



El panorama del apoyo al emprendimiento en Colombia:

Desafíos, oportunidades y el camino hacia adelante

Bridge for Billions y ANDE

Este informe es un esfuerzo colaborativo entre **Bridge for Billions** y la **Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE, por sus siglas en inglés)**, dos organizaciones comprometidas con el fortalecimiento del ecosistema emprendedor en economías emergentes.

Bridge for Billions es una empresa social fundada en 2015 con la misión de democratizar el acceso al emprendimiento. Proporciona a los emprendedores las herramientas y la orientación necesarias para transformar sus ideas en empresas sostenibles, habiendo apoyado a miles de fundadores en más de 100 países a través de una de las redes de programas de emprendimiento en línea más grandes del mundo. Este informe forma parte de una nueva iniciativa de investigación estratégica desarrollada dentro de su programa insignia, **Conecta**, que apoya tanto a los emprendedores como a las organizaciones de apoyo que los acompañan.

La **Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE)** es una red global de más de 230 organizaciones que promueve el emprendimiento en economías emergentes. Como iniciativa del Instituto Aspen, la misión de ANDE es fortalecer a las organizaciones que apoyan a las Pequeñas Empresas en Crecimiento (SGBs) como una estrategia para resolver problemas sociales y ambientales y mejorar la calidad de vida. Con una trayectoria probada en el mapeo y análisis de ecosistemas de inversión y emprendimiento en América Latina desde 2013, ANDE es una voz líder en el sector, proporcionando conocimiento, capacitación e incidencia política para apoyar a las SGBs.





Carta del CEO de Bridge
for Billions

Pablo Santaefemia

Estimada comunidad de aliados y aliadas:

La paradoja es clara: mientras el sector emprendedor de Colombia emerge, las organizaciones que le brindan sustento permanecen en situaciones peligrosamente frágiles. Este informe sobre el ecosistema de apoyo al emprendimiento en Colombia, desarrollado con la Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE), destaca tanto las notables contribuciones de las **Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs)** como la fragilidad de los cimientos sobre los que operan.

Las OAEs colombianas logran resultados extraordinarios. **Los programas alcanzan tasas de finalización superiores al 80% y más de dos tercios de las empresas que reciben apoyo sobreviven más allá de su primer año.** Estas organizaciones no están solo impulsando empresas; están creando empleos, generando innovación local y asegurando que mujeres, jóvenes y personas emprendedoras de sectores subrepresentados formen parte de la historia del desarrollo de Colombia. Sin embargo, detrás de estos logros se esconde un profundo desafío: el sistema mismo que permite este impacto es inestable.

La mayoría de las OAEs operan proyecto por proyecto, con una flexibilidad limitada para planificar a largo plazo o invertir en su propia sostenibilidad. La colaboración entre estas sigue fragmentada, sin una asociación nacional permanente que unifique su voz. El apoyo para emprendimientos en etapas avanzadas es escaso, lo que crea un *abismo en el escalamiento* que impide que muchas personas con proyectos prometedores crezcan hasta consolidar empresas generadoras de empleo. Y, a pesar del impacto generalizado, los débiles sistemas de monitoreo impiden que las OAEs demuestren su valor a largo plazo ante las entidades financiadoras y quienes son responsables de formular políticas.

En Bridge for Billions, vemos esta paradoja en muchos ecosistemas: las mismas organizaciones que hacen posible el emprendimiento están luchando por sobrevivir. Nuestro **propósito** es claro: permitir que más emprendedores de todo tipo en etapas iniciales prosperen, creando empleos y soluciones para que nuestras economías puedan satisfacer de manera sostenible las necesidades de todos. Esta misión depende de OAEs sólidas y sostenibles. Sin ellas, el emprendimiento inclusivo en Colombia no puede escalar.

El camino a seguir también es claro. Este informe hace un llamado para:

1. **La creación de una plataforma nacional de coordinación de OAEs** para fortalecer la incidencia colectiva y fomentar la colaboración.
2. **Un cambio de proyectos a corto plazo hacia modelos de financiamiento flexibles y de largo plazo** que empoderen el crecimiento institucional.
3. **Inversión focalizada en rutas de escalamiento** que conecten a los emprendimientos con el capital, las corporaciones y los mercados.
4. **Métricas de impacto compartidas a largo plazo** que capturen resultados reales y construyan la base de evidencia para una inversión sostenida.

Estas recomendaciones se alinean plenamente con nuestra **estrategia Conecta**, que apoya a las OAEs en la cocreación de programas, el fortalecimiento de su sostenibilidad financiera y operativa, y la activación de alianzas para transformar ecosistemas fragmentados en redes colaborativas y resilientes.

Nuestra **visión 2033** es decidida: apoyar a más de 100,000 emprendedores, generar 1 millón de empleos e impactar positivamente la vida de mil millones de personas. Colombia tiene el talento, las instituciones y el impulso emprendedor para liderar esta visión. Pero lograrlo requiere una acción urgente para asegurar que las OAEs ya no sean frágiles, sino que estén empoderadas como actores centrales en el desarrollo del país.

Este informe no es solo un análisis; es un llamado a actuar de manera diferente. A los financiadores, responsables de políticas y líderes del ecosistema: el futuro del emprendimiento en Colombia será determinado por cómo apoyen a las organizaciones que lo hacen posible.

Con compromiso y urgencia,

Pablo Santaefemia

CEO & Co-fundador

Bridge for Billions



Carta del Director
Regional para América
Latina de ANDE

**Pedro
Martínez**

Estimados *ecosystem builders* y aliados,

Los datos son claros. El emprendimiento es una de las estrategias más efectivas y eficientes para resolver desafíos sociales y ambientales, al tiempo que crea movilidad social en todo el Sur Global. Pero las organizaciones que hacen esto posible están luchando por sobrevivir.

