar a consensos respecto de la planeación estratégica del observatorio y poder garantizar un flujo de caja constante para poder suplir los costos de la institución especialmente en lo que respecta al mantenimiento del recurso humano y procesos de medición acordes a los avances científicos y tecnológicos.

3.1.2.2 El Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales – CRECE.

Otra de las experiencias nacionales de las que puede hablarse es la del Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales – CRECE. Fundado en 1986, el CRECE se enfoca en la realización de estudios y proyectos de desarrollo con enfoque regional y su sostenibilidad se encuentra asegurada gracias a los aportes por parte de la Federación Nacional de Cafeteros (70%) y de la Corporación Financiera de Caldas (Liquidada) (28.07%), también se reciben algunos aportes por parte de la Universidad Autónoma de Manizales y de la Corporación para el Desarrollo de Caldas (0.94% cada uno) según la información reportada en el informe de gestión de 2018. Este es un ejemplo entonces, de un centro especializado de observación de actividad empresarial con sostenibilidad financiera asegurada.

El CRECE se ha formalizado mediante escritura pública, su constitución es, como en otros observatorios colombianos, a través de la figura de entidad sin ánimo de lucro. En los informes de gestión consultados se puede observar que el Centro contrata estudios e investigaciones en aspectos de la ruralidad como la economía cafetera y la sostenibilidad del sector cafetero con entidades públicas y privadas generando un flujo de ingresos periódico.

3.1.2.3 La Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo – Fedesarrollo

Fedesarrollo es una organización sin ánimo de lucro que tiene 50 años en el país, la cual busca, a partir de la investigación en temas sociales, económicos y políticos, impactar directamente en la búsqueda de mejores construcciones de políticas públicas dirigidas a un desarrollo holístico del país. Es menester acotar que el financiamiento de los grupos y observatorios que hacen parte de Fedesarrollo son dineros provenientes de diferentes actores, tanto públicos como privados, entidades multilaterales, fundaciones, etc.

A partir del estado de resultados del año 2019, se puede determinar que la mayor parte de los ingresos provienen de las investigaciones realizadas (\$6.165.237³), representando cerca del 82% de los ingresos totales, mientras que el 18% restante se distribuye en conferencias y seminarios, encuestas y publicaciones. Finalmente, el EBITDA reflejado

³ Los valores están en miles de pesos colombianos.

para el año en cuestión fue de \$15.958⁴. Al contrario del CRECE, Fedesarrollo deriva la mayor parte de sus ingresos del trabajo en consultoría.

Las principales características de la entidad son: la independencia, el rigor académico, ser un referente en políticas públicas, incidencia en las agendas de política pública a nivel local, regional y a nivel nacional. Ha tenido reconocimiento a nivel nacional e internacional como mejor centro de pensamiento del país.

La eficaz administración de los recursos le ha permitido ser sostenible durante 46 años. El consejo directivo está conformado por 22 miembros académicos o empresarios de alto reconocimiento. Ha contado con directores ejecutivos de alto nivel y los investigadores cuentan con formación académica de excelencia y experiencia en políticas públicas.

3.1.2.4 Consejo Privado de Competitividad – CPC

Fundado en 2006 por un grupo de empresarios se describe a sí mismo en su página de internet como “un centro de pensamiento con visión a largo plazo”.

El CPC es reconocido por la publicación del Informe Nacional de Competitividad que se genera con una periodicidad anual y en el que consigna el diagnóstico de los factores que impactan el estado de la competitividad en el país e incluye recomendaciones para avanzar. El CPC también ha desarrollado el Índice Departamental de Competitividad – IDC, calculado con una metodología adaptada desde el 2019 al Foro Económico Mundial y el Índice de Competitividad de Ciudades – ICC, este último con participación de la Universidad del Rosario. El CPC también hizo parte del proceso de fortalecimiento del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación - SNCCTI y de igual manera, participa en Juntas y Consejos Directivos de diversos espacios nacionales de diálogo. Es el referente nacional en el tema de la competitividad medida a partir de la productividad, tiene una amplia experiencia en el país participando como articulador para la toma de decisiones en política pública y tiene un alcance a nivel subnacional muy importante.

De acuerdo con el informe de gestión del año 2018, el CPC contaba con 28 miembros de número y 13 asociados, en la conformación predominan instituciones y empresas de carácter privado de nivel nacional e internacional. En cuanto a la sostenibilidad, el informe reporta que las donaciones representan un 75% de los ingresos mientras que los proyectos suman un 24% de los mismos (el 1% se trata de intereses). Las donaciones se obtienen de los miembros de número que como se indicó más arriba son empresas privadas nacionales e internacionales que operan en Colombia. El rubro de donaciones ha llegado a ser incluso del 92% como puede observarse en el informe de gestión del año 2016 lo que asegura un interesante panorama independiente del esfuerzo en la participación en proyectos de investigación, consultoría o académicos.

⁴ Los valores están en miles de pesos colombianos.

3.1.3 Principales hallazgos de experiencias nacionales e internacionales

La mayor parte de los observatorios (22 de los 27 consultados) se originan al interior de una institución anfitriona, quien aporta el soporte y el capital relacional para la difusión, fortalecimiento y construcción de redes vitales para la operación. En todos los casos la reputación de la entidad patrocinadora resulta un factor crítico del éxito y posicionamiento posterior del observatorio.

En cuanto al tipo de entidad anfitriona, es notorio que los observatorios suelen ser iniciativas que surgen al interior de las universidades (30% de los consultados), esto está relacionado con el tipo de portafolio centrado en investigaciones y estudios como principal producto. En casos como Foundation for Economic & Industrial Research Greek – IOEB, Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, Observatorio del Caribe Colombiano y Observatorio de Políticas de Emprendimiento – OPEM, los observatorios se han originado de manera independiente y cuentan con asociados públicos y privados en distintas combinaciones.

En cuanto a la figura legal para la operación, se observan dos tendencias: en algunos casos, los observatorios pueden hacer parte de la institucionalidad de una entidad como en el caso de PRODEM, que es un programa vinculado al Instituto de Industria de la Universidad Nacional General Sarmiento, ya mencionado previamente; el Observatorio Económico de Bogotá que se gestó al interior de la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá o el Observatorio de Cultura y Economía que nace en el seno del Grupo de Emprendimiento e Industrias Creativas del Ministerio de Cultura de Colombia con el apoyo del Convenio Andrés Bello. En otros casos, el observatorio es una entidad independiente constituida como entidad sin ánimo de lucro y está conformada por varios miembros que realizan aportes iniciales y periódicos para su sostenimiento. En estos casos los asuntos de gobernanza están directamente ligados a los aportes en dinero que son entregados por las entidades integrantes. Resulta llamativo el caso de la Fundación para la Investigación Económica e Industrial Griega – IOEB constituida como entidad independiente desde el año 1975 con un número de 60 miembros aportantes entre los que destaca la banca.

En la mayoría de los observatorios, los miembros están categorizados de acuerdo con la cantidad aportada de recursos, lo cual le da el derecho a voz y voto en las asambleas de la entidad y acceso preferencial a productos o servicios del observatorio. En este sentido se puede hablar de los referentes que habían sido citados antes: el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT), el Observatorio del Caribe Colombiano, el Observatorio de Políticas de Emprendimiento – OPEM que funciona en Chile o la Fundación para la Investigación Económica e Industrial Griega – IOEB.

Dada la dificultad para conocer la estructura de ingresos de estas instituciones, la investigación solo permitió establecer el perfil de quienes consumen o hacen uso de la información, no el esquema de pago que permitiría establecer quienes son los clientes. Hecha esta salvedad, podemos señalar que en 13 de los 27 casos estudiados los principales segmentos de usuarios de la información del observatorio son los tomadores de

decisión de política pública. Otros usuarios identificados son universidades (investigadores), gremios y otras entidades del ecosistema de emprendimiento.

Respecto de la propuesta de valor se identificaron posiciones diversas de acuerdo con el interés en que se centra el observatorio. La síntesis de los hallazgos se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. Propuestas de valor observatorios

Enfoque	Propuesta de valor	Referentes
Disponibilidad de los datos	Visualización online	Observatorio de Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento – CTIE (Chile) Observatorio Económico de Bogotá
Autonomía del organismo	Entidad independiente políticamente no partidista con autonomía académica	Foundation for Economic & Industrial Research Greek – IOEB Observatorios Pyme Regionales (OPR) y Observatorios Pyme Sectoriales (OBS) en Argentina
Especialización	Enfoque en un grupo poblacional o sector	Observatorio de Ciencia y Tecnología - OCyT Observatorio Colombiano de las Mujeres – OBM Observatorio para la Innovación en el Sector Público - OPSI Consejo Privado de Competitividad - CPC

Fuente: elaboración propia

En general, la propuesta de valor de las entidades analizadas que están orientadas al emprendimiento está centrada en la gestión del conocimiento a partir de la captura, el análisis y la difusión de información útil y pertinente para los grupos de interés, que permita estimular actividades particulares, generando impacto a nivel local o en zonas en que se implementaron, siendo su conformación una apuesta por visibilizar esquemas emprendedores con objetivos específicos, como por ejemplo la generación de empleo y de la conformación empresarial. Las estrategias de los diversos observatorios están soportadas por las alianzas constituidas y las redes a las que pertenece el observatorio.

En términos de la estructura organizacional, se observa un patrón común en los observatorios analizados, es notorio la priorización del equipo técnico por sobre el administrativo. Esta situación se evidencia en la conformación de un pequeño grupo administrativo, de alto nivel, que presta soporte a un equipo técnico especializado que cuenta con un número superior de integrantes, capaz de desarrollar necesidades de actores específicos, investigaciones de frontera e interactuar con altas esferas de política pública.

En varios de los casos consultados, se ha observado una estructura suficientemente flexible, que permite la integración de equipos adicionales asignados a proyectos específicos, con miembros nacionales e internacionales que se suman a la estructura básica tras el surgimiento de un proyecto y desaparecen con la finalización del mismo. Este elemento es importante en la medida que permite adaptabilidad a las dinámicas del ecosistema de acuerdo con la coyuntura, conformación cambiante del ecosistema e intereses de los diferentes interesados. Finalmente, también se aprecia la existencia de un comité asesor técnico que funciona ad honorem en algunos casos.

En el caso del portafolio, se han podido identificar distintas combinaciones de servicios, sin embargo, cabe resaltar que estos giran en torno a la gestión del conocimiento como es el caso de estudios o investigaciones realizadas en virtud de la información recolectada en el observatorio, también se identifican otros productos como el repositorio de lecciones aprendidas y directorio de saberes o vigilancia estratégica del emprendimiento, así como de la innovación.

En la mayoría de los casos, el enfoque y alcance de las investigaciones desarrolladas por las entidades estudiadas está enteramente relacionado con los objetivos del observatorio y en su ejecución cuenta con la participación de uno o varios miembros de las entidades que le componen. Asociado a este último aspecto, los observatorios europeos analizados ofrecen en su portafolio adicionalmente estudios de caso como un medio de compilar las buenas prácticas de empresas y emprendedores en temas de gestión empresarial y de innovación.

Finalmente, se identifica como aspecto relevante la estrategia respecto a los canales de comunicación, difusión y promoción de productos y servicios de los observatorios. Se logró identificar algunos medios como la página web, seguida de las redes sociales y, para el caso del Observatorio para la Innovación en el Sector Público - OPSI de la Comisión Europea, se observó la existencia de un blog asociado. La visualización de datos online se identificó en algunos pocos casos, como el del Observatorio de Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento que hace parte del Sistema Nacional de Innovación chileno, con la plataforma Tableau, el Observatorio Económico de Bogotá que cuenta con mapas de identificación de aglomeraciones de Bogotá o el Observatorio Colombiano de las Mujeres – OBM con la presentación gráfica de sus indicadores.

La formulación del modelo de operación de un observatorio para el emprendimiento en Colombia consiste entonces en relacionar las necesidades de información del país con las buenas prácticas de referentes reconocidos. En particular, aspectos como la clara definición de productos y servicios ofertados, reconocimiento de clientes y aliados, posicionamiento como reconocimiento a la gestión y desempeño, manejo de redes y estrategias de comercialización, son fundamentales para garantizar una estructura capaz de generar mecanismos idóneos de toma de decisiones.

Para el caso de este documento, tomando en consideración la revisión de los referentes nacionales e internacionales, se pueden destacar como factores críticos de éxito los siguientes:

- Liderazgo: por parte de una(s) institución(es) anfitriona que pone al servicio del observatorio, todo su capital reputacional y relacional.
- Relaciones: con redes de conocimiento establecidas y con entidades tanto proveedoras como demandantes de la información que favorecen la operación continua y constante del observatorio.
- Fuentes de ingreso: estables y permanentes que permitan la operación básica del instrumento de medición del emprendimiento con énfasis en la independencia técnica.

3.2 Gobernanza

La gobernanza es un término relativamente nuevo del que aún se pueden encontrar varias definiciones. De acuerdo a Zurbriggen (2011), “la gobernanza surge como un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico y de mercado, caracterizado por un mayor grado de cooperación entre los gobiernos y administraciones públicas y actores no gubernamentales en la hechura de las políticas públicas.” (p. 40). La anterior definición aporta una primera orientación sobre la dinámica esperada de las relaciones que deberán tener aquellos grupos de interés que se involucren activamente en el direccionamiento y operación del observatorio aquí propuesto, en particular, en el marco del compromiso de Colombia con la OCDE en términos de gobernanza pública.

Una buena gobernanza para el observatorio de emprendimiento deberá contemplar la adopción de los principios que garanticen la participación equitativa en la toma de decisiones de todos los participantes, la transparencia en las acciones del observatorio, el establecimiento de mecanismos claros de rendición de cuentas y la eficacia y coherencia en la operación técnica y administrativa. Por tanto, se propone considerar aspectos relacionados con la naturaleza, alcance y cobertura geográfica del observatorio, teniendo en consideración además lo contenido en el reciente Conpes de Emprendimiento relativo a la necesidad de contar con instrumentos de seguimiento y evaluación que faciliten el análisis de las intervenciones, así como la elaboración de propuestas de ajuste orientadas a la toma de decisiones que posibiliten un cambio en la oferta de servicios orientado al desarrollo de los emprendimientos y al fortalecimiento de los potenciales emprendedores. De igual manera, es necesario tener en cuenta la institucionalidad requerida y la definición del papel de instituciones como iNNpulsa y las Redes Regionales para el emprendimiento de acuerdo con lo estipulado en el proyecto de Ley de Emprendimiento que cursa en el Congreso. Las acciones de articulación para lograr la participación de todos los actores deseados deberán decidirse a partir de las mesas técnicas que se han convocado por el MinCIT en virtud del diseño del modelo de operación del observatorio del emprendimiento.

La Figura 2 sugiere aspectos a considerar en la definición de la estructura de gobierno del observatorio de emprendimiento para Colombia, teniendo en cuenta el alcance regional o subnacional y la función como articulador y promotor de iniciativas.

Para establecer posibilidades de estructuración del observatorio, y teniendo en cuenta los referentes identificados en el análisis presentado en el numeral 3.1.1, se tomará como pilar central la composición de aportes de tres fuentes principales: sector público, operador y red de aliados.

Figura 2. Tipos de observatorios reportados en la literatura

Según su naturaleza:

- Públicos
- Privados
- Mixtos

En razón a la cobertura temática

- Todas las etapas del proceso
- Algunas etapas del proceso

De acuerdo con la cobertura geográfica

- Subnacional
- Nacional
- Internacional

En relación con los destinatarios:

- Gobierno
- Academia
- Privados
- Varios beneficiarios

Fuente: elaboración propia a partir de Organización de Estados Americanos, 2015.

A continuación, se presentan alternativas de conformación del observatorio, posteriormente se realizará un análisis de cada una de ellas, y finalmente se desplegarán algunos criterios adicionales que permitirán orientar la toma de decisiones en la implementación y operación del observatorio aquí propuesto.

3.3 Alternativas de conformación del observatorio

Con el objetivo de visualizar opciones sobre la conformación del observatorio y su puesta en operación, a continuación, se presentan tres alternativas base para su conformación⁵ (Tabla 2) realizables para la estructuración de un observatorio del emprendimiento en

⁵ Las alternativas propuestas responden a los modelos identificados en la referenciación competitiva y en entrevistas que se lograron desarrollar con expertos vinculados con la creación de observatorios.

Colombia. A fin de facilitar la comprensión del alcance para este apartado, debemos indicar algunos supuestos desarrollados para la formulación de estas alternativas.

En primera instancia, el portafolio de productos y servicios se considerará el mismo en todas las alternativas. La validación de este supuesto, así como la disposición a comprar y pagar los productos y servicios ofrecidos por el Observatorio a lo largo de cada periodo se estudiarán durante la etapa de acercamiento a grupos de interés y construcción de la hoja de ruta.

De igual modo, la operación de los procesos misionales, y por ende los costos de operación de la medición periódica del sistema de indicadores, se consideran factores comunes en las diferentes alternativas. Durante la interacción con grupos de interés, es posible que estos valores varíen, por lo tanto, se parte de una base presupuestal que se requiere ajustar a medida que se van teniendo definiciones que afecten al modelo de operación propuesto en este documento. Los costos asociados a productos y servicios adicionales se han planteado de manera teórica y sufrirán un comportamiento similar al de los operativos.

Finalmente, en todas las alternativas se ha considerado una estrategia de crecimiento vía regionalización escalonada, en la que la operación del observatorio inicia en el nodo central y se van sumando nodos regionales que permiten alcanzar experiencia de manera gradual al tiempo que se aumenta el alcance del observatorio.

Dado lo anterior, y considerando el estado de avance de esta consultoría, el análisis de costos y la evaluación de viabilidad económica y financiera se podrá afinar una vez se culmine la fase de validación del modelo de operación propuesto en este documento con los diferentes actores del ecosistema. Estas validaciones son fundamentales para la determinación de la hoja de ruta, ya que permitirán precisar y detallar el modelo de operación del observatorio para analizar su viabilidad de implementación y de esta manera poder ejecutar proyecciones presupuestales y financieras con un menor grado de incertidumbre.

La propuesta inicial de alternativas de conformación que se presenta a continuación radicará en el origen principal de los aportes de puesta en marcha y sostenimiento del observatorio a partir de tres fuentes: sector público, operador y red de aliados, lo cual tiene claras implicaciones en la gobernanza. Así mismo, y según las proyecciones financieras de la operación del observatorio, los porcentajes que se presentan a continuación corresponden a los aportes de los actores propuestos para soportar la operación del observatorio a lo largo del tiempo.

De otra parte, se considerarán en la evaluación para la selección de las alternativas de conformación, algunos aspectos como la respuesta que han venido dando algunos actores, la conveniencia técnica de la participación de algunas organizaciones, la importancia que reviste este organismo para algunas otras entidades y criterios económicos para asignar el costo del mismo de manera proporcional al rol que cada actor se espera que juegue en esta iniciativa.

Las alternativas propuestas a continuación recogen aspectos identificados en los casos de éxito estudiados, y que están relacionados con: El papel de las instituciones anfitrionas como núcleo de conformación, los recursos y capital necesarios para consolidar la iniciativa en el corto plazo, las estrategias y recursos de inversión en gestión y conformación de redes para posicionamiento de la entidad. La participación de entidades públicas y privadas, y el papel de actores específicos como la academia y aquellos definidos desde la definición normativa (CONPES y Ley de Emprendimiento); así como la participación de los miembros de acuerdo con los aportes, que determina la voz y voto en la toma de decisiones. Adicionalmente la identificación de usuarios y productos que son fundamentales en términos de sostenibilidad en el largo plazo.

Los casos revisados sugieren la conveniencia de una conformación mixta. En la Tabla 2 se presentan las opciones que de forma general se derivan, y más adelante se profundizará el análisis en términos de las ventajas y desventajas, así como de las implicaciones.

Tabla 2. Alternativas de conformación propuestas para la operación del observatorio de emprendimiento

Alternativas de conformación			
Aportes	A	B	C
70%	Operador	Estado	Red de aliados
30%	Otras fuentes	Otras fuentes	Otras fuentes

Fuente: elaboración propia

3.3.1 Alternativa de conformación A: observatorio con participación mayoritaria del operador.

En esta alternativa el observatorio es financiado en mayor medida por un operador, que puede ser de naturaleza pública o privada y los recursos restantes tendrían su origen en otras fuentes como patrocinadores, asociados o recursos públicos.

El operador debe garantizar los recursos en mínimo un 70% para la operación del observatorio en los primeros 5 años y los aportes son tanto en especie, en términos de infraestructura y equipo de trabajo como en efectivo para la compra de información, costos de desplazamiento, contratación de expertos externos o pago de membresías.

3.3.1.1 Configuración de los Grupos de Interés

En esta alternativa, la iniciativa de crear el observatorio debería provenir del operador, ya sea público o privado. Como incentivo para acelerar su puesta en marcha, se podría ejecutar por parte de las entidades beneficiarias de este proceso, como lo son iNNpulsa Colombia, el MinCIT u otras entidades del gobierno nacional que puedan beneficiarse de la puesta en marcha del observatorio y la medición y seguimiento al emprendimiento. Se propone abrir una convocatoria para conformar la financiación del proyecto correspondiente al 30% del costo estimado de operación del mismo. Algunos otros aliados que podrían aportar al proceso incluyen al Consejo Privado de Competitividad, Cámaras de Comercio y entidades de cooperación internacional, cuyos objetivos están alineados con los propósitos del emprendimiento y que permitirían articular los esfuerzos institucionales. Es fundamental

contar con el apoyo de entidades como El Consejo Privado de Competitividad que sirve como articulador e interlocutor entre el sector público, el sector privado, la academia y otras organizaciones interesadas en la promoción de la competitividad y las políticas públicas relacionadas, o como Comfecamaras que promueve la prosperidad en las regiones a partir de servicios que apoyan las capacidades empresariales y que mejoran el entorno para los negocios con incidencia en la política pública.