En esta ocasión, trabajamos con uno de nuestros miembros, Bridge for Billions, para desarrollar este informe sobre el ecosistema de apoyo al emprendimiento en Colombia. Quiero reconocer a José Ibañez y Bárbara de la Garza de nuestro equipo de ANDE, quienes lideraron este esfuerzo de investigación. Juntos, quisimos aportar evidencia crítica para ayudar a abordar una desconexión persistente que hemos venido observando. Las OAEs colombianas logran resultados notables con los emprendimientos que apoyan. Sin embargo, estas mismas organizaciones que crean resultados tan significativos enfrentan una inestabilidad crónica. Dependen de financiamiento por proyecto, carecen de una voz unificada y luchan por demostrar su valor sistémico.

En ANDE, hemos pasado más de una década fortaleciendo a estas organizaciones críticas en toda América Latina. Nuestra estrategia actualizada reconoce una verdad fundamental: los ecosistemas emprendedores sostenibles requieren estructuras de apoyo con liderazgo local y basadas en evidencia. No estamos importando modelos de Silicon Valley; estamos construyendo capacidad donde los emprendedores realmente viven y trabajan.

Los animo a utilizar este informe como su herramienta de incidencia. Llévelo a los gobiernos locales, fundaciones y oficinas de gestión de patrimonio familiar. Muéstrenles que invertir en las OAEs no es caridad, sino infraestructura económica. Cada dólar que fortalece a estas organizaciones se multiplica gracias al lanzamiento de empresas, la creación de empleos y la transformación de comunidades.

Esto no es un simple análisis. Es munición para el cambio. A los líderes del ecosistema, financiadores y actores políticos: actuemos de manera diferente, empezando hoy mismo. El futuro del emprendimiento en Colombia depende de ello.

Construyamos ecosistemas que perduren.



Resumen Ejecutivo

El sistema de apoyo al emprendimiento en Colombia muestra una clara paradoja: es maduro y está orientado a objetivos, con una base de OAEs de larga trayectoria, en su mayoría sin ánimo de lucro, pero estructuralmente desequilibrado y financieramente frágil. La columna vertebral se concentra en la región andina; el apoyo en etapas avanzadas es escaso, creando un "abismo al escalamiento" que limita el crecimiento de emprendimientos prometedores. Este informe sintetiza la evidencia recolectada encuestando a 36 OAEs colombianas y a través mesas redondas colectivas, logrando así informar una acción práctica a nivel sistémico.

“Nuestro mayor desafío es sostener y hacer crecer nuestros programas de apoyo. Los ciclos cortos de financiamiento nos obligan a pasar más tiempo persiguiendo la próxima subvención que acompañando a los emprendedores que más nos necesitan”.

– **Líder de OAE**, en una respuesta abierta de la encuesta.

Este informe tiene fines de incidencia, diseñado para dar a las OAEs una voz colectiva y proporcionar una hoja de ruta para el cambio sistémico.

Al leer este informe, obtendrá:

- Una radiografía basada en evidencia sobre cómo operan las OAEs colombianas, a quiénes sirven y dónde se interrumpe el flujo de emprendimientos (*pipeline*).
- Un diagnóstico claro de las limitaciones sistémicas: concentración geográfica, precariedad financiera y debilidad en las rutas de escalamiento.
- Una agenda práctica para la acción, co-informada por las perspectivas de las mesas redondas sobre financiamiento, medición, inclusión y preparación para la inversión.

Un ecosistema resiliente pero fatigado

El panorama de las OAEs en Colombia es experimentado e inclusivo, con una sólida base de OAE privadas sin ánimo de lucro (64%) y una alta proporción de organizaciones consolidadas o históricas (58% tiene más de 11 años). Sin embargo, la oportunidad está distribuida de manera desigual: el alcance del servicio se concentra en la región andina (44%), mientras que territorios como la Amazonía y la Orinoquía permanecen escasamente atendidos. Este desequilibrio geográfico crea un sistema de doble velocidad en el que la ubicación a menudo determina el acceso a un apoyo de calidad.

Bajo la superficie, el flujo (pipeline) revela un problema de diseño estructural. Las OAEs atraen a un gran número de personas en las etapas iniciales (≈310 personas por OAE en pre-ideación), pero el apoyo cae drásticamente a medida que los emprendimientos maduran (87 en incubación; 49 en aceleración; 35 en escalamiento). Solo alrededor del 14% de las OAEs se centran predominantemente en la etapa de escalamiento/crecimiento. El resultado es un embudo ancho en la parte superior y estrecho al final: un ecosistema excelente para iniciar empresas, pero con fallos de diseño de cara a ayudarlas a crecer y convertirse en entidades generadoras de empleo.

Cuatro fricciones del sistema frenan el potencial:

- 1. Fragilidad financiera crónica:** La mayoría de las OAEs operan bajo una lógica de subvención tras subvención que impide la planificación a largo plazo y debilita la memoria institucional. Con acceso limitado a financiamiento plurianual o sin restricciones, las organizaciones deben reorientar constantemente sus programas para ajustarse a las prioridades cambiantes de los donantes, a menudo a expensas de la continuidad estratégica y la medición del impacto. Este cortoplacismo también obstaculiza la profesionalización e innovación, ya que la energía del personal se destina a la recaudación de fondos en lugar de mejorar las metodologías o escalar lo que sirve.
- 2. Concentración geográfica:** La red de apoyo al emprendimiento del país sigue estando fuertemente centrada en Bogotá y la región andina, mientras que las organizaciones en las zonas del Caribe, el Pacífico y la Amazonía operan con menos recursos y conexiones institucionales más débiles. La presencia territorial desigual de las OAEs se traduce en un acceso inequitativo a un apoyo de calidad para los emprendedores, especialmente aquellos en regiones rurales o de postconflicto. Sin una infraestructura e inversión más descentralizadas, Colombia corre el riesgo de profundizar las brechas regionales en las oportunidades emprendedoras.
- 3. Un "abismo de escalamiento":** Si bien Colombia ha desarrollado una sólida capacidad para la incubación en etapas iniciales, muy pocas OAEs se especializan en apoyar emprendimientos más allá de la fase de puesta en marcha. Los emprendedores listos para crecer se enfrentan a un vacío de servicios personalizados, tales como la preparación para la inversión (*investment readiness*), conexiones corporativas y apoyo para la expansión de mercados. La ausencia de rutas estructuradas entre la ideación y el escalamiento significa que muchos negocios prometedores se estancan prematuramente, incapaces de acceder a capital de crecimiento o mentoría profesional.
- 4. Medición que omite lo esencial:** A pesar del compromiso generalizado con el impacto, los sistemas de monitoreo se centran principalmente en resultados a corto plazo, como el número de participantes capacitados o negocios lanzados, en lugar de en la permanencia y el crecimiento de los emprendimientos a lo largo del tiempo. Rara vez se realiza un seguimiento de los resultados a largo plazo, como la creación de empleo, el crecimiento de los ingresos o la inversión recaudada dos o tres años después del apoyo. La falta de indicadores compartidos y de datos de seguimiento dificulta demostrar el impacto en todo el ecosistema o atraer inversiones catalíticas al sector.

Una agenda para la acción colectiva

1. **De la fragmentación a un sector cohesivo.** Establecer un mecanismo nacional de coordinación de OAEs para ejercer la incidencia, co-diseñar políticas y ejecutar iniciativas conjuntas (consorcios, servicios compartidos, redes de mentores/exalumnos).
2. **Forjar un financiamiento sostenible e híbrido.** Pasar de subvenciones a corto plazo y ligadas a proyectos a un financiamiento básico plurianual, y desplegar instrumentos de financiamiento híbrido que mitiguen el riesgo y atraigan capital privado.
3. **Construir el puente hacia el escalamiento.** Invertir en incubación de alta calidad y servicios de escalamiento específicos (vínculos corporativos de tipo venture-client, preparación para la inversión, capacidades comerciales), con rutas diferenciadas para el emprendimiento por necesidad frente al de oportunidad.
4. **Medir colectivamente lo que importa.** Adoptar métricas compartidas de resultados a largo plazo y alinear los informes a ellas, mejorando la evidencia para la política pública y la movilización de capital.

Tabla de Contenidos

Bridge for Billions y ANDE	2
Cartas de Pablo and Pedro - CEO de Bridge for Billions CEO y Director Regional para Latinoamérica de ANDE	3
Resumen ejecutivo	7
Un ecosistema resiliente pero fatigado	7
Una agenda para la acción colectiva	9
Listado de figuras	11
Definiciones y acrónimos	12
1.Introducción y metodología	13
1.1 Contexto, propósito y objetivos	13
1.2 Marco teórico	14
1.3 Metodología	15
2.Panorama de las OAEs en Colombia	17
2.1 Distribución geográfica, tipología jurídica y antigüedad de las OAEs	18
Conclusión: Cimientos duraderos sobre un terreno desigual	20
2.2 Fases del emprendimiento cubiertas	21
Conclusión: Un embudo obstruido en la cima	24
2.3 Convocatorias y modelos de selección	24
Conclusión: Una apuesta por las personas, no solo por las ganancias	26
3.Capacidad organizacional y modelos de intervención	27
3.1 Capital Humano	27
Conclusión: Un motor que funciona con poco personal y entrega	29
3.2 Servicios ofrecidos	30
Conclusión: Un sistema diseñado para mejorar las habilidades, pero un cuello de botella para el capital	32
3.3 Modelos de negocio y sostenibilidad	36
Conclusión: la trampa de la financiación	36
3.4 Capacidad de alcance	42
Conclusión: Un ecosistema de brazos anchos y alcance corto	
4.Resultados e impacto en los emprendedores apoyados	42
4.1 Finalización y supervivencia tras el programa	43
4.2 Generación de ingresos y creación de empleo	43
4.3 Resultados de financiación	44
4.4 Satisfacción y seguimiento	45
4.5 Indicadores monitoreados por OAEs	46
Conclusión: Midiendo lo fácil, pasando por alto lo importante	47
5. Desafíos que enfrentan las OAEs	46
5.1 Sostenibilidad estructural y financiera	47
Conclusión: La cuerda floja financiera	50
5.2 Acceso a financiación para emprendedores	50
Conclusión: el abismo de capital	52

5.3 Seguimiento y comunicación del impacto	52
Conclusión: Volar a ciegas en el impacto	54
5.4 Búsqueda de talento y deal flow	54
Conclusión: Ampliar el abanico de posibilidades	56
5.5 Digitalización y mejora de procesos	57
Conclusión: Cómo hacer que la digitalización funcione	58
5.6 Inclusión, legitimidad y creación de redes	58
Conclusión: Una voz quebrada en un campo abarrotado	61
5.7 Requisitos de políticas y financiación	61
Conclusión: Un llamamiento unificado a favor de un sistema más inteligente.	63
6. Una agenda para la acción colectiva	64
6.1 Construyendo la voz colectiva de Colombia	64
6.2 Fomentar una financiación público-privada sostenible	65
6.3 De la aspiración a la inclusión, a la acción concreta.	67
6.4 Construyendo la base de evidencia para un ecosistema más inteligente.	69
6.5 Nuestro programa de acción	70
1. Agradecimientos	74
1. Referencias	74