La Tabla 3 presenta el detalle de los grupos de interés y roles potenciales que pueden jugar como actores primarios en esta alternativa.

Tabla 3. Configuración de Actores de la alternativa A

Rol	Descripción	Posibles Interesados
Operador	Entidad o alianza de entidades interesadas en ejecutar la medición de la actividad emprendedora en el país.	<ul style="list-style-type: none"> - Universidades Públicas - Universidades privadas - Centros de Pensamiento. - Organismos de Fomento al Emprendimiento y la Competitividad Regional - Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA
Aliado(s)	Entidad donante de recursos para la operación cuya donación supera el valor de dos (2) membresías. Su participación les da puesto en el Consejo Directivo, voz y voto en las decisiones del organismo. Estas entidades deben participar por un mínimo de tres (3) años continuos para mantener sus derechos vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Entidades de cooperación internacional. - iNNpulsa Colombia. - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Consejo Privado de Competitividad. - Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. - Asociación Nacional de Instituciones Financieras-ANIF. - Bancoldex. - Otros ministerios. - Federaciones de Municipios y Departamentos. - Fondo Nacional de Garantías
Cliente(s)	Asociado: Entidad que obtiene una membresía con la cual adquiere el derecho a la consulta gratuita de información generada por el observatorio, estudios especializados no confidenciales, casos de estudio, material académico y consulta de bases de datos.	<ul style="list-style-type: none"> - Otras universidades. - Centros de Pensamiento. - Organismos de Fomento al Emprendimiento y la Competitividad Regional
	Cliente General: compuesto por audiencias varias que pueden comprar acceso a estudios específicos o contratar consultorías e investigaciones privadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Organismos y entes territoriales. - Entidades del Orden Nacional. - Asociaciones gremiales. - Grupos de investigación. - Estudiantes. - Investigadores individuales.

Fuente: elaboración propia

3.3.1.2 Figura Jurídica

En el caso de un operador público, este tiene la posibilidad de desarrollar una instancia de la misma naturaleza vinculada a su organización y estructurar la recepción de aportes por la vía de donaciones. Los ingresos provienen de la venta de servicios y productos y se rigen por la normativa y procedimientos internos de la institución.

Para el caso de operadores privados, se sugiere una figura jurídica sin ánimo de lucro; esta puede ser, tanto independiente de la personería jurídica del operador como estar inmersa en la misma y convertirse en una línea de servicio. En este caso, el esfuerzo jurídico debe estar enfocado en establecer el instrumento legal que permita el aporte continuo de las organizaciones estatales, toda vez que las mismas no pueden ser donantes para el sector privado.

3.3.1.3 Ventajas y Desventajas de la alternativa de Conformación A

Se podrían considerar como posibles factores favorecedores para esta alternativa los siguientes:

1. La puesta en marcha podría ser más rápida siempre y cuando el equipo del operador seleccionado tenga la capacidad técnica para apropiarse de la medición de la batería de indicadores en el menor tiempo posible.
2. El observatorio tendría mayor autonomía para su operación, para la definición de su portafolio y el enfoque de este.
3. El aporte de recursos provenientes del Gobierno Nacional se minimiza, generando un menor impacto en las finanzas públicas.
4. Facilita la articulación entre diferentes actores a nivel regional y nacional.

Por su parte, algunos factores que podrían llegar a considerarse inhibidores son:

1. El observatorio podría migrar hacia un enfoque que no responda a todos los intereses que puedan tener las entidades encargadas de formular, implementar y evaluar políticas públicas, en virtud de sus intereses particulares.
2. La medición de la batería de indicadores podría no ser el producto central del observatorio, pues su equivalencia en ingresos estaría alrededor del 30%, por lo cual puede que el observatorio centre sus esfuerzos en productos y proyectos para cubrir el 70% de su operación.
3. Una reducción inesperada de los ingresos en un periodo puede llevar a la institución anfitriona a abandonar la iniciativa y dejar a la deriva la medición de indicadores de emprendimiento para el país.

3.3.2 Alternativa de conformación B: observatorio con participación mayoritaria de Entidades Gubernamentales.

La alternativa de conformación de un observatorio financiado por el estado es una posibilidad que toma relevancia, tomando en consideración el apoyo que entidades internacionales están entregando al gobierno colombiano para que fortalezca su capacidad de monitoreo, diagnóstico y evaluación de su política pública y su ecosistema institucional de fomento al emprendimiento. Es el caso de los apoyos que ofrecen entidades como el BID a proyectos y sectores específicos permiten incrementar la productividad de la economía; mejorar la efectividad de la gestión pública; y promover la movilidad social y consolidar la clase media.

En esta línea, se propone una financiación gubernamental permanente del 60% del costo total de la implementación y operación en un periodo de cinco (5) años, mientras que el operador aportará un 15% del costo y el restante 25% provendrá de otras fuentes.

3.3.2.1 Configuración de los Grupos de Interés

La configuración de grupos de interés que se puede dar en una alternativa de estas condiciones varía respecto de la primera alternativa presentada en la alternativa de conformación A. En tal sentido, la Tabla 4 presenta la configuración específica para este caso.

Tabla 4. Configuración de Actores de la alternativa de conformación B

Rol	Descripción	Posibles Interesados
Operador	Entidad encargada de implementar y operar el Observatorio y ejecutar la aplicación permanente del Instrumento de Medición de la Actividad Emprendedora en Colombia. Debe contar con capacidad investigativa probada, tanto general como específica en el campo de acción.	<ul style="list-style-type: none"> - Universidades públicas. - Universidades privadas. - Alianzas Universitarias. - Centros de Pensamiento. - Organismos de Fomento al Emprendimiento y la Competitividad Regional.
Principales Financiadores	Entidades del orden gubernamental que conformarán el Consejo Directivo, aportarán la mayor proporción de recursos y establecerán la orientación estratégica del ente.	<ul style="list-style-type: none"> - iNNpulsa Colombia - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. - Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA. - Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. - Otros Ministerios. - Entidades de Cooperación Internacional.

Rol	Descripción	Posibles Interesados
		<ul style="list-style-type: none"> - Departamento Nacional de Planeación. - Departamento Administrativo Nacional de Estadística⁶. - FNG - Bancoldex - ANIF
Cientes	Asociado: Entidad que obtiene una membresía con la cual adquiere el derecho a la consulta gratuita de información generada por el observatorio, estudios especializados no confidenciales, casos de estudio, material académico y consulta de bases de datos.	<ul style="list-style-type: none"> - Universidades. - Organismos de Fomento al Emprendimiento y la Competitividad Regional. - Centros de Pensamiento.
	Cliente General: compuesto por audiencias varias que pueden comprar acceso a estudios específicos o contratar consultorías e investigaciones privadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Organismos y entes territoriales. - Entidades del Orden Nacional. - Asociaciones gremiales. - Grupos de investigación. - Estudiantes. - Investigadores individuales.

Fuente: elaboración propia

3.3.2.2 Figura Jurídica

La figura jurídica más recomendable para este tipo de organización es una entidad de carácter independiente o enmarcada en la personería jurídica de una institución pública o mixta que le permita a los aportantes principales tener una participación más directa.

Así mismo, en caso de que el operador sea una entidad privada, se sugiere una entidad con personería jurídica independiente que podría contar con una destinación específica de recursos o mediante una convocatoria que garantice el aporte por un periodo definido.

3.3.2.3 Ventajas y Desventajas de la alternativa de conformación B

Se podrían considerar como posibles factores positivos para esta alternativa los siguientes.

1. El Estado es el grupo de interés con mayor capacidad para articular esfuerzos para la captura de información a partir de la interacción de todas sus entidades a través del Sistema Nacional Estadístico.

6

Dada la naturaleza de esta entidad, se sugiere que la misma tenga un carácter especial como aportante en especie de información. Su participación será valorada en proporción al volumen y naturaleza de la información que aporte para la operación del observatorio.

2. El observatorio se convierte en una iniciativa con potencial de articulación de las instancias estatales a nivel local, regional y nacional.
3. El modelo aquí propuesto le permite al Estado evidenciar, de manera documentada, el esfuerzo que ha venido desarrollando en términos de política pública para el emprendimiento y se convierte en carta de presentación ante los diferentes organismos multilaterales de los cuales participa.

Por su parte, algunos factores que podrían llegar a considerarse cómo inhibidores y riesgos son:

1. El observatorio puede ser vulnerable a las necesidades de las fuerzas políticas por mostrar su acuerdo o disenso con los grupos que se encuentren en el poder, lo cual no podría garantizar independencia.
2. El cambio en la política del Estado en el mediano o largo plazo le pueden quitar apoyo y afectar su sostenibilidad.
3. El importante apoyo del sector privado se ve muy restringido en esta alternativa.

3.3.3 Alternativa de conformación C: observatorio con participación mayoritaria de aliados.

La operación de un observatorio como el que se propone supone la existencia de alianzas entre diferentes actores, para que, como producto del intercambio de saberes y de la conjunción de las ventajas que cada uno de ellos pueda aportar, se desarrolle un producto de alta calidad que refleje la realidad del fenómeno a estudiar de una manera integral.

Bajo esta alternativa se ha contemplado la constitución de una red de aliados, que cuente con una participación mayoritaria dentro del observatorio, tasada en términos del monto de sus aportes. Esta red de aliados, en esta alternativa, se integrará por entidades académicas y gubernamentales que consideren dentro de su orientación estratégica el estudio del emprendimiento en Colombia, fortalecida por la participación de organizaciones de carácter privado que compartan el interés por el fenómeno que se pretende estudiar. Como ejemplos de este modelo se encuentran el Banco Santander con la RedEmprendia; Banque Nationale de Canadá con Instituto de Emprendimiento del HCE- Universidad de Montreal y su observatorio.

A fin de estimular una vinculación a largo plazo de todos los grupos de interés involucrados, se sugiere que la organización emergente en esta alternativa busque un incremento paulatino en la generación de recursos propios, hecho que le permitirá crecer y/o reducir la dependencia de sus fundadores y principales aportantes. En esta alternativa, las participaciones variarán a lo largo del tiempo, en concordancia con la evolución de la estructura de aportes.

3.3.3.1 Configuración de los Grupos de Interés

Los grupos de interés en esta alternativa, si bien son similares a los presentados en la alternativa de confirmación B, cuentan con importantes variaciones en el alcance de las organizaciones involucradas como operadores, hecho que es indispensable para mantener controlados los costos de crecimiento y controlar el volumen de recursos requerido de los aportantes. Así mismo, se incluyen como posibles aportantes a organizaciones y agremiaciones privadas que enriquecen la presente propuesta. La Tabla 5 presenta este detalle.

Tabla 5. Configuración de Actores de la alternativa de conformación C

Rol	Descripción	Posibles Interesados
Operador	Entidad encargada de implementar y operar el Observatorio y ejecutar la aplicación permanente del Instrumento de Medición de la Actividad Emprendedora en Colombia. Debe contar con capacidad investigativa probada, tanto general como específica en el campo de acción.	<ul style="list-style-type: none"> - Universidades públicas con cobertura o alianzas regionales. - Universidades privadas con cobertura o alianzas regionales. - Alianzas Universitarias. - Centros de Pensamiento. - Organismos de Fomento al Emprendimiento y la Competitividad Regional.
Principales Financiadores	Entidades del orden gubernamental y entidades privadas que conformarán el Consejo Directivo, aportarán la mayor proporción de recursos y establecerán la orientación estratégica del ente.	<ul style="list-style-type: none"> - Innpulsa Colombia - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. - Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA. - Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. - Otros Ministerios. - Entidades de Cooperación Internacional. - Departamento Nacional de Planeación. - Consejo Privado de Competitividad. - Empresas y Fundaciones privadas. - Departamento Nacional de Estadística. - FNG - Bancoldex - ANIF
Clientes	Asociado: La Entidad obtiene una membresía con la cual adquiere el derecho a la consulta gratuita de información generada por el observatorio, estudios especializados no confidenciales, casos de estudio, material	<ul style="list-style-type: none"> Universidades. Organismos de Fomento al Emprendimiento y la Competitividad Regional. Centros de Pensamiento.

Rol	Descripción	Posibles Interesados
	académico y consulta de bases de datos.	
	Cliente General: compuesto por audiencias varias que pueden comprar acceso a estudios específicos o contratar consultorías e investigaciones privadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Organismos y entes territoriales. - Entidades del Orden Nacional. - Asociaciones gremiales. - Grupos de investigación. - Estudiantes. - Investigadores individuales.

Fuente: elaboración propia

3.3.3.2 Figura Jurídica

La figura jurídica más recomendable en la presente alternativa contempla el desarrollo de una entidad autónoma de carácter mixto sin ánimo de lucro. Las entidades públicas podrán participar como donantes mediante esquemas de financiación a partir de recursos de destinación específica con un modelo similar al utilizado en el caso de Agrosavia. Los aportantes privados lo podrán hacer mediante participación en organizaciones sin ánimo de lucro. Esta figura ofrece la posibilidad de que la organización amplíe su oferta de productos y servicios en el tiempo, generando ingresos y mejorando su sostenibilidad.

El observatorio tendrá la misión de captar, generar y difundir información de calidad para el diseño de políticas públicas, programas y proyectos en emprendimiento, con un enfoque de regionalización. Al ser una entidad sin ánimo de lucro, el observatorio podrá realizar sus operaciones con base en un esquema de reinversión anual de excedentes lo cual contribuirá a su crecimiento y consolidación en el mediano y largo plazo.

3.3.3.3 Ventajas y Desventajas de la alternativa de conformación C

La operación del observatorio con base en esta estructura requiere resaltar algunos efectos que podrían traducirse en factores favorecedores para la perdurabilidad, viabilidad y gestión del observatorio, o en factores inhibidores, cuando tengan un impacto negativo sobre el ejercicio de sus actividades e incluso, suponer dificultades para su puesta en marcha.

Se podrían considerar como posibles factores positivos para esta alternativa los siguientes.

1. El observatorio, al ser constituido como un ente con participación igualitaria de actores privados, gozaría de independencia en la toma de decisiones, frente a cambios en las políticas de los gobiernos en curso.
2. La expansión regional puede ser ejecutada más fácilmente, al contar con aliados con una alta probabilidad de tener presencia regional, per se.
3. La vinculación de organizaciones con mayor músculo financiero, en particular algunos actores del sector privado que ya se han decantado por esta alternativa, le ofrecen una solidez institucional desde el principio.

Por su parte, algunos factores que podrían llegar a considerarse cómo inhibidores son:

1. En los primeros años de operación, las actividades de mercadeo y promoción requerirán un mayor foco en ganar posicionamiento y reconocimiento que en la generación de ingresos, con lo cual el retorno a la inversión puede tardar algún tiempo.
2. Es posible que el monto y permanencia de los asociados dentro de la red de aliados pueda variar dependiendo de condiciones relacionadas con la intención de inversión de cada uno de ellos y de otros factores no controlables por parte del observatorio, lo cual representa una alternativa de inestabilidad operativa y/o económica.
3. Se requiere de una fase inicial de construcción de redes con aliados estratégicos proveedores de información, por tanto, el capital relacional de la entidad anfitriona es de relevancia.

Esta alternativa es la más atractiva, desde el punto de vista de los autores y resulta la más recomendable. Esta orientación se sustenta en la pluralidad de participantes, hecho que garantiza la multiplicidad de puntos de vista bajo una orientación holística y, además, asegura el equilibrio de esfuerzos, cuyo efecto será una mayor disposición a aportar en el largo plazo y garantizar la sostenibilidad de la iniciativa propuesta.

3.3.4 Factores adicionales para desarrollar en cualquiera de las alternativas de conformación.

Independiente de la alternativa que se adopte, la estructura de operación del observatorio aquí propuesto debe atender un mismo principio lógico. La figura 3 muestra el esquema de operación concebido para esta organización.

Según su naturaleza se propone que el observatorio contemple una estructura mixta; en razón a la cobertura temática, en una etapa inicial, se sugiere que el observatorio se enfoque en la captación y análisis de información y que, en una etapa posterior, se procure la expansión por medio de una estrategia de desarrollo de productos propios y participación en proyectos. La cobertura geográfica sugerida y deseable es el nivel nacional con un foco en las regiones a través de nodos de expansión que se van agregando de manera sucesiva. Finalmente, y en relación con los destinatarios de la información, el gobierno es el principal y más importante usuario.

Figura 3. Propuesta del Observatorio de emprendimiento para Colombia

Según su naturaleza:

- Mixto

En razón a la cobertura temática

- Etapa inicial: Instrumento de medición del emprendimiento
- Etapa de expansión: nuevos productos

De acuerdo con la cobertura geográfica

- Nacional

En relación con los destinatarios:

- Principal: Gobierno Nacional
- Varios beneficiarios

Fuente: elaboración propia a partir de Organización de Estados Americanos, 2015.

En concordancia con la información de los referentes y tomando en cuenta lo anterior, se propone que los principios que guíen la propuesta del modelo de operación del observatorio estén circunscritos en el siguiente sentido:

1. **Autonomía y capacidad crítica:** Este observatorio debe ser una institución independiente, que produzca información de calidad para la toma de decisiones y debe ser ajena a presiones e intereses. De este principio se deriva “que la unidad responsable de su operación sea confiable y creíble ya que de esa unidad depende no solo la pertinencia del procesamiento de datos cuantitativos sino también la recolección y análisis de opiniones que exige independencia y transparencia.” (Ángulo, 2009). Esta autonomía está íntimamente ligada con el aporte de los miembros fundacionales y asociados tal como se desarrollará en apartados posteriores y las técnicas de medición utilizadas.
2. **Uso compartido del conocimiento:** el beneficiario de la información producida por el observatorio es el ecosistema emprendedor del país en su conjunto por cuanto la disponibilidad de información estratégica permite sistematizar procesos de fomento y apoyo a la actividad empresarial. El observatorio debe velar entonces, porque la información y el análisis de la misma esté disponible para los tomadores de decisión en todos los órdenes del gobierno no sólo a nivel nacional sino también a nivel regional y local. Este principio estará mediado por el esquema de vinculación que cada entidad adopte con el observatorio.

La operación inicial del observatorio será apalancada por los aportes de los miembros fundacionales, a través de la constitución de un fondo social, y su esquema de sostenibilidad se encuentra determinado por cada una de las estrategias planteadas en la

sección 3.9 del presente informe. Bajo la figura organizacional propuesta, debe contarse con la existencia de una Asamblea General de Asociados, de acuerdo con las disposiciones del Código de Comercio en su artículo 181.

3.4 Identificación y relacionamiento con grupos de interés

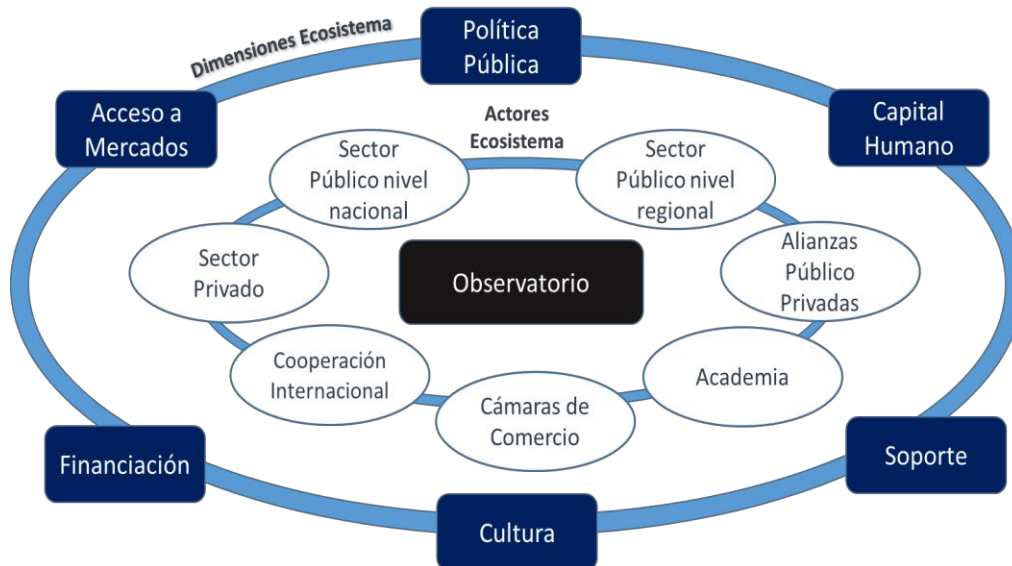
La identificación de los grupos de interés permite potenciar los efectos del observatorio sobre el desarrollo económico de un país. Esto porque uno de los planteamientos teóricos establecidos que permite que el observatorio aporte al desarrollo económico es la focalización de las políticas públicas y privadas en pro del emprendimiento. Para esto es fundamental la definición de los grupos de interés que forman parte directa e indirecta del observatorio, para ello se toma el concepto de Stakeholders, de acuerdo con Rivera y Malaver (2011), para “referirse a aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir” (p. 21)

Los grupos de interés son tanto individuos como organizaciones que pueden impactar o ser influidas por el observatorio. Una caracterización de estos grupos de interés resulta necesaria, en una primera instancia, por cuanto el conocimiento detallado de su perfil es elemento orientador de la estrategia de relacionamiento y determinará las posibles alternativas de adquisición de recursos económicos, de conocimiento y de capital social necesarios para la adecuada operación del sistema, así como el perfilamiento de las entidades e instituciones con las que se comparan objetivos y permitan potenciar el efecto social del observatorio. Estos grupos determinan interacciones de poder o de necesidades que es indispensable atender a fin de garantizar un relacionamiento armónico del observatorio con su entorno.