Listado de figuras

Figura 1: Etapas del camino emprendedor	13
Figura 2: Organizaciones participantes en la Encuesta 1	16
Figura 3: Participantes en la Encuesta 2, por tipo de OAE	16
Figura 4: Áreas de apoyo al emprendimiento ofrecidas por las OAEs	18
Figura 5: Tipología de las OAEs en Colombia	19
Figura 6: Años de actividad de las OAEs	19
Figura 7: Perfil de antigüedad de las OAEs por tipo de organización	20
Figura 8: Distribución promedio del apoyo de las OAEs por etapa del camino emprendedor	21
Tabla 1: Promedio inferido de emprendedores apoyados en 2024 por OAE, por etapa	22
Tabla 2: Etapa predominante inferida por tipo de organización	23
Figura 9: Etapa de enfoque predominante inferida entre las OAEs	22
Tabla 3: Etapa predominante inferida por años de actividad	23
Figura 10: Peso promedio (%) de los criterios de selección asignados por las OAEs	25
Figura 11: Promedio de empleados de tiempo completo y voluntarios en las OAEs por tipo de organización	28
Figura 12: Servicios ofrecidos con mayor frecuencia por las OAEs	31
Figura 13: Fuentes de ingresos promedio de las OAEs en Colombia	34
Figura 14: Amplitud de las fuentes de financiamiento entre las OAEs	35
Figura 15: Profundidad de las fuentes de financiamiento entre las OAEs	35
Tabla 4: Desempeño organizacional por antigüedad de la OAE	37
Figura 16: Composición demográfica de los emprendedores apoyados	38
Figura 17: Factores de vulnerabilidad abordados explícitamente por las OAEs	39
Figura 18: Distribución sectorial de los emprendedores apoyados	40
Figura 19: Perfil tecnológico promedio de los emprendimientos apoyados por las OAEs (%)	41
Tabla 5: Embudo de reclutamiento desglosado por tipo de OAE (Promedio por programa)	41
Tabla 6: Número promedio de empleos creados por tipo de OAE entre las cohortes apoyadas en 2024	44
Tabla 7: Costo por empleo creado por tipo de OAE	44
Figura 20: Cronograma de seguimiento tras la finalización del programa	45
Figura 21: Indicadores monitoreados con mayor frecuencia por las OAEs	46
Figura 22: Calificación promedio de los desafíos de las OAEs (1: No es un desafío - 5: Desafío mayor)	48
Figura 23: Desafíos del ecosistema reportados por los inversores	51
Figura 24: Interés en unirse a un gremio o asociación	59
Figura 25: Sugerencias para mejorar los esfuerzos de colaboración	60
Figura 26: Mejoras del ecosistema según los inversores	60
Figura 27: Peticiones de las OAEs a los actores públicos y privados	63

Figure 24: Interest in joining a gremio
Figure 25: Suggestions to improve collaboration efforts
Figure 26: Ecosystem improvements according to investors
Figure 27: ESOs requests to public and private stakeholders

13
16
16
18
19
19
20
21
22
23
22
23
25
28
31
34
35
35
37
38
39
40
41
41
44
44
45
46
48
51
59
60
60
6

Definiciones y acrónimos

- **OAE (Organización de Apoyo al Emprendimiento):** Término general para cualquier organización, como incubadoras, aceleradoras, centros universitarios o centros de innovación, que proporciona a los emprendedores recursos críticos como capacitación, mentoría, redes y financiamiento para ayudarlos a iniciar, crecer y sostener sus negocios.
- **SGB (Small and Growing Business / Pequeña Empresa en Crecimiento):** Empresa comercialmente viable que cuenta con entre 5 y 250 empleados y que tiene un potencial y una ambición significativos de crecimiento. Las OAEs suelen centrarse en apoyar a las SGB debido a su alto potencial de creación de empleo e impacto económico.
- **M&E (Monitoreo y Evaluación):** El proceso mediante el cual las organizaciones rastrean y evalúan el desempeño y el impacto de sus programas a lo largo del tiempo. En el contexto de este informe, se refiere a cómo las OAEs miden el éxito de sus intervenciones y el progreso de los emprendedores a los que apoyan.

Etapas del camino emprendedor

Las siguientes etapas describen el camino típico que sigue un emprendimiento desde el concepto hasta el crecimiento. Las OAEs diseñan sus programas para apoyar a los emprendedores en una o más de estas etapas específicas.

- **Pre-ideación / Mentalidad Emprendedora:** Esta es la etapa fundacional que ocurre antes de que se forme una idea de negocio concreta. Las actividades de apoyo se centran en la promoción de una cultura y mentalidad emprendedora, ayudando a los fundadores potenciales a desarrollar las habilidades básicas y la orientación necesaria para identificar oportunidades.
- **Ideación:** La etapa más temprana, donde un emprendedor desarrolla una idea inicial. Las actividades de apoyo se centran en el pensamiento de diseño (design thinking), la creación de prototipos y la validación con el cliente para probar la viabilidad del concepto.
- **Incubación:** Etapa enfocada en construir una base sólida para el negocio. Las OAEs ayudan a los emprendedores a buscar y validar el ajuste con el mercado y a desarrollar un producto mínimo viable (PMV/MVP) o servicio.
- **Aceleración:** Fase de crecimiento donde una empresa tiene un producto establecido y comienza a adquirir sus primeros clientes y empleados. El apoyo se orienta a perfeccionar el modelo de negocio y prepararse para el crecimiento.
- **Escalamiento / Crecimiento:** La etapa más madura, donde un negocio validado se enfoca en expandir su alcance e impacto. Para algunos emprendimientos, esto significa escalar en el sentido tradicional, aumentando rápidamente las operaciones e internacionalizándose. Para otros, significa buscar un crecimiento sostenible profundizando su presencia en el mercado o diversificando servicios sin buscar necesariamente una expansión exponencial. El apoyo en esta etapa se adapta a los objetivos específicos del emprendimiento, ya sea la expansión de mercado, la eficiencia operativa o la obtención de inversión estratégica.