Para el caso del observatorio de emprendimiento propuesto, las partes interesadas se encuentran en el ecosistema de emprendimiento caracterizado en el entregable 2 de la presente consultoría, en el cual se encuentran las dimensiones de política pública, acceso a mercados, capital humano, financiación, cultura y soporte. De otra parte, según la naturaleza de los actores, se encuentra el sector público a nivel nacional y regional (entidades y universidades), así como el sector privado (empresas y universidades), alianzas público-privadas, organismos de cooperación internacional y cámaras de comercio. Un esquema general de este ecosistema se presenta en la Figura 4.

Para abordar el análisis de partes interesadas en el observatorio se tomará como referencia la clasificación realizada por Mitchell, Agle y Woods (1997), en la que se contemplan tres grandes tipologías de grupos de interés que impactarán de manera decidida su operación: latentes, expectantes y definitivos. La Figura 4 presenta una discriminación de estos grupos y ejemplifica el tipo de grupos de interés que pueden componer cada tipología.

Figura 4. El observatorio en el ecosistema de emprendimiento



Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Segmentos de grupos de Interés

Tipología de Grupos de interés		Atributos			Grupos de interés
		Poder	Legitimidad	Urgencia	
Latentes	Adormecidos	X			•Entidades estatales de monitoreo •Gremios
	Discrecionales		X		•Ministerios
	Exigentes			X	•Investigadores
Expectantes	Peligrosos	X		X	•Movimientos políticos
	Dominantes	X	X		•Otros observatorios •Redes de Conocimiento
	Dependientes		X	X	•Grupos internos de la institución operadora •Entidades Multilaterales No aportantes

Tipología de Grupos de interés		Atributos			Grupos de interés
		Poder	Legitimidad	Urgencia	
Definitivos	Prioritarios	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> •MinCIT •iNNpuls •DNP •Aliados Aportantes •Cooperantes internacionales •OCDE •FNG •Bancoldex •ANIF •SENA •DANE •CPC •Confecámaras •Cámaras de Comercio

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la Figura 5, a continuación, se presentará un análisis de cada una de las tres tipologías de grupos de interés establecidos (latentes, expectantes y definitivos) de acuerdo con la segunda clasificación el análisis se profundizará en los grupos considerados como prioritarios.

Segmentos Prioritarios

En este grupo se incluyen los posibles operadores y aportantes del observatorio, y que se caracterizan por ser actores principales en el ecosistema de emprendimiento nacional. En los operadores se encuentran todas las organizaciones cuya naturaleza es generar y difundir conocimiento. En este segmento se encuentran instituciones universitarias, centros de pensamiento, otros observatorios o instancias regionales de fomento al emprendimiento y la competitividad.

Este grupo de stakeholders cuenta con capacidades desarrolladas para el levantamiento, análisis y procesamiento de información y, para el ejercicio que nos ocupa, además debe estar compuesto por organizaciones que cuenten con alcance nacional y reconocimiento por parte de otros actores del ecosistema.

Es posible enunciar dos capas distintas de clientes con interés en recibir los productos y servicios que ofrecería el observatorio propuesto y que también se pueden clasificar como Segmentos Prioritarios. Ellos son: consumidores primarios de información dura o sin procesar, análisis especializados e informes especiales; y consumidores secundarios que demandan reportes generales y de datos agregados. Dentro del primer grupo se podrían contar instituciones gremiales como la Asociación Nacional de Instituciones Financieras-

ANIF, cámaras de comercio, entidades como el Fondo Nacional de Garantías o Bancoldex, cuyo espectro de acción les exige contar con información detallada y datos micro para la generación de informes y la toma de decisiones para su operación.

Los usos de la información por parte de los clientes que serán tratados como Prioritarios resultan especialmente relevantes por cuanto ellos definen las estrategias, canales de contacto con la institución operadora del instrumento y la forma de interacción de este segmento. Este grupo requiere disponibilidad de datos en bruto y con posibilidad de estructurar información de respuesta a interrogantes específicos para la toma de decisiones.

Tanto aportantes como clientes requieren un acceso privilegiado a la información que genere el observatorio. Estos grupos requieren de las fortalezas del observatorio para la captura de datos, el procesamiento y el soporte técnico en los ejercicios que realicen. Es de esperar que este grupo sea el mayor consumidor de servicios de información del observatorio.

Dado lo anterior, el proceso de relacionamiento con cada uno de estos grupos debe tener marcadas diferencias. Mientras el segundo grupo requiere de campañas comunicativas y de mercadeo que posicionen el observatorio en medios de comunicación, redes de investigación y redes sociales, el grupo primario necesita del establecimiento de canales formales de contacto regular tales como:

- Canales de consulta directa.
- Escenarios regulares de socialización de nueva información.
- Escenarios oficiales de participación del observatorio como fuente técnica.
- Integración del observatorio en redes existentes para el estudio del fenómeno del emprendimiento.

El vínculo entre los diferentes segmentos y el observatorio debe evidenciar el rol de este último como fuente técnica de consulta, ente asesor para la toma de decisiones de política pública, proveedor de información compilada especializada en emprendimiento y nodo articulador de investigadores e instituciones en temas tales como creación de empresas, pequeña industria, fomento al emprendimiento, analista de comportamientos empresariales en pequeñas empresas y aspectos similares. En este sentido, es importante reiterar que el vínculo con el observatorio debe ser una relación con un nodo articulador más que un jugador independiente. La vinculación activa de los diferentes participantes de la red que conforman las instituciones dedicadas al fomento del emprendimiento resultará un factor crítico de éxito para garantizar la sostenibilidad y pertinencia de la institución aquí propuesta.

Estos segmentos, deben priorizarse por cuanto con ellos se requiere consolidar una base de aliados que se constituirán como soporte de la organización y serán fuente de recursos para la sostenibilidad del observatorio en el corto y mediano plazo.

Tabla 6. Perfiles de Aliados y Clientes del observatorio

Perfil	Descripción	Beneficios Percibidos en el Observatorio
Organismos de Cooperación Internacional	Entidades extranjeras con programas de fomento. Se especializan en acciones de fortalecimiento de la actividad emprendedora en los países en los que tienen presencia o cuentan con programas especiales en dicho sentido.	Fuente independiente de información de calidad.
		Interlocutor permanente para la construcción de conocimiento en el país y sus territorios.
		Brazo ejecutor de programas de apoyo para segmentos poblacionales, sectores económicos o territorios específicos.
Instituciones Gubernamentales	Compuesta por entidades del orden nacional, regional o local, con ejes de acción específicos en el desarrollo económico de territorios, poblaciones o sectores económicos, cuya actividad los convierte en tomadores de decisiones de política pública.	Fuente de datos veraces, oportunos y completos para procesamiento.
		Interlocutor técnico para la planeación, implementación y seguimiento de la política pública en emprendimiento y desarrollo empresarial
		Monitor de la implementación de la política pública a mayor o menor escala.
Actores Académicos	Compuesto por instituciones generadoras y difusoras de conocimiento con un foco de acción similar o complementario al ejecutado por el Observatorio.	Escenario para el rastreo de tendencias
		Generador de conocimiento local en gestión y fomento al emprendimiento.
		Escenario para la construcción de estudios de caso y herramientas pedagógicas para la formación
		Escenario para la identificación de buenas prácticas en fomento al emprendimiento.
		Plataforma de articulación de las ofertas en emprendimiento.
		Escenario de articulación de programas de formación y fomento en emprendimiento.
		Fuente de información de recursos para el desarrollo de investigaciones en emprendimiento.
Organizaciones Privadas y Sectoriales	Instituciones involucradas en el fomento al emprendimiento, principalmente compuestas por empresas o agremiaciones de las mismas y comprometidas con el desarrollo del país.	Acceso a datos de monitoreo de la dinámica empresarial
		Identificación de comportamiento del ambiente de innovación en el país
		Estudios de caso
		Estudios de impacto sectorial o gremial
		Estudios de dinámica empresarial regional

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla, estos grupos se constituyen en el primer foco de interacción que debería tener el observatorio, buscando articular los esfuerzos de los mismos y generando una dinámica de intercambio que le permita a éste asegurar una sostenibilidad de largo plazo.

Segmentos Expectantes

Estos grupos están conformados por organizaciones que, dado su poder, legitimidad y/o urgencia, pueden influir significativamente en la operación y sostenibilidad del observatorio. A diferencia del grupo anterior, estas organizaciones no suelen estar conformadas por las audiencias objetivo de la oferta de valor, pero pueden contar con consumidores esporádicos de la información que surja del observatorio, pueden referenciarse a partir de ella o pueden afectar el resultado de la misma.

En esta tipología de grupos de interés destacan un sub-segmento conformado por otras entidades internacionales no aportantes y los grupos internos que se presenten en la entidad operadora y que se pueden catalogar como dependientes por cuanto tienen legitimidad como interlocutores naturales de la organización con necesidades inmediatas que requieren atención. Así mismo, aquí también se hallan grupos de interés dominantes que están constituidos, principalmente, aunque no exclusivamente, por redes de conocimiento y otros observatorios cuya legitimidad y poder les hacen un importante referente que impactará la labor de la organización aquí propuesta.

Finalmente, el grupo de interés conformado por organizaciones de naturaleza política se considera como un segmento peligroso por cuanto sus urgencias y poder les hacen potenciales influenciadores de la labor que se desarrolla desde la organización propuesta. Este último grupo resulta amenazante por cuanto puede buscar influir en la operación, ya sea para orientar el resultado de las investigaciones que aquí se lleven a cabo o para ofrecer beneficios acordes o disonantes de la corriente política reinante. En tal sentido, aunque se debe estudiar de manera consistente el fenómeno y contexto político inmerso en los fenómenos estudiados en el marco del observatorio propuesto, es importante que la organización mantenga una neutralidad filosófica que le permita realizar observaciones insesgadas.

Segmentos Latentes

En este grupo se encuentran incluidos aquellos grupos de interés que resultan exigentes debido a sus expectativas y conocimiento previo. Este grupo lo conforman, por ejemplo, investigadores individuales con exigencias sobre la calidad y cantidad de la información. En segunda instancia se encuentran grupos de interés discrecionales en los que, particularmente, ministerios distintos del MinCIT pueden tener influencia sobre el observatorio, pero dicha intervención estará sujeta a sus planes y políticas de desarrollo.

En este grupo también podemos incluir el de aquellos clientes individuales que consumen información de manera esporádica. Este grupo es un consumidor de datos agregados,

información general, histórica o agrupada para sectores o grupos poblacionales y demanda información con márgenes más amplios de vigencia. En este grupo se suelen encontrar investigadores individuales o estudiantes, organismos regionales y locales consumidores de estudios específicos y algunos demandantes ocasionales de investigaciones especializadas. Los reportes agregados periódicos, estudios especiales de interés general, noticias y contacto con otras instituciones vinculadas al fomento y monitoreo del emprendimiento también son de consumo regular por parte de este segmento.

Finalmente, se presentarán algunos criterios que deben ser tenidos en cuenta para la selección de actores claves:

Criterios de selección de aliados

De acuerdo con los referentes nacionales e internacionales y a los factores de gobernanza para la selección de aliados es importante que se tenga en cuenta:

1. Su legitimidad y representatividad a nivel nacional y regional, para que con ella le aporte a la consolidación de observatorio.
2. La voluntad política para implementar la articulación para el posicionamiento y la articulación.
3. Fortaleza económica, para garantizar la sostenibilidad económica y si es el caso los aportes financieros al observatorio.
4. El aliado debe tener un rol en el flujo de información del observatorio, es decir, debe requerir o aportar información para el observatorio.

Por último, es de resaltar que estos criterios son ilustrativos y serán modificados de acuerdo con el resultado de la hoja de ruta para la consolidación del observatorio de emprendimiento que hace parte del producto 5 de la presente consultoría.

3.5 Relacionamiento con las regiones

Independientemente de la alternativa de conformación que se seleccione, se considera indispensable que la organización emergente de esta iniciativa encamine sus esfuerzos hacia el diseño, integración y producción de información, indicadores y estudios sobre la actividad emprendedora en el país con el principal objetivo de generar información de calidad para la elaboración de políticas públicas, las cuales al tener un enfoque diferenciado por regiones, tal como se declara en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, evidencian la necesidad de contar con un esquema de articulación entre el observatorio y los diferentes ecosistemas de emprendimiento regionales. Dado este requerimiento, y bajo el modelo de operación del observatorio que se propone, se deben establecer estrategias colaborativas de relacionamiento con las regiones con criterios de proyección a largo plazo y representatividad.

Este enfoque resulta coincidente con el planteado en el marco de la Propuesta de Ley de Emprendimiento, que establece lo siguiente:

“ARTÍCULO 6°. RED REGIONAL PARA EL EMPRENDIMIENTO. Las Redes Regionales para el Emprendimiento se integrarán al Sistema Nacional de Competitividad e Innovación – SNCI a través de las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación y su objeto será el de articular las políticas y programas de emprendimiento con las necesidades propias de cada región. Parágrafo 1°. La creación de las Redes Regionales de Emprendimiento será potestad de cada departamento y deberá ser presentada en el marco de las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación - CRCI por cualquiera de sus miembros, considerando las necesidades y prioridades de cada región, y de conformidad con la agenda departamental de competitividad e innovación. En el caso de que en el marco de la Comisión Regional de Competitividad-CRC se considere la creación de las redes regionales de emprendimiento, su conformación e integración a las mismas, deberá seguir los lineamientos que defina el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación.

El fortalecimiento institucional, a los diferentes niveles, es determinante para que el observatorio provea insumos adecuados para la consecución de los objetivos. En consecuencia, con lo anterior, el CONPES de Emprendimiento igualmente señala:

“Con el objeto de fortalecer la arquitectura institucional para el emprendimiento en el país, se plantean acciones de política, organizadas en cuatro líneas de acción. Primero, acciones para promover un esquema de atención integral y articulado para el desarrollo de emprendimientos. Segundo, generar estrategias de socialización, perfilamiento y atención oportuna para el apoyo a emprendimientos. Tercero, generar mecanismos de seguimiento de beneficiarios, evaluación de las intervenciones e información general del ecosistema de emprendimiento, para la toma de decisiones basada en evidencia. Finalmente, acciones para generar una institucionalidad que promueva el crecimiento de los emprendimientos, así como de la experimentación rápida y a bajo costo”.

Desde un marco normativo general, se tiene que desde el PND 2018 – 2022, la Ley de Emprendimiento y el CONPES de emprendimiento se plantea un direccionamiento de trabajo articulado con las regiones. Para el caso del observatorio este es un mandato que genera un reto, teniendo en cuenta que en principio los indicadores que conformarán la batería son de nivel nacional, sin embargo, en las mesas técnicas con actores regionales se identificará qué tipo de información se podrá aportar desde las regiones para que, en el mediano plazo, en la función de medición del observatorio, se pueda realizar un despliegue regional de indicadores. En el corto plazo, la articulación con las regiones será uno de los mecanismos para que el observatorio pueda ampliar su red de aliados con el fin de obtener financiación y proyectar en detalle el trabajo técnico de medición que se podrá realizar en cada una de ellas.

Otro aspecto importante, en el marco normativo regional para el observatorio, es que desde los Planes de Desarrollo Municipales y Departamentales el emprendimiento tiene un rol central como se puede evidenciar en la Tabla 7, en la cual se presenta la información para las regiones con mayor dinámica empresarial según Confecámaras (2018), por lo cual,

desde el observatorio se puede realizar seguimiento a la implementación de dichos planes a través de convenios con las entidades territoriales, que, a su vez, pueden constituirse como una fuente de recursos para la operación del observatorio.

Tabla 7. Emprendimiento en Planes de Negocio Municipales y Departamentales

Entidad Territorial	Emprendimiento en el Plan de Desarrollo 2020 - 2023
Medellín	Enfoque en emprendimiento 4.0, de base tecnológica y emprendimientos naranjas.
Antioquia	Línea 2 Nuestra Economía, se enfoca en trabajar temas que posibiliten el mejor desempeño económico del Departamento, fomentando la formación laboral; el apoyo a nuevos emprendimientos ; el fortalecimiento de actividades productivas –agricultura, minería, industria, turismo, entre otras–; la cultura, la promoción exportadora; y la innovación en los procesos productivos.
Cali	Línea Estratégica: Empleabilidad y Emprendimiento : esta línea estratégica focaliza sus esfuerzos a impactar la tasa de desempleo, las diferencias salariales entre hombres y mujeres, apoyar los emprendimientos y la generación de ingresos a partir del fortalecimiento de competencias. Enfoque en emprendimiento 4.0 y emprendimientos naranjas.
Valle del Cauca	ARTÍCULO 10. MISIÓN 2020-2023. Consolidar el liderazgo recuperado a nivel nacional e internacional, a partir de la soberanía y seguridad territorial, la dinamización de la economía, creando oportunidades basadas en el emprendimiento , preservando el planeta, promoviendo el conocimiento, la riqueza ambiental, cultural y deportiva, como destino predilecto de turismo en América latina. Con un gobierno incluyente, participativo y eficaz, desde los territorios, para la gente y enfocado hacia resultados. Seguiremos con el crecimiento y progreso de la calidad de vida.
Barranquilla	Reto 4: Barranquilla una ciudad atractiva y próspera. Busca aumentar las oportunidades para emprendedores y empresarios.
Atlántico	EJE 2. Dignidad “Aprovechar nuestras potencialidades para generar oportunidades de empleo y emprendimiento para nuestra gente”.
Bucaramanga	Componente: Emprendimiento , innovación, formalización y dinamización empresarial A través de este componente, se busca fortalecer el ecosistema emprendedor y dinamizar la economía empresarial promoviendo el uso de las nuevas tecnologías, en donde la capacitación, la innovación y la inclusión financiera, permitan la consolidación de nuevos emprendimientos, el aumento de la formalización, la reactivación empresarial y el fortalecimiento de empresas sostenibles que promuevan y diversifiquen los sectores estratégicos de la economía local.
Santander	Línea Estratégica Competitividad, Emprendimiento Y Empleo “Santander debe ser un Departamento competitivo, aprovechando sus factores diferenciales, fortaleciendo su cultura emprendedora, el desarrollo empresarial y la igualdad de oportunidades de todos los ciudadanos. Así mismo busca que el departamento sea reconocido como centro estratégico de servicios innovadores en América Latina y un lugar atractivo para la inversión foránea”.
Bogotá	Programas 2, 17, 24 y 25: Emprendimientos culturales, emprendimiento con enfoque de género y emprendimiento para jóvenes.
Cundinamarca	La línea estratégica Más Competitividad es la línea con mayor inversión, aumentando su capacidad de ejecución pensada principalmente en el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas, generación de nuevos emprendimientos, posicionamiento de cadenas productivas y potencialización de los productores agropecuarios.

Fuente: elaboración propia.

A partir de lo anterior, resulta clara la importancia de identificar y reconocer las necesidades de las regiones, las diferencias entre ellas, así como los elementos que permitan articularlas e integrarlas.

3.5.1 Criterios para identificar el relacionamiento con las regiones

En el presente ejercicio, la determinación de los criterios de sub-regionalización consideraron diferentes modelos comúnmente utilizados para estos fines, pero se adoptó de manera general lo sugerido por el Departamento Nacional de Planeación-DNP-, en el documento “Lineamientos conceptuales y metodológicos para la definición de una sub-regionalización funcional de Colombia”. En dicho documento se desarrolla un referente para identificar las distintas subregiones del país con base en las funcionalidades sociales, económicas y ambientales del territorio. Dentro de los aspectos centrales allí señalados se encuentra: “Desarrollar insumos para establecer esquemas asociativos funcionales e identificar modelos de acción territorial para mejorar la articulación entre actores”. (Departamento Nacional de Planeación y Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP, 2018, p 6).

Dos de las principales características del enfoque de sub-regionalización aquí planteado requieren que se contemple la totalidad del territorio colombiano, garantizando que los estudios y políticas que se generen a partir de este den respuesta a las necesidades de la mayor parte del territorio y de la población; y que atiendan a las particularidades de cada región.

La metodología mencionada, otorga un especial protagonismo a la identificación de nodos o centros, conceptuados como *“el sistema de ciudades y un conjunto de áreas urbanas que no necesariamente hacen parte formal del sistema de ciudades, pero que pueden jugar un rol significativo en las dinámicas de los territorios y de los territorios rurales en particular.”* (Departamento Nacional de Planeación y Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP, 2018, p 16).

Así pues, el concepto de nodo dinamizador es desarrollado con base en la capacidad de las ciudades para afianzar y adelantar procesos de transformación de los territorios, tanto urbanos como rurales. Bajo la metodología mencionada, la regionalización basada en nodos dinamizadores se encuentra determinada por las siguientes dimensiones: i) interdependencia (que contiene contigüidad funcional y relación definida por flujos), y ii) influencia (entendida como los tiempos de viaje entre los municipios, afectados por la jerarquía de nodos dinamizadores) (Departamento Nacional de Planeación y Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP, 2018, p 26).

La aplicación para el caso colombiano de la metodología antes propuesta, revela la existencia de los siguientes nodos dinamizadores de primer nivel: Barranquilla, Cartagena, Cúcuta, Bucaramanga, Barrancabermeja, Medellín, Manizales, Pereira, Ibagué, Bogotá, Villavicencio, Cali y Pasto.

El Departamento Nacional de Planeación, en su articulación con las Comisiones Regionales de Competitividad, utiliza de manera alterna la siguiente clasificación de regiones: Amazonía, Antioquia, Caribe, Central, Eje Cafetero, Llanos Orinoquía, Pacífico, Santanderes y Seaflower.

A partir de los puntos en común que guardan las clasificaciones propuestas, se adoptará para este documento la definición de las siguientes regiones y ciudades como ejes de articulación para los procesos de divulgación de los productos y servicios del observatorio a nivel nacional:

Tabla 8. Nodos regionales observatorio

No	Región	Ciudad
1	Antioquia	Medellín
2	Caribe	Barranquilla
3	Central	Bogotá
4	Eje cafetero	Manizales
5	Pacífico	Cali
6	Santanderes	Bucaramanga
7	Llanos Orinoquia	Arauca

Fuente: elaboración propia.