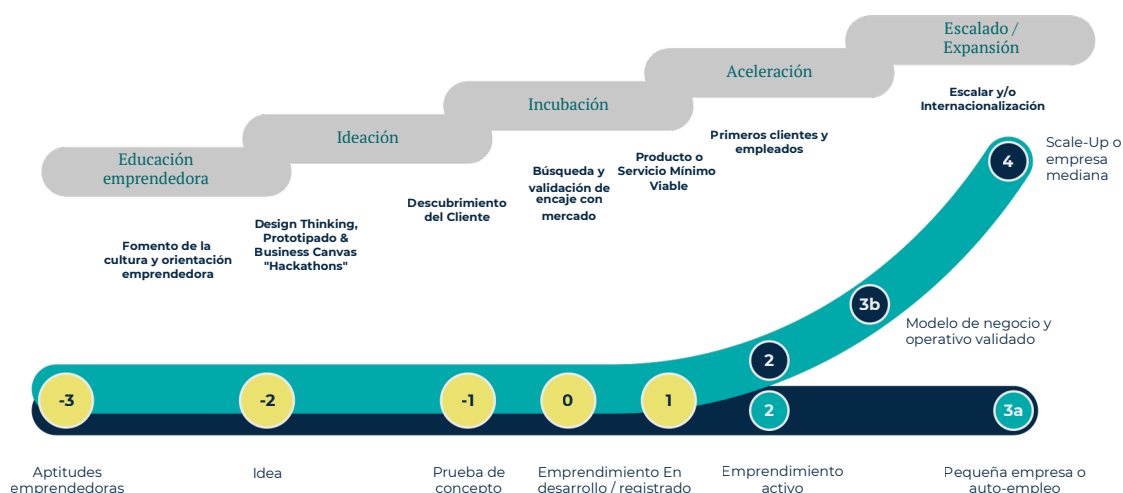


Figura 1: Fases del emprendimiento

1. Introducción y metodología

1.1 Contexto, propósito y objetivos

La historia del ecosistema emprendedor de Colombia es de una notable resiliencia y ambición. Durante décadas, la narrativa ha estado marcada por un fuerte compromiso de política pública, comenzando con la pionera Ley 1014 de 2006 para fomentar la cultura del emprendimiento. Esta base ha dado lugar a centros dinámicos y reconocidos mundialmente en Bogotá y Medellín, respaldados por instituciones clave como **iNNpulsa** y **Ruta N**. Los resultados son visibles en el escenario global: Colombia ha ascendido de manera constante en los rankings mundiales de innovación. Los emprendimientos colombianos, particularmente aquellos que postulan a aceleradoras, han demostrado una madurez impresionante, superando a menudo a sus pares regionales en generación de ingresos tempranos y empleo.

Importantes informes han diagnosticado con pericia estas macro tendencias, señalando un panorama donde coexisten centros globalmente competitivos con profundas desigualdades regionales. Pero una voz crítica ha faltado en esta historia: una perspectiva unificada y empírica desde las propias **Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs)**.

Mientras que los análisis ejecutivos han trazado el contorno del ecosistema, la realidad operativa de las incubadoras, aceleradoras y centros universitarios que realizan el trabajo diario de apoyo a los emprendedores ha permanecido fragmentada en diversos estudios. ¿Cómo navegan estas organizaciones en un sistema dominado por el "emprendimiento de supervivencia", donde hasta el 90% de los nuevos emprendimientos nacen por necesidad (Rodríguez-Vahos, Aparicio, and Urbano, 2025)? ¿Cuáles son sus modelos reales de intervención? ¿Y qué consideran como las barreras más críticas para su propia sostenibilidad y el éxito de los emprendimientos a los que sirven, en un panorama donde el financiamiento, la regulación y la retención de talento siguen siendo obstáculos persistentes (Kantis & Federico, 2024)?

Este informe responde a esas preguntas. Va más allá de la literatura existente para proporcionar un análisis de situación integral y desde la base del ecosistema de las OAEs en Colombia, construido sobre datos originales de 36 organizaciones y los testimonios directos de sus líderes. Este es un informe con un propósito de incidencia: dar a las OAEs una voz colectiva y presentar un caso basado en evidencia para el cambio sistémico ante los financiadores y los responsables de formular políticas que moldean su entorno. El objetivo es revelar sus fracturas y proporcionar una hoja de ruta práctica para repararlas.

Una herramienta para la acción estratégica

Este informe está diseñado como una herramienta práctica para impulsar el cambio.

Para las OAEs, este informe es una fuente de evidencia y un llamado a la acción colectiva. Utilicen estos datos para validar desafíos, identificar pares para colaborar y construir una voz unificada que permita realizar incidencia por el apoyo que necesitan.

Para los financiadores y responsables de políticas, este informe es un llamado urgente para reparar un sistema fracturado. Es importante utilizar estos hallazgos para comprender las consecuencias de los ciclos de financiamiento a corto plazo y de las políticas fragmentadas, y para co-diseñar marcos financieros y regulatorios estables y a largo plazo: esenciales para desbloquear todo el potencial innovador de Colombia.

Para el ecosistema emprendedor en general, este informe proporciona una comprensión de dónde se encuentran los cuellos de botella, permitiendo una mejor alineación de recursos y un esfuerzo más coordinado para ayudar a los emprendedores a pasar de la idea al crecimiento con un apoyo constante y efectivo.