En cada una de las regiones definidas para su operación, el observatorio tendrá un nodo para su articulación regional. Este nodo se conformará por un líder regional y una infraestructura base que le permita cumplir con sus labores. La función de este nodo regional es establecer alianzas estratégicas con importantes actores del ecosistema emprendedor, entre los que resaltan las Cámaras de Comercio Regionales, las Instituciones de Educación Superior, las instancias regionales de carácter gubernamental para el fomento de las regiones, incluyendo las Redes de Emprendimiento, las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación, así como los gremios, los clústeres y las empresas privadas.

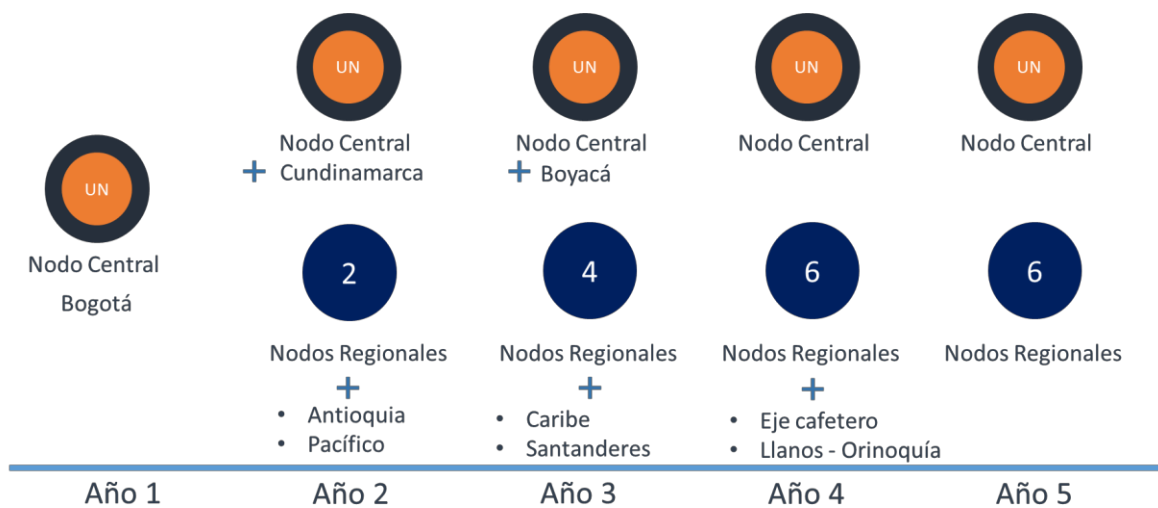
La interacción con actores relevantes del ecosistema emprendedor se basa en los resultados de estrategias de promoción, divulgación y posicionamiento del observatorio como ente centralizador de información, y como generador de conocimiento sobre el emprendimiento en Colombia.

El primer relacionamiento de los nodos regionales, tendrá como objetivo la consecución de información regional para la generación de la batería de indicadores, posteriormente, estas gestiones irán encaminadas a la generación de proyectos regionales, relacionados con el portafolio de servicios del observatorio, en este caso, se estructurarán equipos por proyecto, y si con la dinámica del nodo regional, se consigue la financiación para la generación de índices o estudios regionales más especializados y de forma permanente, se realizará la transferencia metodológica desde el nodo central para que el nodo regional tenga los estándares de calidad de recolección y procesamiento de información.

Se propone un despliegue regional paulatino, iniciando con un nodo central en la ciudad de Bogotá (que en los años 2 y 3 se expandirá a Cundinamarca y Boyacá) y posteriormente lograr articulación con diversos actores regionales para conformar los 7 nodos regionales como se presenta en la Figura 6. Esto de acuerdo con la importancia de los nodos regionales y algunos límites de capacidad financiera que obligan a hacer un despliegue gradual.

El orden de articulación regional se propone a partir de los Departamentos con mayor contribución a la creación de empresas según el reporte de dinámica empresarial de Confecámaras (2018), en el cual se menciona que del “total de unidades productivas nuevas se concentra principalmente en Bogotá con 22,5 %, seguido de Antioquia 12,6%, Valle del Cauca 8,2%, Cundinamarca 6,7% y Santander 5,2%, departamentos que, por su tamaño, concentran la mayor proporción del tejido empresarial en Colombia. Es de destacar que el 44,8% restante (144.788) se crearon en departamentos como Atlántico, Boyacá, Meta, Tolima, Norte de Santander y Bolívar.” (p. 12).

Figura 6. Despliegue regional observatorio



Fuente: elaboración propia.

Este proceso de articulación con las regiones de una manera escalonada se basa en estrategias de promoción y divulgación de las actividades y productos del observatorio en sus primeros tres años de operación. La existencia de estos nodos propiciará escenarios de participación en cada uno de los territorios y el grado de avance en su consolidación es determinado por las relaciones que puedan gestarse conforme se ejecutan las estrategias de promoción, a pesar de esto, el observatorio propuesto debería encaminar sus esfuerzos hacia la constitución de alianzas siguiendo criterios de ordenación con base en la representatividad de cada uno de estos nodos dentro del ecosistema del emprendimiento a nivel nacional.

3.5.2 Experiencia internacional de observatorios regionales

En cuanto a experiencias internacionales en la regionalización de observatorios relacionados con emprendimiento, se identificó una experiencia en Argentina, de la Fundación Observatorio PYME (2020), la cual tiene una red de 17 observatorios regionales, estos observatorios son promovidos por esta Fundación y se constituyen a partir de acuerdos territoriales entre universidades, líderes empresarios y gobiernos territoriales.

Así mismo, la Fundación brinda un servicio de asistencia técnica para el montaje de estos observatorios, los cuales inician su operación de observación de la dinámica empresarial en su territorio, con la metodología transferida por la Fundación, la cual a su vez está liderada por La Università di Bologna, lo que permite “crear un mecanismo continuo de análisis comparativo del papel de las PyME en cada región”. Este modelo se basa en la experiencia italiana (Observatorio Italiano de las PYME del ExMediocredito Centrale, actualmente Gruppo Capitalia) y europea (Observatorio Europeo de las PyME) para el desarrollo territorial y de las PyME (Fundación Observatorio PYME, 2020).

Respecto a la funcionalidad de la información generada por los observatorios regionales, la Fundación PYME plantea lo siguiente:

- *Los intendentes conocerán anualmente la tasa de natalidad y mortalidad de las empresas de su distrito, como así también el desempeño de los distintos sectores industriales.*
- *Los empresarios dispondrán de una sólida y actualizada base estadística para identificar problemas comunes y dialogar con el gobierno municipal, provincial y nacional.*
- *Las universidades y sus investigadores conocerán detalladamente la evolución de la problemática tecnológica y el desempeño de las empresas de su región de influencia, para adaptar su propia oferta formativa y proyectos de investigación.*
- *Los gobiernos provinciales dispondrán de información actualizada para tomar decisiones de política pública y articular con los distintos actores.*
- *Los inversores nacionales e internacionales podrán evaluar anualmente la evolución de la dinámica sectorial y territorial.*

Este es un referente interesante para la operación territorial del observatorio, vincula a la academia (desde la creación de la metodología), a los empresarios (como usuarios de la información) y a las entidades de gobierno, gremios y entidades multilaterales como promotores de este tipo de iniciativas a nivel regional.

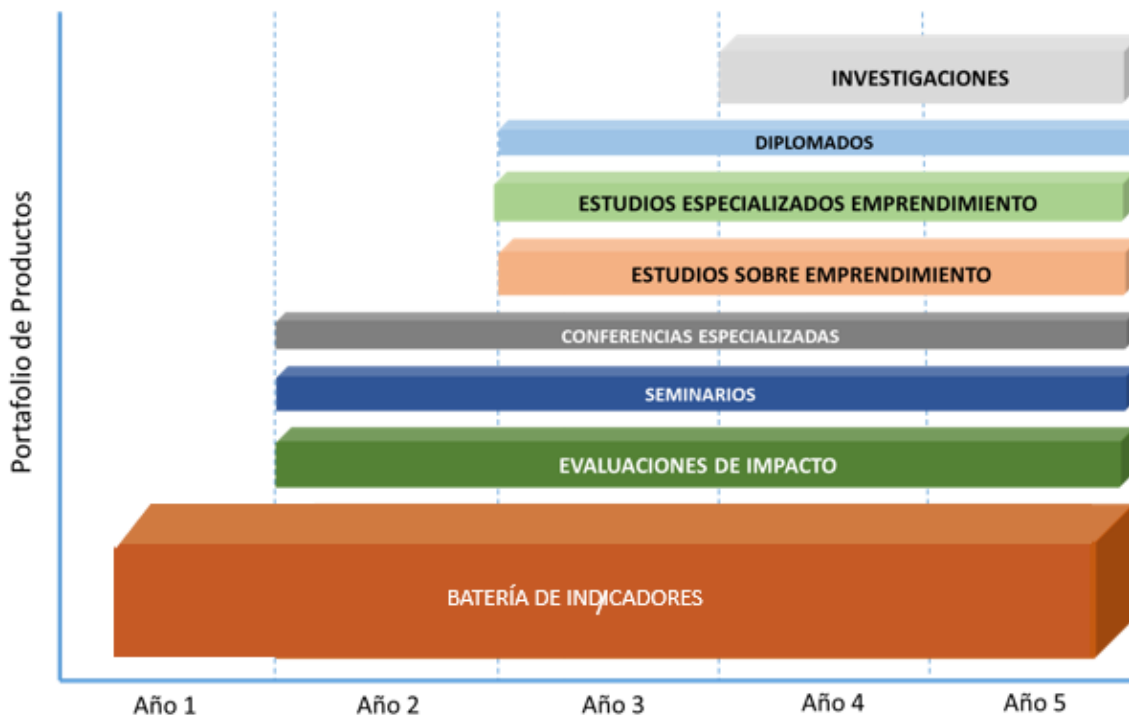
3.6 Portafolio de productos y servicios

El observatorio se proyecta como la organización generadora de información relevante para la toma de decisiones relacionadas con el emprendimiento en el país, tanto en el sector público como en el sector privado, se propone que su portafolio se componga de los siguientes siete productos:

- Batería de indicadores
- Estudios especializados en emprendimiento (género, sectores, redes, etc.)
- Evaluación de impacto/ de resultados de programas
- Investigaciones en emprendimiento
- Seminarios
- Diplomados
- Conferencias especializadas

En la Figura 7 se presenta la composición propuesta para el portafolio de los primeros cinco años de operación, en el año 1 se tendrá la batería de indicadores y a partir del segundo año, se comenzarán a realizar los demás productos algunos de los cuales, se realizan a como beneficios específicos para la creación de un grupo de asociados.

Figura 7. Evolución portafolio observatorio de emprendimiento



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se detalla la composición del portafolio de productos, con una descripción de cada uno y sus respectivas ventas proyectadas.

- **Medición periódica de la batería de indicadores.**

La batería de indicadores estará disponible para consulta en la página electrónica del observatorio junto con un informe anual de análisis del comportamiento de los indicadores, comparación de su desempeño con países OCDE y recomendaciones para el mejoramiento de la competitividad del ecosistema de emprendimiento colombiano.

Se realizará una revisión anual de inclusión o sustitución de indicadores garantizando la comparabilidad internacional y la trazabilidad de la información, buscando tener mejor información y análisis más completos, que permitan al observatorio realizar estudios de prospectiva de la actividad emprendedora en el país. Los principales hallazgos del monitoreo de los indicadores se presentarán anualmente en el marco del comité técnico de emprendimiento. Se espera su comercialización se realice a partir del segundo año.

Se debe tener en cuenta que esta base estará compuesta por indicadores nuevos y otros existentes en bases públicas actualmente, a futuro se espera un índice combinado con ambos.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Batería de Indicadores	-	1.104.511.687	1.148.692.154	1.194.639.840	1.242.425.434

Nota: Durante el primer año de operación mediante apalancamiento financiero se proyecta la puesta en marcha de la medición y análisis de la batería de indicadores para generar recomendaciones de política pública y de ejecución de programas relacionados con los actores del ecosistema.

Además de ser comparable, la información del observatorio deberá poder interoperar con entidades nacionales e internacionales, para ello, se propone entonces la cooperación técnica internacional a través de:

- Intercambio de información estadística, para fines estadísticos clasificando los usuarios de acuerdo con el uso.
- Intercambio de información con otras fuentes para una producción costo-beneficio que contribuya a la apropiación de la información estadística en la sociedad.
- Uso de fuentes alternativas de datos para los procesos de investigación, producción de información estadística e integración a las fuentes tradicionales.
- Creación de un aplicativo o instrumento de consulta, que permita el acceso, uso y disposición de datos a las demás fuentes de información.
- Resguardo de la información suministrada al observatorio por otras fuentes, salvaguardando la protección, confidencialidad y seguridad de los activos de información, con el compromiso de realizar su uso exclusivamente para fines estadísticos.

Con el fin de acompañar el proceso de planeación estadística del observatorio, se tendrán en cuenta los siguientes principios de acuerdo con el Código Nacional de Buenas Prácticas del Sistema Estadístico Nacional (SEN):

- a) Calidad: La información que se producirá y divulgará, debe ser precisa y rigurosa.
- b) Coherencia: En caso que la información producida sea comparable con la de otra entidad, estas deberán estar acordes.
- c) Eficiencia: Se deberá planear y gestionar adecuadamente los recursos financieros, humanos y tecnológicos en la producción y difusión de la información.
- d) Oportunidad: La información producida deberá responder de manera efectiva las demandas de información de los diferentes usuarios de la misma.
- e) Pertinencia: La información estadística suministrada por el observatorio, propenderá a responder a las expectativas y necesidades de la sociedad.
- f) Transparencia: Se pondrá a disposición de los usuarios la información estadística, como los procesos a través de los cuales esta se produce, siempre y cuando se respete la reserva de información.

La pertinencia de la inclusión del observatorio, en el Sistema Estadístico Nacional 1, será objeto de evaluación en las primeras fases de funcionamiento del observatorio; para este fin se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

Ventajas⁷:

- Aumento de la confianza de los usuarios para hacer uso de la información estadística producida por el observatorio.
- Permitirá que el observatorio sea reconocido como entidad certificada productora de información estadística.
- Mejorar los procesos de producción de información y el acceso a la información de otras fuentes.

En tal caso que el observatorio en una etapa de expansión posterior esté interesado en obtener la certificación de calidad deberá tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Las operaciones estadísticas deben estar identificadas en el Plan Estadístico Nacional (PEN).
- Las operaciones estadísticas deben estar programadas en el Programa Anual de Evaluación para la Calidad Estadística (PECE).
- Se deberá asumir un costo de evaluación de calidad estadística, correspondientes a la suma de veintiocho (28) SMLMV, más los impuestos de ley a que haya lugar.

⁷ <https://www.sen.gov.co/conozca-el-sen/que-es-el-sen>

- Cumplir a cabalidad con los requisitos establecidos en la Norma Técnica de Calidad Estadística.

- **Estudios especializados en emprendimiento**

Con este servicio el observatorio podrá participar de convocatorias para acceder a recursos que financien estudios de emprendimiento en el país, se proyecta que por este canal se puede acceder a recursos de cooperación internacional, de organizaciones multilaterales y convocatorias del gobierno nacional o de las entidades territoriales.

Adicionalmente, se propone que desde el tercer año el observatorio emita una serie de publicaciones base, siguiendo el modelo de operación referenciado con otras experiencias y detallado en los numerales 3.1.1. Experiencias Nacionales y 3.1.2. Experiencias Internacionales expuesto en el presente documento, inicialmente se plantea la publicación trimestral de “cápsulas de vitamina E” que serán infografías con datos relevantes para diversos actores del ecosistema y que se construirán con base en la batería de indicadores, estas publicaciones evolucionarán cada año según la retroalimentación que se reciba de los diferentes actores del ecosistema y se enmarcarán en las siguientes líneas temáticas:

- Género.
- Emprendimiento rural.
- Financiación.
- Cultura.
- Redes.
- Inversión Ángel.
- Estudios y estadísticas de actores relevantes en el ecosistema

La diferenciación de estas publicaciones respecto a las realizadas por otros observatorios es que tendrán un alcance más amplio que el emprendimiento en el ámbito universitario.

Este paquete de productos se espera que incrementen su participación en los ingresos de la organización a lo largo del tiempo, aun cuando en los primeros años no se espera que cuenten con gran visibilidad en las ventas, toda vez que dependen de la reputación que la institución logre construir.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Estudios Especializados	-	-	216.320.000	224.972.800	350.957.568

- **Evaluación de impacto/ de resultados de programas y proyectos**

Se espera que, a partir del segundo año el observatorio ofrezca evaluaciones de impacto y/o resultados de los diferentes programas, proyectos e incluso políticas públicas que tengan como objetivo el apoyo directo o indirecto al emprendimiento.

El proceso de evaluación de impacto buscará la implementación de técnicas y herramientas que permitan a las instituciones articular los objetivos de su planificación con los resultados de su intervención, tomando en consideración los factores contextuales, poblacionales y de efecto directo del programa o política implementada a lo largo de un periodo de observación. Con lo anterior, los actores del ecosistema tendrán la posibilidad de saber en términos cuantitativos y cualitativos cual es el impacto que tienen sus proyectos en su grupo de beneficiarios y de esta manera potenciar su alcance.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de Evaluaciones de Impacto	-	104.000.000	216.320.000	224.972.800	233.971.712

Estos servicios se plantean como un producto de interés directo de instituciones que diseñan, implementan y/o vigilan la correcta aplicación de la política pública o que promueven acciones para el fomento del emprendimiento. En este sentido, este producto busca atender las falencias identificadas en el marco del CONPES 4011 de 2020 en relación con la insuficiencia de información con la cual operan las instituciones que participan del ecosistema de emprendimiento.

En tal sentido, este producto podrá ser provisto por el observatorio a terceros y representa una fuente potencial de generación de recursos financieros o en especie que le aporten a su sostenibilidad futura.

- **Investigaciones en emprendimiento**

Este servicio se ofrecerá a diversos actores públicos y privados del ecosistema de emprendimiento para hacer estudios e investigaciones a la medida de sus necesidades y del proceso de toma de decisiones que deseen realizar, los actores que podrían tener interés en este tipo de estudios serían: empresas privadas que ejecuten o patrocinen programas de emprendimiento, gremios, cámaras de comercio, cajas de compensación familiar, organismos de cooperación internacional y entidades territoriales. Una fuente de financiación para este tipo de estudios podrían ser las regalías, trabajando proyectos conjuntos con las entidades territoriales.

Algunas investigaciones que se podrían llevar a cabo por productos serían:

- Estudio de redes para evaluar los niveles de relacionamiento existente y potencial entre los diferentes actores del ecosistema.
- Ecosistema de emprendimiento colombiano: ¿cuántos somos y qué hacemos?
Cambios en la oferta de emprendimiento con la implementación de la metodología Arco.
- Lo que sueñan, piensan y hacen los emprendedores colombianos.

- Estudios de caso de las mejores prácticas en emprendimiento. Repositorio de saberes en emprendimiento.

Este producto se espera que incrementen su participación en los ingresos de la organización a lo largo del tiempo, aun cuando en los primeros años no se espera que cuenten con gran visibilidad en las ventas, toda vez que dependen de la reputación que la institución logre construir.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Estudios Especializados	-	-	216.320.000	224.972.800	350.957.568

- **Seminarios, diplomados y conferencias especializadas**

Luego de realizar todos los productos anteriormente descritos articulados con las entidades del Marco Institucional y la OCDE se pretende ampliar la oferta de programas de difusión de conocimiento con amplio alcance tales como:

- Seminarios especializados
- Diplomados y programas de desarrollo profesional
- Conferencias con expertos nacionales e internacionales

De esta manera, el observatorio podrá llevar la información y conocimiento construido con los diferentes productos a los actores del ecosistema. Igualmente, la consolidación de una oferta académica en este sentido también abre la puerta al desarrollo de ofertas más concretas para los emprendedores en el fortalecimiento de habilidades blandas o en temáticas que fortalezcan las capacidades de los funcionarios en la formulación, ejecución y seguimiento a los procesos emprendedores que llevan a cabo desde sus instituciones.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Seminarios	-	160.000.000	173.056.000	269.967.360	280.766.054
Venta Diplomados	-	-	129.792.000	134.983.680	280.766.054
Venta Conferencias Especializadas	-	45.000.000	48.672.000	67.491.840	70.191.514

- **Otras formas de ingreso**

Como otra opción de ingresos se contempla la ejecución de alianzas y proyectos especializados con organismos de cooperación internacional como el BID, el Banco Mundial, la Unión Europea, Naciones Unidas (PNUD u ONUDI) y las diferentes agencias de cooperación internacional que apoyan el desarrollo productivo del país como KOIKA o JAICA para mencionar un par de ejemplos, aquí se requiere una gestión comercial por parte del Director Ejecutivo y el Profesional de Mercadeo y Relaciones Públicas.

Otra estrategia para el financiamiento del observatorio es la participación por recursos de la línea dos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (FCTel) del Sistema General

de Regalías (SGR) creado a través de la Ley 1923 de 2018. Este fondo posee el 10% del valor recaudado por el concepto de regalías a nivel nacional, para la participación en este fondo es necesario inscribirse en la convocatoria para 2021, dado que en la de 2020 se encuentra cerrada. Sin embargo, para ilustrar los requisitos y lo que se puede cubrir con esta modalidad a continuación se presentarán algunas de las condiciones y requisitos presentes en la “Línea de participación 2: Propuestas de proyectos para la creación y el fortalecimiento de centros e institutos de I+D” publicada en el último trimestre de 2019.