1.2 Marco conceptual

El análisis se organiza en torno a dos pilares complementarios. **El primer pilar** (Secciones 2, 3 y 4) examina la "receta operativa" interna de las OAEs. Describe qué hacen, qué logran y a quiénes sirven. Utilizando las dos encuestas como fuentes primarias, documenta los modelos de servicio de las OAEs, los tipos de emprendedores y empresas que apoyan, y los resultados que generan. Se distinguen los productos inmediatos (outputs), como el alcance del programa, la participación y la prestación de servicios, de los resultados a largo plazo (outcomes) que capturan el progreso emprendedor tras finalizar el programa, incluyendo la supervivencia empresarial, la generación de ingresos, la inversión recaudada y el empleo creado. Este pilar proporciona un relato detallado y basado en evidencia de las funciones, el desempeño y el perfil de los beneficiarios de las OAEs en toda Colombia.

El segundo pilar (Secciones 5 y 6) explora el sistema más amplio en el que operan las OAEs. Captura los facilitadores y las limitaciones que moldean su efectividad y sostenibilidad. Aquí, las encuestas aportan datos comparables sobre las barreras enfrentadas, mientras que una mesa redonda con líderes de OAEs y actores clave del ecosistema añade profundidad cualitativa.

Las conclusiones de estas discusiones resaltan problemas sistémicos y peticiones colectivas a los responsables de políticas, inversores y organizaciones pares, complementando los hallazgos cuantitativos y señalando áreas prioritarias para una acción coordinada. Juntos, estos dos pilares proporcionan una manera estructurada de entender cómo funcionan las OAEs internamente y cómo las condiciones externas influyen en su capacidad para entregar resultados. Al combinar evidencia cuantitativa y cualitativa, este marco sustenta una evaluación práctica y matizada del panorama de las OAEs en Colombia e informa recomendaciones accionables para fortalecer el ecosistema.

1.3 Metodología

Este análisis combina dos encuestas secuenciales con una discusión en mesa redonda nacional, realizadas entre abril y agosto de 2025. El diseño garantiza que los hallazgos estén fundamentados en datos cuantitativos validados, enriquecidos por perspectivas cualitativas de los actores clave del ecosistema.

Encuesta 1: Mapeo del panorama

La primera encuesta fue un cuestionario breve diseñado para identificar y mapear las OAEs activas en toda Colombia. Recopiló información básica sobre la forma jurídica de cada organización, los servicios ofrecidos, las poblaciones objetivo y el alcance geográfico. Además, la Encuesta 1 incluyó dos preguntas dirigidas a inversores financieros, con el objetivo de captar su percepción de las condiciones del mercado. La Encuesta 1 se implementó entre abril y junio de 2025. Las invitaciones se distribuyeron vía correo electrónico a organizaciones conocidas y a través de redes de socios para ampliar la cobertura. Las respuestas establecieron la base de datos de referencia de las OAEs activas y proporcionaron una imagen inicial de su papel y servicios dentro del ecosistema.

Encuesta 2: Profundización del análisis

La segunda encuesta se envió exclusivamente a las organizaciones que habían completado la Encuesta 1. Realizada entre julio y agosto de 2025, recopiló información más detallada sobre las capacidades de las OAEs, modelos de financiamiento, prestación de servicios y resultados. Esto permitió evaluar no solo el alcance del programa, sino también la efectividad y sostenibilidad de las intervenciones de las OAEs.

Mesas redondas: Captura de perspectivas sistémicas

En paralelo, Bridge for Billions y la Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE) convocaron un evento nacional en Bogotá D.C. en mayo de 2025 para presentar los primeros hallazgos de la Encuesta 1. El evento reunió a representantes de OAEs, líderes del ecosistema, inversores y otros actores interesados.

Tras compartir los hallazgos preliminares, particularmente sobre los desafíos reportados con mayor frecuencia por las OAEs, los participantes se dividieron en mesas redondas para discutir en profundidad cinco temas específicos. Las discusiones generaron per-

spectivas cualitativas sobre barreras, dinámica del ecosistema y peticiones a actores públicos y privados. Estas perspectivas complementan los datos cuantitativos al explicar por qué persisten ciertos desafíos y cómo las OAEs y los actores clave interpretan su papel dentro del ecosistema más amplio.

Calidad de los datos e interpretación

Las respuestas de ambas encuestas fueron revisadas para verificar su coherencia y veracidad, y se complementaron, cuando fue posible, con información disponible públicamente. Las notas de las mesas redondas se sistematizaron y se utilizaron para contextualizar e interpretar los hallazgos de las encuestas. Al presentar los resultados, el informe distingue entre hechos medidos, respaldados directamente por los indicadores de la encuesta, y percepciones o afirmaciones surgidas de las discusiones en las mesas redondas.

Participantes

En total, 51 organizaciones participaron en la Encuesta 1. De estas, el 71% eran OAEs, el 18% inversores, el 8% instituciones financieras de desarrollo o agencias donantes, y el 4% bancos u otras instituciones financieras (Figura 1). La Encuesta 2 fue completada por 14 OAEs que habían respondido previamente a la Encuesta 1. Además, cerca de 40 participantes asistieron a la mesa redonda nacional celebrada en Bogotá en mayo de 2025, incluyendo líderes de OAEs, inversores, socios de desarrollo y actores clave del ecosistema. Sus contribuciones generaron perspectivas cualitativas que complementan aún más la evidencia cuantitativa.

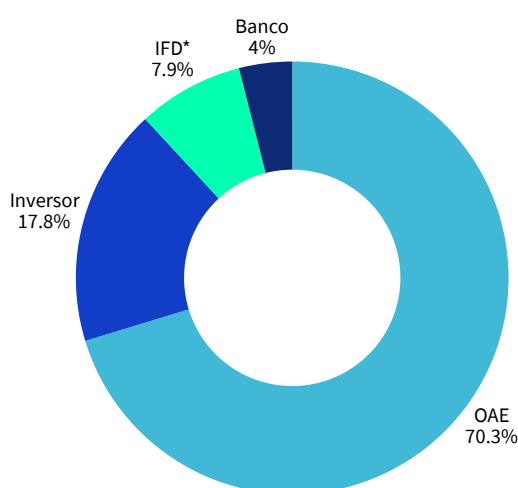


Figura 2: Organizaciones Participantes en la Encuesta 1 (N=51)

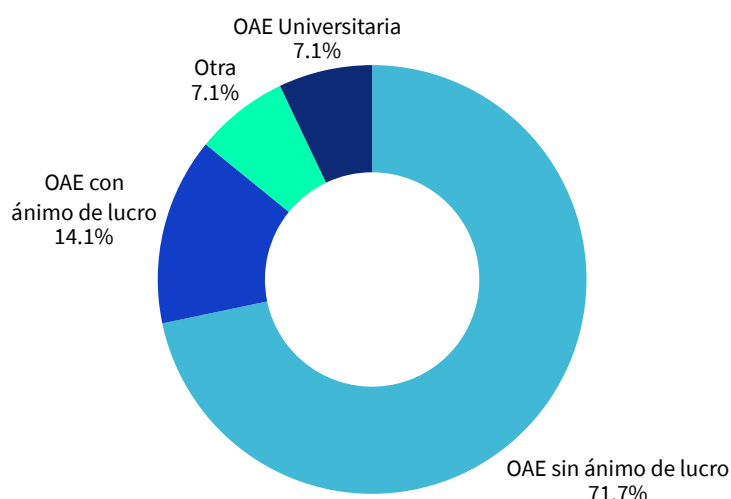


Figura 3: Participantes en la Encuesta 2, por tipo de OAE (N=14)

*Instituciones Financieras de Desarrollo

Limitaciones

Los hallazgos presentados en este informe se basan en datos autoreportados por los participantes de las encuestas y en las discusiones mantenidas en la mesa redonda de Bogotá D.C. Si bien 51 organizaciones respondieron a la Encuesta 1 y 14 OAEs a la Encuesta 2, esto representa solo una parte de la comunidad más amplia de OAEs y **no debe leerse como un censo completo**. Esta diferencia en el tamaño de la muestra refleja el diseño deliberado de la encuesta en dos fases. La Encuesta 1 fue una herramienta de mapeo corta destinada a una participación amplia, mientras que la Encuesta 2 fue un cuestionario exhaustivo que requería un tiempo significativo y datos operativos sensibles. Por lo tanto, las 14 OAEs que completaron la Encuesta 2 representan un grupo autoseleccionado dispuesto a proporcionar un nivel más profundo de transparencia. Sus datos detallados se utilizan para analizar la capacidad organizacional y los resultados, proporcionando una mirada granular que complementa la visión general del panorama obtenida en la Encuesta 1.

Las respuestas también están sujetas a variaciones en la forma en que las organizaciones rastrean y reportan sus actividades y resultados. Las perspectivas de las mesas redondas, aunque valiosas para comprender los problemas sistémicos, reflejan las visiones de quienes participaron y pueden no capturar la diversidad total de opiniones en todo el ecosistema. A pesar de estas limitaciones, la combinación de dos encuestas secuenciales, verificaciones cruzadas con datos externos y validación cualitativa a través de la mesa redonda proporciona una base de evidencia robusta y equilibrada para evaluar el panorama de las OAEs en Colombia.

2. Panorama de las OAEs en Colombia

En síntesis:

El ecosistema de apoyo al emprendimiento en Colombia se define por una profunda paradoja: **es maduro, profesional y está orientado por misiones; sin embargo, también presenta un desequilibrio estructural que deja vacíos críticos en el camino emprendedor**. El panorama se asienta sobre una base duradera, donde las organizaciones sin ánimo de lucro constituyen la mayoría (64%) y un notable 58% de todas las OAEs cuenta con más de una década de experiencia. No obstante, esta columna vertebral institucional se concentra en la región andina, creando una **marcada brecha geográfica** donde el acceso de un emprendedor a las oportunidades suele estar dictado por su ubicación. El ecosistema está estratégicamente alineado con el cultivo de emprendimientos de alto impacto, pero su modelo operativo revela un sistema mucho más apto para crear empresas que para hacerlas crecer.

Los datos muestran **un flujo de apoyo que funciona como un embudo obstruido en su parte superior**. Las OAEs son altamente efectivas para atraer a un volumen masivo de emprendedores en la etapa más temprana de "pre-ideación", pero este apoyo se evapora a medida que los emprendimientos maduran: solo el 14% de las organizaciones se enfoca predominantemente en el escalamiento. Este "abismo de escalamiento" es una



característica del diseño del ecosistema: las OAEs universitarias y las organizaciones sin ánimo de lucro construyen la parte superior del embudo, mientras que las OAEs privadas con ánimo de lucro y las organizaciones más antiguas manejan las etapas intermedias, dejando un vacío estructural para las empresas listas para lograr un crecimiento significativo. Este enfoque en la formación se refleja además en cómo las OAEs seleccionan a sus candidatos, priorizando el "impacto esperado... en el emprendedor" (23 puntos) muy por encima de métricas comerciales como la tracción de mercado (~3 puntos). Si bien esto crea un punto de entrada inclusivo y accesible, genera un sistema que se encuentra perpetuamente en "modo piloto": una poderosa máquina de desarrollo de capital humano que aún no ha construido las rutas necesarias para guiar a sus emprendimientos más prometedores hacia una escala nacional o global.