Requisitos:

- a. Inscribir la propuesta de proyecto en el Sistema Integrado de Gestión de Proyectos de COLCIENCIAS⁸ - SIGP por medio del formulario electrónico disponible en el portal de COLCIENCIAS (www.colciencias.gov.co).
- b. La entidad proponente del proyecto debe tener al menos un (1) grupo de investigación, desarrollo tecnológico e innovación reconocido por COLCIENCIAS a la fecha de apertura de la convocatoria.
- c. En el caso de propuestas de proyectos que únicamente incluya una (1) entidad, anexar “Carta de aval y compromiso institucional” firmada por el representante legal.
- d. La propuesta debe estar acorde con las necesidades del territorio establecidas en el territorio.
- e. Cronograma, especificación de la propuesta y plan financiero.

3.7 Funciones: actividades que debe adelantar el observatorio

En el marco de la propuesta de constituir un observatorio para la operación del instrumento de medición periódica del emprendimiento en Colombia, las funciones no se limitan al procesamiento de datos para la medición de la batería de indicadores y sus respectivos informes. Se contemplan una serie de procesos esenciales para la operación y sostenibilidad del observatorio, y, por consiguiente, tanto de la medición de la batería de indicadores de emprendimiento como de sus productos y servicios adicionales. Las principales funciones se presentan en la Figura 8 en un mapa de procesos.

⁸ Actualmente MinCiencias.

Figura 8. Mapa de procesos observatorio



Fuente: elaboración propia.

Estos procesos tendrán un enfoque específico en las fases de conceptualización y operación del observatorio. En la Tabla 9 se describe esta interacción.

Tabla 9. Enfoque procesos del observatorio

Proceso / fase observatorio	Conceptualización	Operación
Generación de alianzas	Se requieren alianzas base para la puesta en marcha del observatorio, principalmente con entidades del tanto públicas como privadas, interesadas en la medición de la batería de indicadores y en estudios específicos que se puedan desarrollar para apoyar el diseño y evaluación de políticas públicas, así como con los proveedores de información.	Cuando el observatorio se encuentre en operación, se requiere la generación de nuevas alianzas con actores del ecosistema del emprendimiento tanto nacionales como internacionales para la generación de estudios con enfoques específicos y/o el suministro de información que permita profundizar las investigaciones que realizará el observatorio a nivel nacional y regional. Esto requiere de un equipo destinado a esta gestión. Periodicidad: permanente.
Direccionamiento estratégico	En esta fase, la conceptualización de la estrategia se fundamenta en identificar los procesos, alianzas y el modelo de operación del observatorio para lograr la implementación de la medición periódica de la batería de	Una vez el observatorio se encuentre en operación, se debe realizar una revisión y actualización de su estrategia. Para esto se debe tener como insumo fundamental la participación de las entidades del Marco Institucional, los

Proceso / fase observatorio	Conceptualización	Operación
	<p>indicadores de emprendimiento para Colombia que sea comparable internacionalmente e identificar qué acciones se deben realizar para tener un monitoreo de las diferentes regiones del país respecto a su dinámica emprendedora.</p> <p>Otro aspecto importante en esta fase es diseñar mecanismos que permitan que la medición periódica del emprendimiento sea sostenible. La materialización de la estrategia se realizará en la hoja de ruta del observatorio, la cual integrará la retroalimentación de los diversos actores del ecosistema al presente documento de conceptualización inicial del observatorio.</p>	<p>patrocinadores y los asociados, así como de los diversos actores del ecosistema del emprendimiento.</p> <p>Para que el observatorio sea sostenible debe garantizar que responde a las necesidades presentes y futuras de estos actores y para garantizar que esto ocurra, se deben vincular sus aportes a la estrategia.</p> <p>De otra parte, la evolución de la estrategia también dependerá del equipo de la entidad que opere el observatorio, teniendo en cuenta los diversos enfoques y potenciales impactos que podría tener su operación. Desde esta propuesta se hace énfasis en la necesidad de profundizar mediciones y estudios regionales, que permitan identificar brechas específicas y evaluar las acciones implementadas para su superación. En algunas regiones se requiere crear las capacidades de medición de indicadores relacionados con la dinámica emprendedora.</p> <p>Periodicidad: anual</p> <p>La implementación de la estrategia requiere su despliegue en metas y planes específicos, así como un esquema de seguimiento que garantice su cumplimiento. Los responsables de la implementación serán los integrantes del equipo de trabajo del observatorio.</p> <p>Periodicidad: permanente.</p>
<p>Diseño y desarrollo de productos y servicios</p>	<p>El principal producto del observatorio será la medición de la batería de indicadores de emprendimiento para Colombia., sin embargo, para tener herramientas que aporten a su sostenibilidad, se requiere la generación de productos y servicios que sean del interés de los diferentes actores del ecosistema con el fin de lograr alianzas.</p>	<p>El observatorio deberá generar productos y servicios que permitan a los diferentes actores del ecosistema, en especial al Marco Institucional, monitorear las tendencias de la actividad emprendedora a nivel local, regional, nacional e internacional.</p> <p>La generación de nuevos productos tendrá como fuentes la demanda de actores específicos del ecosistema, así como productos propios del</p>

Proceso / fase observatorio	Conceptualización	Operación
	En principio, en esta oferta adicional, se plantean estudios e investigaciones con entidades territoriales y actores privados para evaluar sus programas de apoyo al emprendimiento.	observatorio construidos por parte de su equipo base. Periodicidad: permanente.
Procesamiento de datos	El procesamiento de datos se fundamenta en los procesos de: recopilación, preparación, ingreso, interpretación y almacenamiento. Por medio de estos procesos se garantizan los atributos que debe tener la información producida por el observatorio: pertinencia, precisión y disponibilidad.	
Diseño y ejecución de estudios e investigaciones		Este proceso tiene su origen en solicitudes específicas de algún actor del ecosistema o en la acción propia del observatorio según lo defina en su estrategia el equipo directivo.
Divulgación de resultados de estudios e investigaciones		Según las condiciones respecto al manejo y la confidencialidad de la información, el observatorio realizará una publicación periódica de los principales hallazgos de los estudios realizados. Para esto hará uso de medios como página electrónica y redes sociales. En el caso de los resultados de la batería de indicadores de emprendimiento, se propone realizar un evento del lanzamiento de los informes anuales en el cual se involucren a diversos actores del ecosistema, en especial a los pertenecientes al Marco Institucional, patrocinadores y asociados al observatorio.
Tecnología	El observatorio requiere una estructura tecnológica base que permita ejecutar el procesamiento de información y la generación de informes, los requerimientos específicos en el presente informe. Así mismo, existen requerimientos de infraestructura relacionados con la divulgación de resultados a través de Internet y para garantizar la confidencialidad de la información que gestionará el observatorio.	Para la operación del observatorio se requiere del mantenimiento físico de los equipos, así como la actualización de todos los paquetes informáticos necesarios.

Proceso / fase observatorio	Conceptualización	Operación
	<p>En esta fase se requiere la adquisición de todos los requerimientos de hardware y software para la operación del observatorio.</p>	
<p>Procesos administrativos</p>	<p>Talento Humano El equipo que integre el observatorio de emprendimiento deberá combinar especialistas en diferentes áreas del conocimiento, principalmente expertos en el procesamiento de datos, expertos en emprendimiento y su impacto económico y social, así como expertos en la generación de alianzas. En esta fase se debe garantizar la constitución de un equipo que esté en la capacidad de iniciar la operación del observatorio y de esta manera, poner en marcha la medición periódica de la batería de indicadores de emprendimiento.</p>	<p>Talento Humano Teniendo en cuenta que el observatorio podrá tener variaciones en la composición de su equipo de trabajo, se requiere que estén diseñados procesos de reclutamiento, selección y vinculación de nuevos integrantes. Así mismo, teniendo en cuenta que pueden surgir nuevos proyectos con necesidades técnicas específicas, el equipo base del observatorio debe estar en la capacidad de constituir de forma ágil equipos para este tipo de proyectos.</p>
	<p>Gestión administrativa En este proceso se llevan a cabo todas las actividades relacionadas con la contratación de personas, bienes y servicios requeridos para la puesta en marcha y operación del observatorio. Así mismo, todas las alianzas requieren de una formalización jurídica y administrativa, por lo tanto, se requiere en el equipo al menos un integrante que lidere la ejecución de las actividades administrativas.</p>	
	<p>Gestión financiera En este proceso se llevan a cabo todas las actividades relacionadas con el control financiero del observatorio, así como la estructuración del presupuesto para la ejecución de proyectos especiales y venta de productos especializados.</p>	
<p>Gestión de mercadeo</p>	<p>Este proceso estará enfocado en la promoción del observatorio con los diferentes actores del ecosistema. Será la base para el proceso de generación de alianzas y la venta de productos del observatorio.</p>	

Fuente: elaboración propia.

3.8 Capital humano, técnico y operativo

Se sugiere que la operación del observatorio se inicie en la ciudad de Bogotá, aprovechando las ventajas operativas y estratégicas de esta ubicación, toda vez que la mayoría de las

sedes principales de los aliados clave identificados se encuentran en la capital de la República.

De otro lado, las características del portafolio de productos y servicios del observatorio determinarán la necesidad de un capital humano y técnico específico y especializado para garantizar su producción bajo las premisas de calidad, eficiencia y oportunidad.

A continuación, se presentan de manera más detallada, los requerimientos para la operación del observatorio en cuanto al capital humano, al capital técnico y al capital operativo.

Capital Humano

Teniendo en cuenta que el portafolio de productos y servicios del observatorio se basa en la gestión de conocimiento, la composición del equipo de trabajo es fundamental, ya que se requieren integrantes con alta capacidad de análisis y con una visión estratégica del tipo de mediciones, estudios e investigaciones que aportarían al desarrollo de los diferentes actores del ecosistema.

El observatorio contará con equipos de trabajo integrados en función de la orientación estratégica del observatorio, que ejecutarán sus labores con base en políticas de calidad, gestión orientada en objetivos y un alto grado de compromiso.

En primer lugar, el Consejo Directivo debería tener un rol centralizador, que construya la estrategia de la organización y oriente las actividades de todos los equipos de trabajo hacia los objetivos del observatorio, este órgano de dirección estará integrado por representantes de diferentes actores del ecosistema del emprendimiento colombiano, en primera instancia tendrán un lugar las entidades que realicen aportes para el funcionamiento del observatorio y de otra parte, se tendrá la participación de expertos técnicos y estratégicos que estén interesados en aportar su visión al observatorio en modo de vinculación *ad honorem*. Se propone que realice un papel de coadministrador del observatorio con el Director Ejecutivo para el control de los objetivos de la entidad.

En segundo lugar, el equipo administrativo, debería encaminar sus acciones al fortalecimiento del observatorio desde dos puntos de vista: eficiencia administrativa y fortalecimiento de las actividades de promoción y mercadeo. Para alcanzar sus objetivos como equipo de trabajo, se propone que sea integrado de la siguiente manera:

Cargo	Perfil
Director Ejecutivo	Profesional en ciencias económicas o administrativas, ciencias políticas, derecho, gobierno y relaciones internacionales o carreras afines a estas áreas de conocimiento. Con estudios de posgrado en administración, políticas públicas, desarrollo económico o áreas afines. Mínimo 15 años de experiencia dirigiendo organizaciones públicas o privadas, especializadas en actividades de consultoría o investigación relacionadas con desarrollo económico, emprendimiento o política industrial.

Asistente	Técnico o tecnólogo en gestión administrativa o empresarial, con experiencia mínima de dos años como auxiliar administrativo en entidades sin ánimo de lucro
------------------	--

Para el relacionamiento del observatorio y la consecución de clientes y alianzas se propone el siguiente integrante en el equipo de trabajo:

<i>Cargo</i>	<i>Perfil</i>
Líder de mercadeo y relaciones públicas	Profesional en economía, ingeniería, administración de empresas o carreras afines, con mínimo 8 años de experiencia en la generación de alianzas público – privadas.

Para las actividades misionales del observatorio, se propone que sean ejecutadas por parte de un equipo de trabajo experto en analítica de datos ubicado en la sede principal del observatorio. A continuación, se relaciona una propuesta de su conformación:

<i>Cargo</i>	<i>Perfil</i>
Líder técnico	Profesional en estadística, ingeniería o matemáticas, con especialización o maestría en analítica o ciencia de datos, 5 años de experiencia relacionada con modelos, recolección y análisis de datos.
Profesionales de apoyo	Profesional en estadística, ingeniería o matemáticas con mínimo 4 años de experiencia en recolección y análisis de datos.
Profesional de apoyo (editorial)	Profesional en ciencias económicas, administrativas o ingeniería con mínimo 4 años de experiencia en análisis de información, especialmente emprendimiento y desarrollo empresarial.

Como apoyo administrativo se proponen los siguientes perfiles:

<i>Cargo</i>	<i>Perfil</i>
Líder administrativo	Profesional en economía, ingeniería o administración de empresas con mínimo cuatro años de experiencia en gestión administrativa de entidades sin ánimo de lucro.
Auxiliar contable y administrativo	Técnico o tecnólogo en gestión contable, con experiencia mínima de dos años como auxiliar contable en entidades sin ánimo de lucro

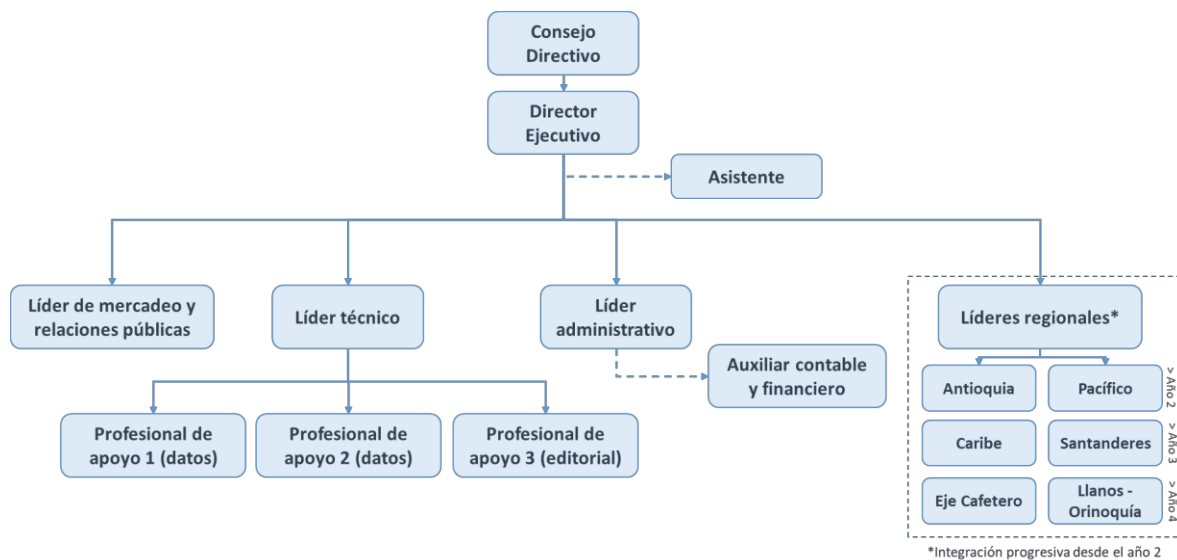
Para la articulación de los nodos regionales, los cuales inician su despliegue a partir del segundo año de operación según lo presentado en el numeral 3.5.1 del presente documento, se contará con un líder en cada nodo con el siguiente perfil:

<i>Cargo</i>	<i>Perfil</i>
Líder regional	Profesional en economía, ingeniería, administración de empresas o carreras afines, con mínimo cuatro años de experiencia en generación de alianzas con actores regionales relacionados con el ecosistema de emprendimiento.

La labor de los líderes regionales es buscar aliados en los territorios para el observatorio, ya sea a nivel de alianza o de nuevos clientes.

El equipo de trabajo antes propuesto conformará en su operación, la estructura organizacional fija del observatorio y de acuerdo con esto, se consolidará el siguiente organigrama:

Figura 9. Estructura organizacional básica propuesta



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, se sugiere que el observatorio promueva la consolidación de un consejo técnico, integrado por expertos en el desarrollo de instrumentos de medición del emprendimiento en Colombia, de tal manera que puedan aportar asesoramiento y orientación en el desarrollo de la batería de indicadores, así como participar en la evaluación de las principales conclusiones del análisis de la misma.

Capital Técnico

El desarrollo de productos y servicios basados en métodos de análisis numérico y estadístico de carácter especializado requerirá una inversión inicial en activos fijos, comprendida entre otros por equipos de comunicación y para el procesamiento de datos. Además de ello, debe contar con dotación de muebles y enseres para el desarrollo de sus actividades.

Así mismo, la adecuada operación del observatorio requerirá la disponibilidad permanente de un Web service que garantice la accesibilidad y seguridad de la información.

Por su parte, en cuanto a activos inmateriales para la operación del observatorio serán utilizados software especializados para el procesamiento de información, como Software libre R (Project for Statistical Computing) y Phytion (Python Programming Language), también se incluye una licencia con módulos específicos del Software SPSS que estará a cargo del líder técnico. Respecto al manejo de la información interna del observatorio y la

gestión de los flujos de trabajo, se propone el uso de un CRM. Para la visualización de datos se propone usar la herramienta PowerBI y el observatorio contará con una página Web propia. En el modelo financiero del observatorio, anexo a este documento, se presenta el costeo detallado de estos componentes.

Respecto a las características técnicas de los equipos de cómputo, se plantea el alquiler de equipos con las siguientes características, teniendo en cuenta que este tipo de contratación permite la actualización de los equipos en un periodo de dos o tres años, por lo tanto, el observatorio no tendrá equipos obsoletos. Adicionalmente, los computadores vienen con la licencia de la última versión de Office.

Hardware	Software	Usuarios
Core i 7 10ª generación, 8 GB RAM, 500 MB de disco duro.	Última versión Office	Director ejecutivo, asistente, líder de mercadeo y relaciones públicas, líder administrativo, auxiliar contable.
Core i 7 10ª generación, 16 GB RAM, 1.000 MB de disco duro.	Última versión Office + R	Líder técnico, profesionales técnicos.

Así mismo se contempla el alquiler de un servidor privado con las siguientes características: 4vCPU, 4 GB RAM, 500 GB almacenamiento, el cual puede incrementar su capacidad según la demanda de información que vaya generando el observatorio.

Capital Operativo

El capital de operación del observatorio corresponde principalmente a las bases de datos requeridas para su procesamiento y análisis de información, las cuales para nuestro producto inicial deberían ser provistas en el marco de convenios de cooperación institucional con instancias del ecosistema que la tienen disponible, como son el DANE y el DNP.

Las variaciones que puedan presentarse en las necesidades de capital de trabajo para la operación se encuentran dadas por el flujo de trabajos, contratos y convenios que surjan como fruto de la consolidación del observatorio en el mercado y de los esfuerzos del equipo comercial.

3.9 Modelo de ingresos y sostenibilidad

La sostenibilidad del observatorio se constituye en el principal reto para lograr su puesta en marcha y operación en el mediano y largo plazo, allí son fundamentales los ingresos y costos de operación, así como la inversión inicial requerida. Teniendo en cuenta que la función principal del observatorio es convertir datos e información en conocimiento útil

(Angulo, 2009), el modelo de ingresos y sostenibilidad se fundamenta en la identificación de los actores del ecosistema de emprendimiento que requieren conocimiento especializado para soportar su toma de decisiones y con estos actores lograr la venta de productos o alianzas que promuevan su sostenibilidad. La proyección de ingresos se presenta tanto en el apartado de portafolio de productos del observatorio como en el modelamiento financiero, en el cual también se encuentra la proyección de la inversión inicial y los costos.

Bajo este contexto, este apartado tiene como objetivo proponer una estrategia base de sostenibilidad para el observatorio a partir del análisis de referentes internacionales y nacionales en cuanto a su estrategia general, así como actores del contexto colombiano en cuanto a su estructura financiera, en este caso se realizó la búsqueda de información financiera pública de las siguientes organizaciones: el Observatorio de Ciencia y Tecnología, el Consejo Privado de Competitividad y Fedesarrollo.

En primera instancia, en un marco general de análisis, a partir de las experiencias internacionales expuestas en el capítulo 2 del presente documento, se identificaron observatorios operados en su totalidad por el sector público⁹, así como observatorios privados¹⁰, esto genera un espectro bastante amplio para proponer la estrategia de sostenibilidad, puesto que se tienen experiencias de financiación 100% desde el sector público a este tipo de iniciativas y 100% desde el sector privado.

Con este espectro de posibilidades, se realiza una primera definición en la estrategia de sostenibilidad para el observatorio en el contexto colombiano, la cual se detallará más adelante en cuanto a los aportes propuestos por diferentes actores, pero que en esencia requiere de una red de aliados, tanto públicos como privados que puedan aunar esfuerzos para financiar su operación y de esta manera viabilizar su puesta en marcha. Si se deja la responsabilidad de financiación exclusivamente en uno de los dos tipos de organizaciones, esto es 100% desde el sector público o 100% desde el sector privado, la disponibilidad de recursos puede ser insuficiente para financiar la puesta en marcha y operación, esto se ha confirmado en los diferentes espacios en los que se ha explorado la posibilidad de financiación del observatorio con actores específicos.

Adicionalmente, si el observatorio no logra integrar al sector público y privado, el alcance de su gestión se vería limitado, ya que probablemente no logre despertar el interés desde el sector que no se encuentre representado, mientras que, si se logra que una red de aliados aporte para el funcionamiento y la sostenibilidad del observatorio, se logra que se genere

⁹ Observatorio de Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento de Chile, operado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

¹⁰ Observatorio de Políticas de Emprendimiento de Chile.

una dinámica de tracción en cuanto a la construcción de nuevas alianzas y consecución de nuevos clientes, lo cual es fundamental para la sostenibilidad del observatorio.

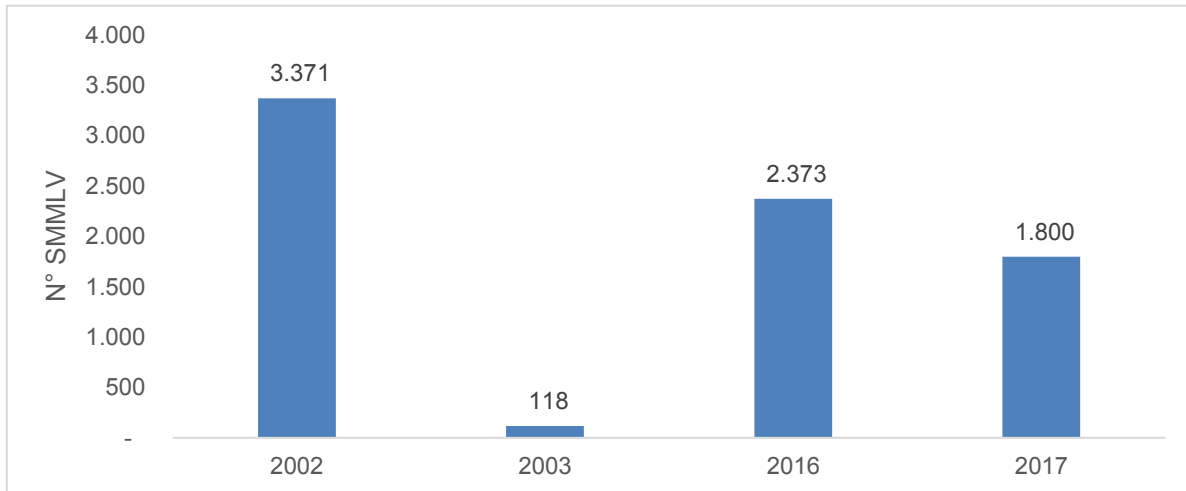
Por parte del operador del observatorio, el principal instrumento para lograr su sostenibilidad es la generación de ingresos, en este sentido, los roles del Director Ejecutivo y el Líder de Mercadeo y Relaciones Públicas son fundamentales para la venta de los productos y servicios del portafolio del observatorio y la consecución de proyectos especializados con los diversos actores del ecosistema.

Un aspecto importante que refuerza que la red de aliados es la estructura más viable en cuanto a la sostenibilidad del observatorio es el modelo de la Fundación Observatorio Pyme, la cual articula al sector empresarial, académico y gobierno en torno a su observatorio de desarrollo empresarial. Para el caso de este observatorio argentino, en sus 19 años de vida, se ha articulado con 23 universidades y trabaja con entidades como el Banco Mundial, la Unión Europea, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Argentina, entre otras (Fundación Observatorio Pyme, 2020).

Pasando al análisis financiero de los referentes nacionales, que realizan actividades relacionadas con la misionalidad del observatorio, se inicia con el Observatorio de Ciencia y Tecnología, del cual se encontraron sus estados financieros de los años 2002, 2003, 2016 y 2017, en este caso se centró la atención en la generación de ingresos, para lo cual se tomó la información de los estados financieros y teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo, se dividieron por el valor del salario mínimo en cada uno de los años, presentando en la Figura 10, en términos del número de salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) a cuanto equivalen los ingresos del observatorio para estos años.

Se puede observar una tendencia decreciente en los ingresos del Observatorio de Ciencia y Tecnología a lo largo de los años con información disponible en términos de su equivalencia con los salarios mínimos. Sin embargo, se destaca que en el año 2003 tuvo un nivel de ingresos bastante bajo, pero que así mismo, en el año 2016 el nivel de ingresos vuelve a estar por encima de los 1.000 millones de pesos. Según las entrevistas confidenciales que se lograron con integrantes del equipo de este observatorio, la clave para la superación de estas crisis ha sido el respaldo decidido por parte de los asociados, quienes en dichos momentos se han convertido en los principales promotores de su portafolio con entidades del ecosistema de Ciencia y Tecnología para lograr ventas específicas de productos que logren aportar a los ingresos del observatorio.

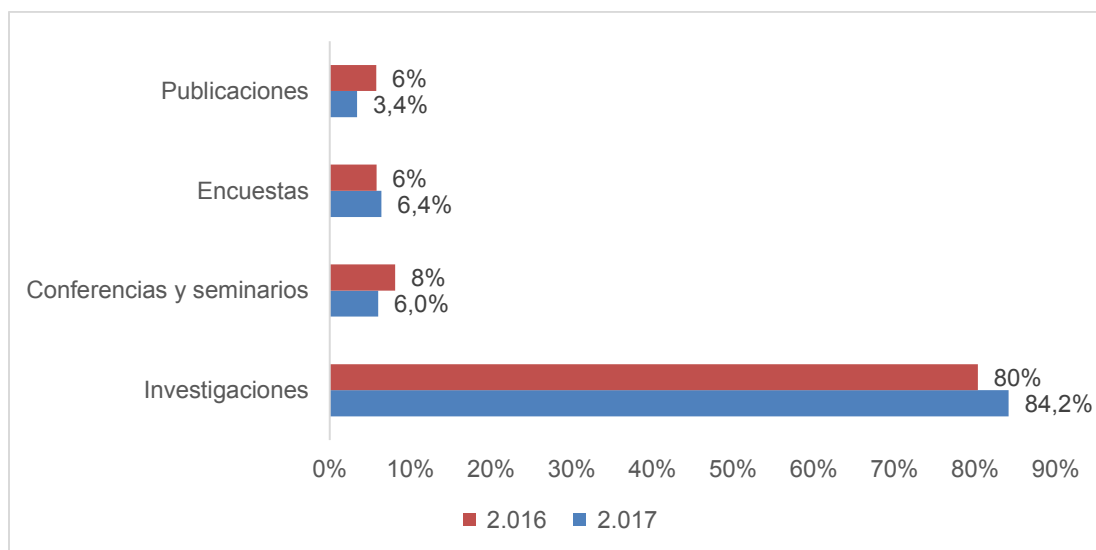
Figura 10. Ingresos OCyT en SMMLV 2002, 2003, 2016 y 2017.



Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros del OCyT.

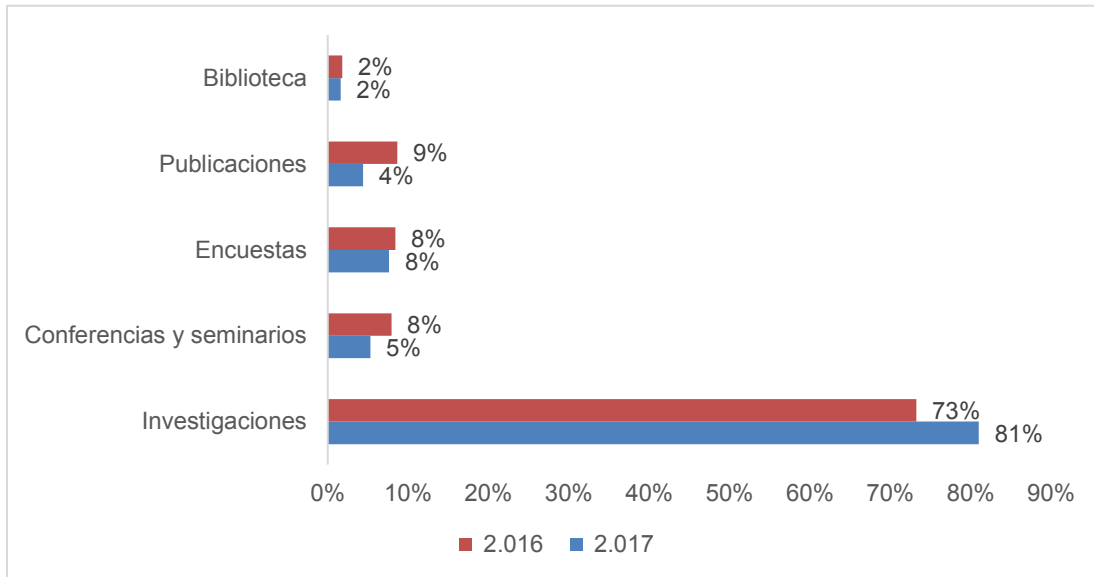
De otra parte, se encuentra la información financiera de Fedesarrollo para los años 2016 y 2017, mencionada anteriormente en este documento, pero que aquí se detalla la composición de ingresos y costos como una referencia para el portafolio del observatorio de emprendimiento, en la Figura 11 y Figura 12 se presenta dicha composición.

Figura 11. Distribución ingresos Fedesarrollo 2016 y 2017



Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros de Fedesarrollo.

Figura 12. Distribución costos Fedesarrollo 2016 y 2017

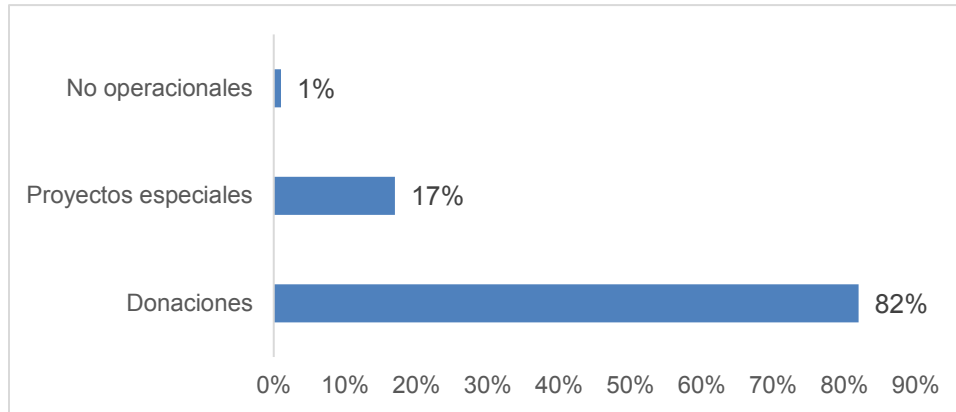


Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros de Fedesarrollo.

Más del 80% de los ingresos de Fedesarrollo se logra por la venta de investigaciones, referenciando el proceso de venta de esta organización, se determinó que se fundamenta en la gestión de relaciones por parte del equipo directivo basada en la experiencia de la entidad, lo cual genera confianza para lograr ventas con sus diferentes segmentos de clientes. De este modelo, se referencia la importancia de contar con un Director Ejecutivo y un líder de relaciones públicas que logren generar confianza con los diferentes segmentos de clientes del observatorio y de esta manera concretar las ventas.

En el caso del Consejo Privado de Competitividad se encontró que para el año 2.019 los ingresos fueron de \$3.264 millones de pesos distribuidos como se presenta en la Figura 13, en la cual se tiene que el 82% corresponde a donaciones de los miembros de número, los egresos para este año fueron de \$3.347 millones, resultando un déficit de \$84 millones. El fondo social acumulado para 2019 fue de \$689 millones de pesos (CPC, 2020).

Figura 13. Distribución de ingresos CPC 2019



Fuente: adaptado de CPC (2020, p. 60).

Analizando estos tres casos de referentes nacionales, se dimensiona el reto de la sostenibilidad del observatorio y se toman elementos fundamentales como: la necesidad de tener una red de aliados para superar los momentos de crisis y la necesidad de tener un portafolio con productos y servicios que permita generar ingresos a lo largo del tiempo, para esto es clave un contacto directo y permanente con los diferentes segmentos de clientes, lo cual estará a cargo del Director Ejecutivo y el Líder de Mercadeo y Relaciones Públicas.

Propuesta de aportes para la sostenibilidad del observatorio

En esta sección se presenta una propuesta base para los aportes que requiere el observatorio para su puesta en marcha y operación, el objetivo de este apartado es ser una base para la interacción con los diversos actores que puedan realizar aportes al observatorio, recibir su retroalimentación y contrapropuestas, se espera que a partir de esta propuesta base, se consolide la propuesta de aportes definitiva para poner en marcha y operar el observatorio, esto se realizará durante las mesas técnicas con los diferentes actores del ecosistema y se consolidará en el entregable de la Hoja de Ruta.

En ese orden de ideas, para la puesta en marcha del observatorio en el año 1, se requiere de aportes de entidades del gobierno y del operador, se propone entonces, que desde el gobierno se aporte el 85% y que el operador realice un aporte del 15%.

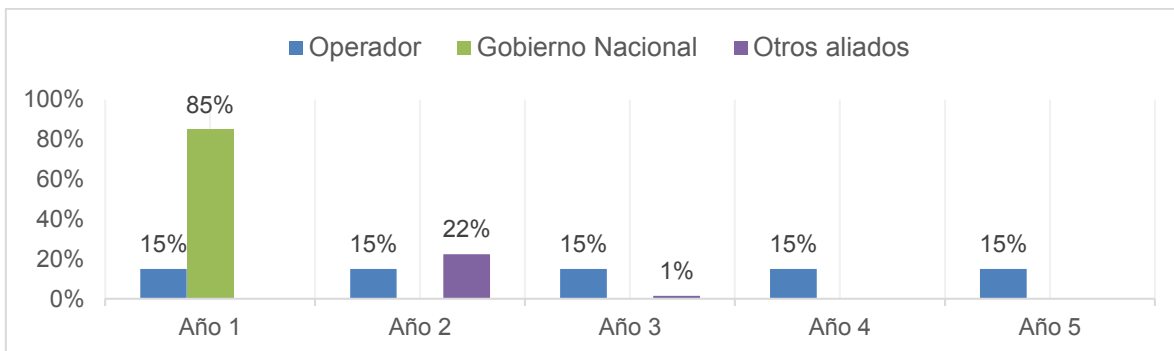
A partir del segundo año, se plantea que el observatorio tendrá ingresos por la venta de su principal producto: la batería de indicadores, allí los clientes iniciales serían entidades del gobierno como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, INNpulsa, el SENA, El Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, entre otros, y de esta manera el costo de la batería de indicadores se podría reducir para cada entidad, como clientes de la batería en el primer año también podrían estar empresas privadas, entidades financieras, gremios y entidades académicas. Este supuesto implica que las entidades del gobierno que apoyen la puesta en marcha del observatorio se conviertan a partir del

segundo año en sus principales clientes y que desde el observatorio se realicen las gestiones para buscar clientes en el sector privado para la batería de indicadores.

Así mismo, desde el segundo año, el observatorio iniciará la venta de otros productos: evaluaciones de impacto, estudios e investigaciones especializadas en emprendimiento. El detalle de los ingresos por ventas se presenta en el modelo financiero del observatorio.

Para el modelo de sostenibilidad, se propone que el operador realice un aporte del 15% de los costos de manera permanente y según las proyecciones financieras, en el año 2 y año 3 se requieren aportes de aliados correspondientes al 22% y 1% de los costos de operación que no se logran cubrir con los ingresos de dichos años (Figura 14), la consecución de estos aportes será responsabilidad del Director Ejecutivo y el Líder de Mercadeo y Relaciones Públicas del observatorio. Los aliados del observatorio para cubrir los costos de estos dos años se pueden encontrar en el sector privado, en empresas, entidades financieras o gremios.

Figura 14. Porcentaje de inversión y costos de operación a ser cubiertos con aportes de aliados



Fuente: elaboración propia.

Una vez superado el año 3 y según los supuestos de ventas presentados en el modelo financiero, el observatorio será autosostenible, para esto se requiere la organización de una agenda comercial por parte del Director Ejecutivo del observatorio y el Líder de Mercadeo, en la cual se presente el portafolio de productos a los diferentes actores del ecosistema para lograr las ventas proyectadas, aquí cobra mayor relevancia la credibilidad y experiencia de estos dos perfiles, ya que son la base para la generación de ingresos.

Es importante que el Director Ejecutivo y el Líder Técnico garanticen la calidad de los productos del observatorio para lograr un rápido posicionamiento y reconocimiento en el ecosistema de emprendimiento.

3.10 Modelo Financiero

A partir de la identificación de segmentos de clientes y usuarios, la clasificación de grupos de interés y la estrategia de relacionamiento, se desarrollaron diferentes escenarios de operación del observatorio. Se tomaron diferentes variables como criterio de definición de los escenarios, incluyendo la estructura de aportes, el incremento paulatino de los ingresos por autogeneración de recursos, la naturaleza jurídica del observatorio, entre otras. El resultado de tal ejercicio fue la propuesta de escenarios probables de desarrollo del observatorio a lo largo del tiempo. Para el establecimiento de los escenarios se contó con un acompañamiento por parte de los actores de interés de este proyecto como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, iNNpulsa Colombia, el Departamento Nacional de Planeación y Swisscontact.

Una vez adheridos los cambios al modelo de operación presentada, se realizó un proceso de evaluación inicial de ingresos y costos organizacionales, a fin de desarrollar posteriormente una etapa de evaluación financiera. Aquí se ejecutaron investigaciones en campo y se modelaron los flujos de caja de la organización, considerando dimensiones tales como la capacidad operativa del centro, las realidades del mercado laboral en cuanto a remuneración de personal según los perfiles requeridos, precios aproximados de los servicios a ofrecer, cantidades probables de venta de servicios, además de costos de infraestructura requerida.

Sobre esta información se procedió a proyectar los flujos de caja del observatorio para un periodo de cinco años iniciales de operación y se establecieron los criterios para generar análisis de sensibilidad sobre tales datos.

Con base en la información recabada a lo largo del proceso y materializada en los flujos de caja proyectados en la etapa previa, se realizó un ejercicio de modelamiento financiero con un análisis de sensibilidad cuya finalidad es establecer las reales condiciones que impactarán en la sostenibilidad del observatorio. En ese sentido, se incluyó en la versión final de este documento un modelamiento financiero que aporta una perspectiva económica de viabilidad de la presente propuesta.

Finalmente, a partir de un análisis plural y multidisciplinar de información, se determinaron conclusiones y recomendaciones que orientarán el desarrollo futuro de la presente consultoría, así como parámetros orientadores para los tomadores de decisiones de política pública en relación con el observatorio que surge de este ejercicio.

Aquí fueron incluidos criterios relevantes que explican los determinantes de la factibilidad de la presente propuesta. Así mismo, se identificaron factores que deberán ser fortalecidos en la medida en la que avance el presente proceso, al ser este un producto intermedio de la consultoría.

El modelo financiero del escenario base, o sea aquel identificado como el más probable, se construyó a partir de los siguientes componentes:

- Supuestos básicos
- Costos Variables
- Costos Fijos
- Gastos
- Inversión
- Ingresos
- Resultados

3.10.1 Supuestos Básicos

Los supuestos básicos para la construcción del modelo financiero se definen con base en la estructura organizacional propuesta y las actividades que desarrollará el observatorio. Se definieron 2 tipos de supuestos para el esquema de la sede central del Observatorio en Bogotá.

Figura 15. Supuestos de Costos y Gastos

Concepto	Valor	Cantidad
Subsidio Transporte 2021	\$ 106,968	
Salario Mínimo 2021	\$ 912,916	
Salario integral	\$ 9,129,162	
Dotación - % / salario	3.0%	
Elementos de protección - % salario	1.5%	
Costo alquiler oficina central / mt2	\$ 60,000	100
Mantenimiento oficinas - % / alquiler	5.0%	
Oficina Coworking Regional	\$ 40,000	16
Alquiler equipos computo / persona / mes	\$ 300,000	
Servicio Hosting / mes (página web y datos)	\$ 1,100,000	
Licencia Software Visualización / año	\$ 6,000,000	
Parametrización CRM	\$ 10,000,000	
Servicio software CRM / persona / mes	\$ 60,000	6
Licencia software SSPS / año	\$ 15,000,000	
Costo / celular	\$ 750,000	5
Costo plan celular	\$ 150,000	5
Costo / transacción bancaria	\$ 7,000	20
Viáticos / persona / día / mes	\$ 300,000	3
Pasajes nacionales / mes	\$ 600,000	3
Honorarios Mensuales Consejeros CD	\$ 1,200,000	3
Inflación promedio anual	4.0%	
Costo muebles / puesto de trabajo	\$ 3,000,000	
Costo sala de juntas 8 puestos	\$ 6,000,000	
% comisiones de venta / ingresos venta	5.0%	
Incremento costos y gastos - pesimista	10.0%	
Disminución ingresos - pesimista	10.0%	
Disminución costos y gastos - optimista	5.0%	
Incremento ingresos - optimista	5.0%	

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Supuestos de Ingresos

Concepto	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evaluaciones de Impacto	\$ 100,000,000	-	1	2	2	2
Estudios sobre Emprendimiento	\$ 100,000,000			2	2	2
Estudios Especializados	\$ 100,000,000			2	2	3
Investigaciones sobre Emprendimiento	\$ 300,000,000				1	1
Seminarios	\$ 80,000,000		2	2	3	3
Diplomados	\$ 120,000,000			1	1	2
Conferencias especializadas	\$ 15,000,000		3	3	4	4
Precio Batería Indicadores	$\sum CF + CV$ Año 2					
Aporte Permanente Operador	15%					

Fuente: elaboración propia.

Se destaca dentro de los supuestos lo siguiente:

- El escenario de proyección es de 5 años.
- Se proyecta una inflación promedio anual de 4% para los próximos cinco años y tanto los costos y gastos como las inversiones y los ingresos se proyectan con ésta.
- Los costos variables y fijos están asociados a la ejecución de las actividades core del Observatorio y su ejecución es la que permitirá la generación de ingresos.
- Los gastos son las erogaciones generadas por las actividades indirectas de la operación del Observatorio, básicamente por los procesos administrativos.
- Las oficinas donde operará el observatorio tanto en Bogotá como en las regionales serán alquiladas.
- No habrá inversión en equipos de cómputo, porque se contratará el servicio de arrendamiento de equipos y servidores, que ya incluye software básico.
- Se proyecta adquirir un software especializado en gestión de grandes volúmenes de información.
- Se propone la realización de un estudio de mercado durante el primer año, con el fin de identificar mejor el portafolio de clientes potenciales.
- Los ingresos provendrán del aporte de los financiadores o aliados y de la venta de productos.
- El precio de venta de la batería de indicadores se calcula con base en los costos variables y fijos incurridos durante su construcción en el año 1 y dicho precio se ajusta con inflación cada año de allí en adelante.
- Se propone que quien opere el Observatorio aporte cada año el 15% de sus costos, gastos e inversiones requeridos para su operación.

3.10.2 Costos Variables

Los costos variables son aquellos directamente generados por la operación del Observatorio y que se pueden dar o no, en menor o mayor proporción, según el tipo de actividades que realizará el Observatorio. Este tipo de costo no es tan significativo dentro de la estructura general de erogaciones de la operación del Observatorio

Figura 17. Costos Variables de Operación

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios y prestaciones	-	-	-	-	-
Dotación	-	-	-	-	-
Elementos de protección personal	-	-	-	-	-
Arrendamiento oficinas	-	-	-	-	-
Arrendamiento equipos cómputo	-	-	-	-	-
Mantenimiento de oficinas	-	-	-	-	-
Mantenimiento de equipos no computo	-	-	-	-	-
Papelera y útiles	-	-	-	-	-
Servicio de energía	-	-	-	-	-
Servicio de acueducto	-	-	-	-	-
Servicio de internet	-	-	-	-	-
Servicio de Hosting	-	-	-	-	-
Licencias software	-	-	-	-	-
Servicio de teléfono fijo	-	-	-	-	-
Servicio de celulares	-	-	-	-	-
Servicio de aseo y caetería	-	-	-	-	-
Servicio de vigilancia y seguridad	-	-	-	-	-
Gastos bancarios	-	-	-	-	-
Afiliaciones y contribuciones	-	-	-	-	-
Buses y taxis	2,400,000	2,496,000	2,595,840	2,699,674	2,807,661
Fletes y acarreos	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837	1,403,830
Alojamiento y manutención	-	-	-	-	-
Transportes aéreos	-	-	-	-	-
Transportes terrestres	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837	1,403,830
Auxilios de rodamiento	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837	1,403,830
Capacitación	-	-	-	-	-
Seguros	-	-	-	-	-
Honorarios asesoría legal	-	-	-	-	-
Honorarios asesoría contable	-	-	-	-	-
Honorarios asesoría tributaria	-	-	-	-	-
Honorarios revisoría fiscal	-	-	-	-	-
Honorarios asesoría técnica / CD *	-	36,000,000	48,000,000	60,000,000	62,400,000
Comisiones de ventas	-	72,512,224	108,952,713	135,526,886	153,816,405
Publicidad	-	-	-	-	-
Relaciones públicas	-	-	-	-	-
Operación Regionales	-	-	-	-	-
TOTAL COSTOS VARIABLES	6,000,000	114,752,224	163,442,313	202,276,070	223,235,557

Fuente: elaboración propia.

3.10.3 Costos Fijos

Estos costos son los más importantes en la operación del Observatorio, ya que su ejecución está directamente relacionada con ella. Son los costos que permanentemente se van a generar como resultado de la realización de las actividades propias del core del Observatorio

Figura 18. Costos Fijos de la Operación

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios y prestaciones	900,890,400	936,926,016	974,403,057	1,013,379,179	1,053,914,346
Dotación	27,026,712	28,107,780	29,232,092	30,401,375	31,617,430
Elementos de protección personal	13,513,356	14,053,890	14,616,046	15,200,688	15,808,715
Arrendamiento oficinas	-	-	-	-	-
Arrendamiento equipos cómputo	21,600,000	22,464,000	23,362,560	24,297,062	25,268,945
Mantenimiento de oficinas	-	-	-	-	-
Mantenimiento de equipos no computo	-	-	-	-	-
Papelería y útiles	6,000,000	6,240,000	6,489,600	6,749,184	7,019,151
Servicio de energía	-	-	-	-	-
Servicio de acueducto	-	-	-	-	-
Servicio de internet	-	-	-	-	-
Servicio de Hosting	-	-	-	-	-
Licencias software	35,320,000	26,332,800	27,386,112	28,481,556	29,620,819
Servicio de teléfono fijo	-	-	-	-	-
Servicio de celulares	-	-	-	-	-
Servicio de aseo y caetería	-	-	-	-	-
Servicio de vigilancia y seguridad	-	-	-	-	-
Gastos bancarios	-	-	-	-	-
Afiliaciones y contribuciones	-	-	-	-	-
Buses y taxis	-	-	-	-	-
Fletes y acarreos	-	-	-	-	-
Alojamiento y manutención	32,400,000	33,696,000	35,043,840	36,445,594	37,903,417
Transportes aéreos	21,600,000	22,464,000	23,362,560	24,297,062	25,268,945
Transportes terrestres	-	-	-	-	-
Auxilios de rodamiento	-	-	-	-	-
Capacitación	3,000,000	3,120,000	3,244,800	3,374,592	3,509,576
Seguros	-	-	-	-	-
Honorarios asesoría legal	-	-	-	-	-
Honorarios asesoría contable	-	-	-	-	-
Honorarios asesoría tributaria	-	-	-	-	-
Honorarios revisoría fiscal	-	-	-	-	-
Honorarios asesoría técnica / CD *	-	-	-	-	-
Comisiones de ventas	-	-	-	-	-
Publicidad	18,000,000	18,720,000	19,468,800	20,247,552	21,057,454
Relaciones públicas	12,000,000	12,480,000	12,979,200	13,498,368	14,038,303
Operación Regionales	-	272,932,423	567,699,440	885,611,126	921,035,571
TOTAL COSTOS FIJOS	1,091,350,468	1,397,536,910	1,737,288,106	2,101,983,339	2,186,062,673

Fuente: elaboración propia.

En estos costos fijos se incluyen los costos de operación de las distintas regionales que tendrá el Observatorio.

3.10.4 Gastos

Son todas aquellas erogaciones asociadas a las actividades administrativas que se requieren como soporte para que el Observatorio funcione

Figura 19. Gastos Administrativos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios y prestaciones	274,279,200	285,250,368	296,660,383	308,526,798	320,867,870
Dotación	8,228,376	8,557,511	8,899,811	9,255,804	9,626,036
Elementos de protección personal	4,114,188	4,278,756	4,449,906	4,627,902	4,813,018
Arrendamiento oficinas	72,000,000	74,880,000	77,875,200	80,990,208	84,229,816
Arrendamiento equipos cómputo	10,800,000	11,232,000	11,681,280	12,148,531	12,634,472
Mantenimiento de oficinas	3,600,000	3,744,000	3,893,760	4,049,510	4,211,491
Mantenimiento de equipos no computo	3,600,000	3,744,000	3,893,760	4,049,510	4,211,491
Papelería y útiles	3,600,000	3,744,000	3,893,760	4,049,510	4,211,491
Servicio de energía	12,000,000	12,480,000	12,979,200	13,498,368	14,038,303
Servicio de acueducto	14,400,000	14,976,000	15,575,040	16,198,042	16,845,963
Servicio de internet	3,000,000	3,120,000	3,244,800	3,374,592	3,509,576
Servicio de Hosting	13,200,000	13,728,000	14,277,120	14,848,205	15,442,133
Licencias software	-	-	-	-	-
Servicio de teléfono fijo	1,800,000	1,872,000	1,946,880	2,024,755	2,105,745
Servicio de celulares	3,600,000	3,744,000	3,893,760	4,049,510	4,211,491
Servicio de aseo y caetería	24,000,000	24,960,000	25,958,400	26,996,736	28,076,605
Servicio de vigilancia y seguridad	48,000,000	49,920,000	51,916,800	53,993,472	56,153,211
Gastos bancarios	1,980,000	2,059,200	2,141,568	2,227,231	2,316,320
Afiliaciones y contribuciones	2,400,000	2,496,000	2,595,840	2,699,674	2,807,661
Buses y taxis	2,400,000	2,496,000	2,595,840	2,699,674	2,807,661
Fletes y acarreos	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837	1,403,830
Alojamiento y manutención	-	-	-	-	-
Transportes aéreos	-	-	-	-	-
Transportes terrestres	-	-	-	-	-
Auxilios de rodamiento	-	-	-	-	-
Capacitación	3,000,000	3,120,000	3,244,800	3,374,592	3,509,576
Seguros	35,000,000	36,400,000	37,856,000	39,370,240	40,945,050
Honorarios asesoría legal	36,000,000	37,440,000	38,937,600	40,495,104	42,114,908
Honorarios asesoría contable	60,000,000	62,400,000	64,896,000	67,491,840	70,191,514
Honorarios asesoría tributaria	12,000,000	12,480,000	12,979,200	13,498,368	14,038,303
Honorarios revisoría fiscal	36,000,000	37,440,000	38,937,600	40,495,104	42,114,908
Honorarios asesoría técnica / CD *	43,200,000	44,928,000	46,725,120	48,594,125	50,537,890
Comisiones de ventas	-	-	-	-	-
Publicidad	-	-	-	-	-
Relaciones públicas	-	-	-	-	-
Operación Regionales	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS	733,401,764	762,737,835	793,247,348	824,977,242	857,976,332

Fuente: elaboración propia.

3.10.5 Inversiones

Son aquellas erogaciones correspondientes a la adquisición de unos activos básicos que se requieren para que el Observatorio funcione; incluyen también las inversiones mínimas que se necesitan en las regionales.

Se aclara que la inversión contiene aquellos gastos preoperativos que se deben efectuar para constituir jurídicamente el Observatorio

Figura 20. Inversiones Necesarias

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Preoperativos	10,000,000	-	-	-	-
Muebles de oficina	36,000,000	6,240,000	12,979,200	20,247,552	
Televisores	6,000,000	-	-	-	-
Celulares	3,750,000	1,560,000	3,244,800	5,061,888	
Tecnología de videoconferencia	5,000,000	-	-	-	-
Instalación internet	2,500,000	-	-	-	-
Equipo cafetería	2,000,000	400,000	832,000	1,297,920	
Estudio de mercado	70,000,000	-	-	-	-
TOTAL INVERSION	135,250,000	8,200,000	17,056,000	26,607,360	-

Fuente: elaboración propia.

La inversión incluye también el valor de un estudio de mercado que se debe realizar para identificar la potencialidad de clientes, servicios y productos que puede tener el Observatorio.

3.10.6 Ingresos

Los ingresos tienen 2 componentes: ingresos provenientes de aportes de financiadores e ingresos provenientes de la venta de productos elaborados por el Observatorio

Figura 21. Ingresos por Aportes de Financiadores

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operador	294,900,335	342,484,045	406,655,065	473,376,602	490,091,184
% aporte	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
Gobierno	1,671,101,897	-	-	-	-
% aporte	85.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Otros	-	490,498,437	125,324,436	-	-
% aporte	0.0%	21.5%	4.6%	0.0%	0.0%
Subtotal Aportes Aliados	1,966,002,232	832,982,482	531,979,501	473,376,602	490,091,184

Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó en el punto de los supuestos, se recomienda que el Operador aporte el equivalente al 15% del total de costos, gastos e inversiones requeridas. El 85% restante será aportado por el Gobierno el primer año

A partir del segundo año, se propone que el Gobierno se convierta en “comprador” de la batería de indicadores, cuyo precio de venta ya se explicó antes. El monto faltante para cubrir los costos, gastos e inversiones requeridas a partir del año 2, se propone que se obtenga por la venta de productos y por los aportes de Otros financiadores

Figura 22. Ingresos por Venta de Productos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Batería de Indicadores	-	1,141,244,487	1,186,894,266	1,234,370,037	1,283,744,838
Venta de Evaluaciones de Impacto *	-	104,000,000	216,320,000	224,972,800	233,971,712
Venta Estudios Emprendimiento	-	-	208,000,000	216,320,000	224,972,800
Venta Estudios Especializados	-	-	216,320,000	224,972,800	350,957,568
Venta Investigaciones Emprendimiento	-	-	-	337,459,200	350,957,568
Venta Seminarios	-	160,000,000	173,056,000	269,967,360	280,766,054
Venta Diplomados	-	-	129,792,000	134,983,680	280,766,054
Venta Conferencias Especializadas	-	45,000,000	48,672,000	67,491,840	70,191,514
Subtotal Ingresos por Ventas	-	1,450,244,487	2,179,054,266	2,710,537,717	3,076,328,109

Fuente: elaboración propia.

Se considera que estos ingresos se generarán a partir del año 2 y además de la venta de la batería de indicadores (que se espera sea asumida por las entidades de gobierno), se incluye la venta de Evaluaciones de Impacto, Estudios e Investigaciones sobre Emprendimiento, Estudios Especializados sobre Emprendimiento (género, sector, etc.), Seminarios, Diplomados y Conferencias Especializadas.

3.10.7 Resultados de la Operación

Con base en los costos, gastos, inversiones e ingresos planteados en este escenario base, se construye el cuadro de resultados finales de la operación del Observatorio.

Se destaca aquí que, de acuerdo con la propuesta de operación hecha, el Observatorio comenzará a generar excedentes de liquidez a partir del cuarto año de operación. En la medida en que se consolide y pueda vender más productos, comenzará a generar unos excedentes de liquidez para reinvertir en el mismo Observatorio y reducir la necesidad de aportes de financiadores.

Figura 23. Resultados de la Operación

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos aportes aliados	1,966,002,232	832,982,482	531,979,501	473,376,602	490,091,184
+ Ingresos venta de productos	-	1,450,244,487	2,179,054,266	2,710,537,717	3,076,328,109
= Total Ingresos	1,966,002,232	2,283,226,969	2,711,033,767	3,183,914,318	3,566,419,293
- Costos Variables	6,000,000	114,752,224	163,442,313	202,276,070	223,235,557
= Margen de Contribución	1,960,002,232	2,168,474,744	2,547,591,454	2,981,638,249	3,343,183,736
- Costos Fijos	1,091,350,468	1,397,536,910	1,737,288,106	2,101,983,339	2,186,062,673
= Margen de Operación	868,651,764	770,937,835	810,303,348	879,654,910	1,157,121,063
- Gastos de administración	733,401,764	762,737,835	793,247,348	824,977,242	857,976,332
= Ebitda	135,250,000	8,200,000	17,056,000	54,677,668	299,144,732
- Inversiones	135,250,000	8,200,000	17,056,000	26,607,360	-
Excedentes de Liquidez	-	0	-	28,070,308	299,144,732

Fuente: elaboración propia.

3.10.8 Escenarios

A partir del Escenario Base se construyeron 4 escenarios más, para evaluar el impacto de la disminución o incremento en los costos y en los ingresos

Escenario Pesimista 1:

Este escenario contempla la posibilidad de que los costos, gastos e inversiones se incrementen en un 10% frente al escenario base, ya sea por imprevistos o por efecto de inadecuadas negociaciones con proveedores y contratistas. Sus resultados finales son los siguientes:

Figura 24. Resultados de la Operación Escenario Pesimista 1

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos aportes aliados	2,041,024,832	888,955,890	597,909,477	521,899,807	504,775,837
+ Ingresos venta de productos	-	1,466,460,167	2,195,918,573	2,728,076,596	3,094,568,543
= Total Ingresos	2,041,024,832	2,355,416,057	2,793,828,051	3,249,976,403	3,599,344,381
- Costos Variables	6,600,000	116,187,008	164,934,489	203,827,932	224,849,494
= Margen de Contribución	2,034,424,832	2,239,229,048	2,628,893,562	3,046,148,471	3,374,494,887
- Costos Fijos	1,106,342,468	1,420,549,390	1,768,938,717	2,142,926,312	2,228,643,365
= Margen de Operación	928,082,364	818,679,659	859,954,845	903,222,159	1,145,851,523
- Gastos de administración	779,307,364	810,479,659	842,898,845	876,614,799	911,679,391
= Ebitda	148,775,000	8,200,000	17,056,000	26,607,360	234,172,132
- Inversiones	148,775,000	8,200,000	17,056,000	26,607,360	-
Excedentes de Liquidez	-	0	0	0	234,172,132

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el cuadro anterior, el incremento en los costos, gastos e inversiones afecta sensiblemente la liquidez y por ende la operación del observatorio en todos los años y serán necesarios mayores recursos de aportes de los financiadores.

Escenario Pesimista 2

En este escenario se analiza el impacto de una disminución del 10% en los ingresos provenientes de la venta de productos realizados por el Observatorio. La liquidez se disminuye mucho más que con el incremento de costos, es decir, la operación del Observatorio es muy sensible a la afectación en la generación de ingresos, como se aprecia en los siguientes resultados:

Figura 25. Resultados de la Operación Escenario Pesimista 2

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos aportes aliados	1,966,002,232	970,755,708	738,989,656	702,807,377	487,783,938
+ Ingresos venta de productos	-	1,305,220,038	1,961,148,840	2,439,483,945	2,768,695,298
= Total Ingresos	1,966,002,232	2,275,975,746	2,700,138,496	3,142,291,322	3,256,479,236
- Costos Variables	6,000,000	107,501,002	152,547,042	188,723,381	207,853,916
= Margen de Contribución	1,960,002,232	2,168,474,744	2,547,591,454	2,953,567,941	3,048,625,320
- Costos Fijos	1,091,350,468	1,397,536,910	1,737,288,106	2,101,983,339	2,186,062,673
= Margen de Operación	868,651,764	770,937,835	810,303,348	851,584,602	862,562,647
- Gastos de administración	733,401,764	762,737,835	793,247,348	824,977,242	857,976,332
= Ebitda	135,250,000	8,200,000	17,056,000	26,607,360	4,586,315
- Inversiones	135,250,000	8,200,000	17,056,000	26,607,360	-
Excedentes de Liquidez	-	0	-	0	4,586,315

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, los financiadores deben aportar cifras mayores en cada año, para que el Observatorio pueda seguir operando.

Escenario Optimista 1

Este escenario implica una mejora en la gestión de control de los costos, gastos e inversiones, mediante la cual se disminuyen éstos en un 5%. La liquidez del observatorio se mejora un poco frente al escenario base, como se ve en los siguientes resultados:

Figura 26. Resultados de la Operación Escenario Optimista 1

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos aportes aliados	1,928,600,282	805,109,502	499,132,786	466,335,123	482,768,046
+ Ingresos venta de productos	-	1,442,136,647	2,170,622,113	2,701,768,277	3,067,207,891
= Total Ingresos	1,928,600,282	2,247,246,149	2,669,754,899	3,168,103,400	3,549,975,938
- Costos Variables	5,700,000	114,034,832	162,696,226	201,500,139	222,428,588
= Margen de Contribución	1,922,900,282	2,133,211,316	2,507,058,673	2,966,603,261	3,327,547,349
- Costos Fijos	1,083,854,468	1,386,030,670	1,721,462,801	2,081,511,853	2,164,772,327
= Margen de Operación	839,045,814	747,180,647	785,595,872	885,091,409	1,162,775,022
- Gastos de administración	710,558,314	738,980,647	768,539,872	799,281,467	831,252,726
= Ebitda	128,487,500	8,200,000	17,056,000	85,809,941	331,522,296
- Inversiones	128,487,500	8,200,000	17,056,000	26,607,360	-
Excedentes de Liquidez	-	0	0	59,202,581	331,522,296

Fuente: elaboración propia.

Escenario Optimista 2

En este escenario se contempla una mejor gestión comercial, que permita incrementar en un 5% los ingresos generados por la venta de productos realizados por el Observatorio, ya sea por mayor número de productos vendidos o por mejores precios de ventas de los productos esperados. Es el mejor escenario, ya que el Observatorio comienza a generar excedentes importantes de liquidez para reinvertirlos y disminuir el aporte de los financiadores a partir del tercer año, como se observa en el siguiente cuadro:

Figura 27. Resultados de la Operación Escenario Optimista 2

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos aportes aliados	1,966,002,232	764,095,869	407,939,550	475,474,597	493,019,911
+ Ingresos venta de productos	-	1,522,756,711	2,350,318,928	2,990,270,478	3,466,825,006
= Total Ingresos	1,966,002,232	2,286,852,580	2,758,258,479	3,465,745,075	3,959,844,917
- Costos Variables	6,000,000	118,377,836	172,005,546	216,262,708	242,760,402
= Margen de Contribución	1,960,002,232	2,168,474,744	2,586,252,932	3,249,482,367	3,717,084,515
- Costos Fijos	1,091,350,468	1,397,536,910	1,737,288,106	2,101,983,339	2,186,062,673
= Margen de Operación	868,651,764	770,937,835	848,964,826	1,147,499,028	1,531,021,842
- Gastos de administración	733,401,764	762,737,835	793,247,348	824,977,242	857,976,332
= Ebitda	135,250,000	8,200,000	55,717,478	322,521,786	673,045,511
- Inversiones	135,250,000	8,200,000	17,056,000	26,607,360	-
Excedentes de Liquidez	-	-	0	38,661,478	673,045,511

Fuente: elaboración propia.

Escenario Teletrabajo

Este escenario comprende varios aspectos:

- Las regionales van a operar todas en teletrabajo desde sus residencias.
- Para cuando requieran reunirse con un cliente o interesado, se contempla un alquiler de horas de oficina en coworking.
- Se eliminan los gastos de servicios de las regionales.
- La sede central en Bogotá se mantiene, pero con un área menor.
- Los gastos de servicios en la sede central se disminuyen.
- El costo de arrendamiento de equipos de cómputo se incrementa para incluir sistemas seguros de telecomunicaciones en las residencias de los colaboradores.
- A los colaboradores se les da un auxilio para pagar el Internet que van a utilizar en su trabajo desde sus residencias.
- Se les suministrará sillas adecuadas a los colaboradores para el trabajo en sus residencias.

Figura 28. Resultados de la Operación Escenario Teletrabajo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos aportes aliados	1,952,682,232	772,404,562	429,262,112	452,614,762	470,394,042
+ Ingresos venta de productos	-	1,459,230,087	2,188,399,290	2,720,256,542	3,086,435,687
= Total Ingresos	1,952,682,232	2,231,634,649	2,617,661,403	3,172,871,304	3,556,829,728
- Costos Variables	6,000,000	115,201,504	163,909,565	202,762,011	223,740,936
= Margen de Contribución	1,946,682,232	2,116,433,144	2,453,751,838	2,970,109,293	3,333,088,793
- Costos Fijos	1,099,990,468	1,372,077,710	1,674,987,946	1,999,935,677	2,079,933,104
= Margen de Operación	846,691,764	744,355,435	778,763,892	970,173,615	1,253,155,688
- Gastos de administración	711,441,764	739,899,435	769,495,412	800,275,228	832,286,238
= Ebitda	135,250,000	4,456,000	9,268,480	169,898,387	420,869,451
- Inversiones	135,250,000	4,456,000	9,268,480	14,458,829	-
Excedentes de Liquidez	-	0	-	155,439,558	420,869,451

Fuente: elaboración propia.

3.10.9 Conclusiones modelo financiero

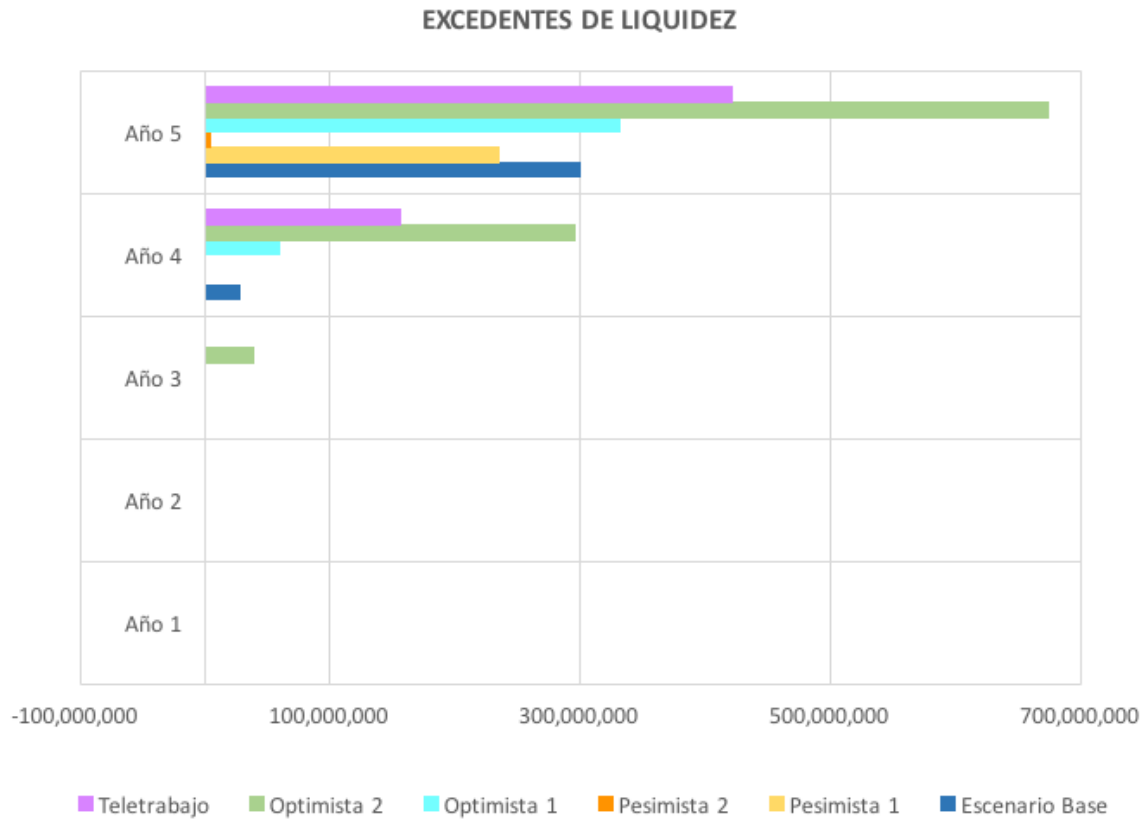
Una vez construidos y analizados los distintos escenarios pesimistas, optimistas y de teletrabajo, a partir del Escenario Base o escenario más probable, la conclusión más importante es que la operación del Observatorio es mucho más sensible al incremento o disminución de ingresos, que al incremento o disminución de costos. Esto significa que el Observatorio debe tener una fuerte gestión comercial y de relacionamiento para promover permanentemente la venta de los productos y servicios que elabore y que constantemente debe estar buscando la generación de nuevos productos o servicios así como la consecución de nuevos clientes. El escenario de teletrabajo puede ser importante si logra conservarse en el largo plazo.

Figura 29. Resultados Comparativos de la Operación según Escenarios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Base	-	-	-	28,070,308	299,144,732
Pesimista 1	-	-	-	-	234,172,132
Pesimista 2	-	-	-	-	4,586,315
Optimista 1	-	-	-	59,202,581	331,522,296
Optimista 2	-	-	38,661,478	295,914,426	673,045,511
Teletrabajo	-	-	-	155,439,558	420,869,451

Fuente: elaboración propia

Figura 30. Resultados de la Operación Según Escenarios



Fuente: elaboración propia

4. Conclusiones

La operación de un observatorio de medición de la dinámica emprendedora en el país se presenta como un reto institucional para todos los grupos de interés, ya que ello representa el esfuerzo articulado para estructurar información de calidad que le permita al ecosistema emprendedor conocerse de manera detallada, adoptar prácticas internacionales para medirse de manera estandarizada y superar los sesgos además de garantizar la veracidad, accesibilidad y precisión de la información para la toma oportuna de decisiones en materia de política pública, para con esto impulsar el desarrollo económico.

En este sentido, la propuesta del documento fue presentar como propuesta de operación del instrumento de medición del emprendimiento en el país al observatorio, como un organismo independiente., de acuerdo con el concepto de externalización institucionalizada. Esta figura organizacional fue elegida ya que permite una vigilancia objetiva en la medida que anula el sesgo, prevaleciendo la independencia del observatorio frente a los intereses políticos que puedan buscar un matiz en la medición de fenómenos relevantes para el emprendimiento.

Adicionalmente, la presencia de aliados con interés en la generación de conocimiento resulta ideal para aportar en procesos de sostenibilidad del observatorio y garantiza, a su vez, la multiplicidad de enfoques que puede enriquecer el estudio y análisis que se haga del fenómeno observado. La presencia de aliados es también la oportunidad para acceder a redes especializadas de conocimiento, por lo que, la selección de los aliados se presenta como la primera de las decisiones estratégicas del observatorio.

A fin de garantizar la generación de valor para todos los participantes, el observatorio se diseñó como un centro de referencia en el cual se contará con información disponible para análisis, creación de conocimiento para la formación, transferencia de conocimiento, apoyo técnico en la formulación de política pública y banco de consulta de información desagregada alrededor de los procesos de surgimiento de nuevas empresas y consolidación y crecimiento de las pequeñas empresas.

Para preservar su naturaleza plural, se ha sugerido un esquema en el cual los diferentes grupos de interés podrán participar en la organización a través de una entidad sin ánimo de lucro, que ofrezca beneficios ajustados a sus intereses de acuerdo con el aporte de recursos para la operación del organismo. De lo expuesto, es importante señalar que la estructura de aportes propuesta es un reflejo de la diversidad de enfoques que se necesitan para asegurar información de calidad. La presencia o ausencia de cualquier actor puede impactar en la confianza y credibilidad de los Stakeholders en el observatorio en cuanto a su capacidad para observar los fenómenos de emprendimiento.

Es de señalar que la estructura propuesta guarda algunos principios orientadores que son clave para el desarrollo futuro del observatorio. En primera medida, cuenta con una estructura técnico-administrativa costo-eficiente que ofrece valores competitivos en

términos de remuneración para sus integrantes, a fin de asegurar la captación de personal idóneo y la estabilidad del personal en el tiempo. De igual modo, se propone una dinámica de evolución y mejora de la organización que la lleve a hacerse responsable de sus resultados a partir de la generación de recursos propios para aportar a su sostenibilidad. La estrategia de crecimiento propuesta se basa en el desarrollo de productos apalancada a través del equipo técnico, una dirección ejecutiva especializada en las relaciones públicas y volcada al desarrollo de redes de aliados y asociados. En consecuencia con lo anterior, se establece un esquema financiero para la operación del observatorio tomando en cuenta criterios como, la expansión territorial escalonada y costos asociados a la ejecución de actividades “core” del observatorio.

Para soportar la propuesta se realizó la observación de experiencias de observatorios asociados con el desarrollo empresarial, tanto nacionales como internacionales, en ese ejercicio se identificaron tres tipos de estructuras de conformación y financiación: entidades 100% del sector público, otras 100% con aportes del sector privado y finalmente, estructuras mixtas con variación en la participación de actores. Finalmente, la estructura sugerida es la que contempla participación tanto de entidades públicas como privadas para conservar los principios de la gobernanza: participación equitativa de los integrantes en la toma de decisiones, transparencia en las acciones, mecanismos claros de rendición de cuentas y coherencia en la operación técnica y administrativa.

Referido a la generación de ingresos, los observatorios referenciados cuentan con un amplio portafolio de productos que se fundamentan en estudios e investigaciones personalizados, en servicios de consultoría para la creación de programas, así como, la implementación de metodologías para la medición del emprendimiento y la actividad empresarial. Además, cuentan con publicaciones especializadas según el enfoque del observatorio, la mayoría de acceso público. Sin detrimento de lo anterior, también ofrecen publicaciones patrocinadas por aliados de los observatorios, principalmente por entidades del sector financiero. Es por esto, que se propone para el observatorio de la actividad emprendedora que aquí se desarrolla, un portafolio amplio de productos que se pueden ir sumando año tras año a medida que aumente el reconocimiento del mismo, y a medida que se forje un capital relacional cada vez más robusto.

Finalmente, como corolario para el aseguramiento de la operatividad de la institución aquí propuesta, el modelo de gobernanza sugerido plantea el establecimiento de mecanismos de participación en la gestión y control del observatorio por parte de diversas entidades del ecosistema emprendedor, el desarrollo de un portafolio estrecho pero profundo, el relacionamiento estratégico con aliados que proporcionen tanto información como recursos a través de contratos o convenios, la definición de un mecanismo de rendición de cuentas claro y oportuno que genere confianza en los grupos de interés y la cobertura nacional con un claro enfoque regional que reconozca las particularidades del territorio colombiano.

5. Recomendaciones

Producto de la información presentada a lo largo de este documento, varios aspectos emergen como recomendaciones para las instituciones, instancias y decisores de la política pública del país, con la finalidad de sugerir rutas de acción que permitan el desarrollo de la actividad emprendedora, aportando instrumentos que articulen, analicen y promuevan la evolución del ecosistema de generación de nuevas empresas.

En primera instancia, considerando el contexto colombiano, se recomienda generar una estructura de financiación público – privada para un observatorio de la actividad emprendedora del país, controlar el riesgo de abandono de esta iniciativa a lo largo del tiempo, aumentar la capacidad de relacionamiento de tal instancia con el ecosistema y generar cooperación interinstitucional, aspecto último que resulta clave para la consecución de clientes y alianzas.

La conformación de esta instancia de carácter público-privado deberá ser regida por un Consejo Directivo conformado según los aportes que realicen los aliados estratégicos que decidan vincularse a la misma, fortalecido este con un equipo de expertos técnicos nacionales e internacionales en la modalidad *ad honorem*. En este sentido, el establecimiento de una asamblea de asociados resulta un mecanismo de participación deseable que ha mostrado su bondad en otras experiencias, aunque, teniendo en cuenta la información recolectada en los referentes, el número de asociados puede influir en la toma de decisiones consensuadas de manera oportuna.

Analizando la estructura funcional de observatorios de referencia y con base en las entrevistas personales realizadas, se recomienda que el observatorio cuente con un Director Ejecutivo y un Líder de Mercadeo y Relaciones Públicas con un perfil de alto nivel en términos de credibilidad, experiencia, relaciones en el ecosistema y fuertes capacidades comerciales, dado que son ellos quienes serán los responsables de generar mayores ingresos y alianzas y finalmente, asegurarán la sostenibilidad financiera del observatorio en el mediano plazo. Esta recomendación se basa en que la estructura propuesta para el observatorio es más sensible a la variación de ingresos que a la variación de costos, por lo que se debe promover permanentemente la venta de los productos y servicios que se diseñen y se deberá diseñar con anticipación una estrategia para la atracción, conversión, cierre y atención de nuevos clientes y usuarios.

De acuerdo con la experiencia de otros observatorios se recomienda un portafolio con mínimo 7 productos, de manera que, el observatorio no dependa de la generación de la batería de indicadores, diversificando la oferta, disminuyendo el riesgo y permitiendo mayores ingresos a mediano plazo. Así mismo, se recomiendan 7 nodos regionales que faciliten conocer la actividad emprendedora en el país y así generar información de calidad para la elaboración de políticas públicas. La forma de crear esta red regional se plantea desde un nodo central y la adición de dos nodos por año hasta llegar a 6 nodos regionales

y el primer nodo central. La progresividad de la conexión de nodos se propone desde el aporte de las regiones a la dinámica de creación de empresas.

Dada la estructura presentada y de acuerdo con el análisis de experiencias similares, se requiere apalancamiento para los primeros 3 años del observatorio por parte del operador¹¹, el gobierno nacional y la red de aliados, a partir del cuarto año el observatorio generará excedentes como resultado de la venta de productos y servicios que bien pueden lograrse vía acuerdo de voluntades tipo convenio de apoyo o convenios interadministrativos entre las partes.

Finalmente, y basados en la información de referentes nacionales e internacionales la figura jurídica deseable es la entidad sin ánimo de lucro ESAL y dentro de esta, la asociación que requiere un número plural de personas para su constitución. La razón para esta recomendación es que las entidades sin ánimo de lucro son esencialmente gestoras de recursos humanos, técnicos y financieros en torno a un objetivo definido que, por ley, deben establecer mecanismos de rendición de cuentas de fin de ejercicio y que cuentan con órganos de dirección y de gestión que buscan asegurar el buen manejo administrativo y el crecimiento acompañando al representante legal en el cumplimiento de sus facultades.

¹¹ Para la puesta en marcha del primer año se requieren aportes, para los siguientes años se requieren aportes para la compra de la batería de indicadores.

Referencias

Angulo, N. (2009). ¿Qué son los observatorios y cuáles son sus funciones? *Innovación Educativa*, 9 (47), 5-17.

Alcaldía de Barranquilla (2020). Plan de Desarrollo Soy Barranquilla 2020 – 2023. Disponible en: <https://www.barranquilla.gov.co/planeacion/plan-de-desarrollo-barranquilla/2020-2023>

Alcaldía de Bogotá (2020). Plan de Desarrollo Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI 2020 – 2024. Disponible en: <https://bogota.gov.co/sites/default/files/acuerdo-761-de-2020-pdd.pdf>

Alcaldía de Bucaramanga (2020). Plan de Desarrollo Bucaramanga ciudad de oportunidades 2020 – 2023. Disponible en: <https://www.bucaramanga.gov.co/noticias/wp-content/uploads/2020/05/Plan-de-Desarrollo-2020-2023-3.pdf>

Alcaldía de Cali (2020). Plan de Desarrollo Cali Unidos por la Vida 2020 – 2023. Disponible en: <https://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/153479/plan-de-desarrollo-2020--2023-unidos-por-la-vida-fue-radicado-ante-el-concejo-de-cali/>

Alcaldía de Medellín (2020). Plan de Desarrollo Medellín Futuro 2020 – 2023. Disponible en: <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/AtencionCiudadana/Shared%20Content/Proyecto%20de%20Acuerdo%20PDM%20Medell%C3%ADn%20Futuro.pdf>

Anzola, S. El espíritu emprendedor, 2010, Publicaciones ICESI, No 28 (julio-septiembre) pp. 137-141, Monterrey: ICESI

ASCUN. (03 de 09 de 2020). Observatorio de emprendimiento universitario. <https://ascun.org.co>. Obtenido de <https://ascun.org.co>: <https://ascun.org.co/red/detalle/red-de-emprendimiento-reune>

Cely, A. (1999). Metodología de los escenarios para estudios prospectivos. *Ingeniería e investigación*, N°44., 26 - 35.

Centro de Estudios Regionales Cafeteros (2016). Manizales, Caldas. Recuperado de <https://www.crece.org.co/es/documentos-dian-esal/>

Confecámaras (2018). Informe de dinámica empresarial en Colombia año 2017.

Consejo Privado de Competitividad - CPC (2019). Informe de gestión 2019. Recuperado de: [CPC_Informe-de-Gestion-2018.pdf](https://compite.com.co/CPC_Informe-de-Gestion-2018.pdf) (compite.com.co)

Consejo Privado de Competitividad - CPC (2020). Informe de gestión 2019. Recuperado de: <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2020/05/IGESTION.pdf>

De la Vega, I. (2007). Tipología de Observatorios de Ciencia y Tecnología. Los casos de América Latina y Europa. *Revista española de Documentación Científica*, 30(4), 545-552. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2007.v30.i4.404>

De Soto Hernando. (1986). *El otro sendero la revolución informal* (Instituto libertad y democracia (ed.); 3rd ed., Vol. 3). Talleres gráficos S.A. https://www.elcato.org/pdf_files/Prologo-Vargas-Llosa.pdf

Fedesarrollo (2015). Bogotá. Recuperado de <https://www.fedesarrollo.org.co/>

Fedesarrollo (2017). Estados financieros. Bogotá. Recuperado de <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/2.Estados%20Financieros.pdf>

Flor, G. (2017). Emprendimiento y crecimiento económico: una visión desde la literatura y los principales indicadores internacionales. *Estudios de La Gestión. Revista Internacional de Administración*, 34–59. <https://doi.org/10.32719/25506641.2017.2.2>

Fundación Observatorio Pyme. (03 de 09 de 2020). <https://www.observatoriopyme.org.ar>. Obtenido de <https://www.observatoriopyme.org.ar>: <https://www.observatoriopyme.org.ar/la-fundacion/enfoque/>

Galindo-Martín, M. Á., Méndez-Picazo, M. T., & Castaño-Martínez, M. S. (2016). Growth, economic progress and entrepreneurship. *Journal of Innovation and Knowledge*, 1(1), 62–68. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.006>

Gobernación de Antioquia (2020). Plan de Desarrollo Unidos por la Vida 2020 – 2023. Disponible en: https://plandesarrollo.antioquia.gov.co/archivo/PlanDesarrolloUNIDOS_VF-comprimido-min.pdf

Gobernación del Atlántico (2020). Plan de Desarrollo Atlántico para la Gente 2020 – 2023. Disponible en: https://www.atlantico.gov.co/images/stories/plan_desarrollo/PlanDesarrollo_2020-2023-Definitivo-A1.pdf

Gobernación de Cundinamarca (2020). Plan de Desarrollo Cundinamarca Región que Progresa 2020 – 2023. Disponible en: http://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/37b90ffc-f445-462b-8faa-8a16f4427fe8/PLAN+DE+DESARROLLO+PLIEGOS1_compressed.pdf?MOD=AJPERES&CVID=njCfayi&CVID=njCfayi&CVID=njCfayi&CVID=njCfayi&CVID=njCfayi

Gobernación de Santander (2020). Plan de Desarrollo Santander Siempre Contigo y para el Mundo 2020 – 2023. Disponible en: <https://www.santander.gov.co/index.php/documentos-planeacion/send/2200-plan-de-desarrollo-2020-2023/18585-pdd-2020-2023-completo-pts-nna-aprobado>

Gobernación del Valle del Cauca (2020). Plan de Desarrollo Valle Invencible 2020 – 2023. Disponible en:

<https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=viewpdf&id=43404>

Hall, R. E., & Jones, C. I. (1999). Why do some countries produce so much more output per worker than others? *Quarterly Journal of Economics*, 114(1), 83–116. <https://doi.org/10.1162/003355399555954>

Levinovitz, A. W. (2011, May 16). *Interview with Douglass C. North*. <https://www.nobelprize.org/mediaplayer/?id=1591>

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Retrieved November 20, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/259247>

Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía Industrial*, 383, 23–30.

Observatorio de Ciencia y Tecnología (2019). Bogotá. Recuperado de <https://www.ocyt.org.co/quienes-somos/>

Observatorio de Ciencia y Tecnología (2004). Estados Financieros Bogotá. Recuperado de https://ocyt.org.co/wp-content/uploads/2017/07/ocyt_informe_gestion_2003_plan2004.pdf

Observatorio de Ciencia y Tecnología (2018). Estados Financieros Bogotá. Recuperado de https://ocyt.org.co/wp-content/uploads/2018/04/estados_financieros_2017.pdf

Ordoñez, Gonzalo. (2002). La experiencia colombiana en la puesta en marcha del observatorio de ciencia y tecnología -OCyT. *Cuadernos del Cendes*, 19(51), 83-108. Recuperado en 20 de noviembre de 2020, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082002000300006&lng=es&tlng=es.

Organización de los Estados Americanos (2015). *Observatorios de Políticas Públicas en las Américas Una Guía para su diseño e implementación en nuestras administraciones públicas*. Estados Unidos de América.

Rivera, H. y Malaver, M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Documento de investigación No 97. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Rosero, O. Molina, S. *Sobre la investigación en emprendimiento*, 2008, *Informes Psicológicos*, No. 10 (ene-jun) pp. 29-39 Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Serrano, A. Pérez, M. Palma, M. López, M. (2016). *Emprendimiento: visión actual como disciplina de investigación. Un análisis de los números especiales publicados durante 2011 – 2013*. *Estudios gerenciales*, Vol. 32, No 109. pp. 82-95.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge Mass: Harvard University Press

Yang, J. Y., & Li, J. (2008). The development of entrepreneurship in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), 335–359. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9078-8>

Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles latinoamericanos*, 19(38), 39-64. Recuperado en 13 de septiembre de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200002&lng=es&tIng=es.