2.1 Distribución geográfica, tipología jurídica y antigüedad de las OAEs

Las 36 OAEs que participaron en la encuesta reportan actividad en todas las regiones de Colombia. Una parte significativa (33%) opera a nivel nacional, ofreciendo programas accesibles para emprendedores independientemente de su departamento. Entre aquellas con un enfoque regional o local, la mayor concentración de apoyo se observa en la región andina (incluyendo Bogotá, D.C.), donde el 44% de las OAEs reporta llegar a los emprendedores (Figura 4). Esta centralización es consistente con hallazgos de otros informes, que muestran que Bogotá y Medellín por sí solas concentran más del 80% de las startups tecnológicas y la inversión del país (KPMG, 2023). En contraste, regiones como la Amazonía y la Orinoquía registran niveles significativamente más bajos de apoyo reportado (11%), una disparidad confirmada por la literatura que destaca la casi total ausencia de un ecosistema formal de apoyo en estos territorios (BID Lab, 2024).

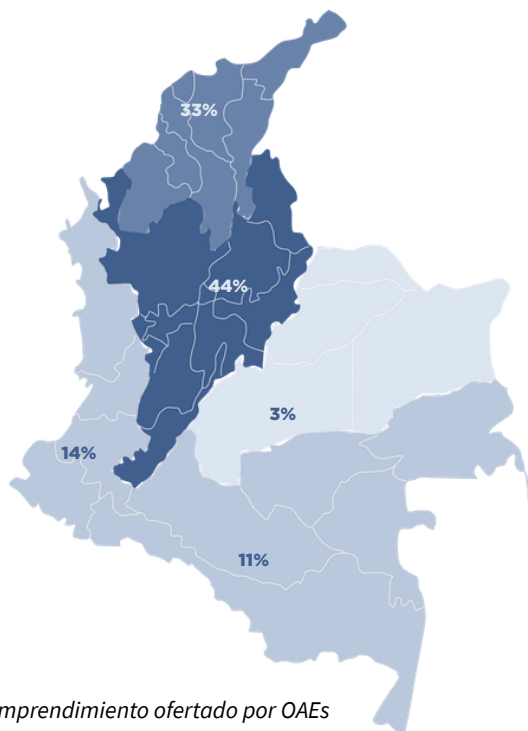


Figura 4: Regiones con apoyo al emprendimiento ofertado por OAEs (N=36)

En términos de tipología jurídica, las OAEs en Colombia son diversas, pero están abrumadoramente dominadas por **entidades sin ánimo de lucro, que constituyen el 64% de la muestra** (Figura 5). Las organizaciones privadas con ánimo de lucro representan el 22%, las OAEs universitarias el 6%, y un grupo más pequeño de otras formas institucionales, incluyendo aquellas sin estructura legal formal, constituye el 8% restante. Esta sólida columna vertebral sin ánimo de lucro, que a menudo incluye cámaras de comercio y fundaciones, refleja una larga tradición de liderazgo de la sociedad civil y del sector privado en el desarrollo económico del país, un patrón también observado en estudios regionales más amplios (Secretaría General Iberoamericana, 2017).

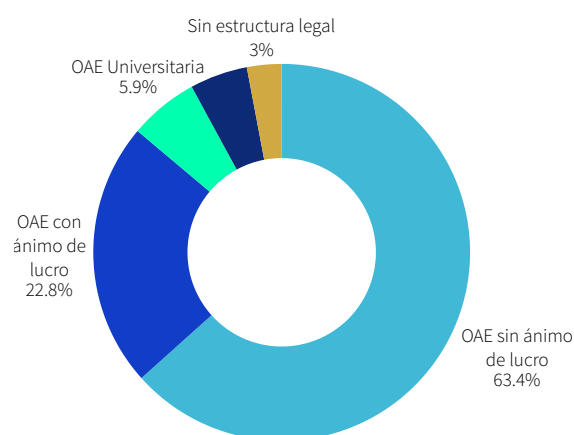


Figura 5: Tipología de OAEs en Colombia (N=36)

El perfil de antigüedad del ecosistema muestra un grado notable de madurez. Un 58% combinado de las organizaciones está bien establecido, siendo el 22% "históricas" (+20 años de actividad) y el 36% "consolidadas" (11–20 años) (Figura 6). Junto a estos actores establecidos, el 19% se encuentra en el rango de 6 a 10 años, mientras que una proporción menor de nuevos integrantes (22%) ha estado activa por cinco años o menos. Esto indica una infraestructura de apoyo estable y profundamente arraigada.

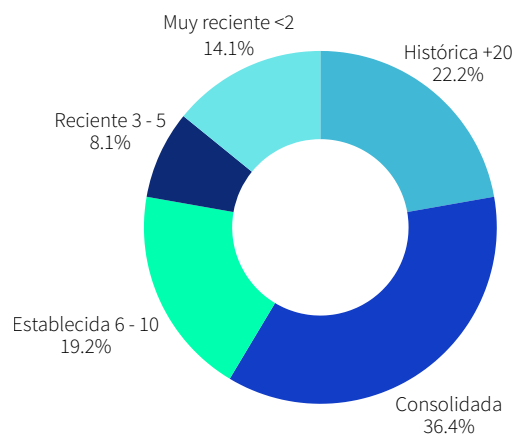


Figura 6: Años de actividad de las OAEs (N=36)

El cruce de datos entre tipología y antigüedad revela que esta madurez está anclada en el sector sin ánimo de lucro. Las **organizaciones sin ánimo de lucro (64% de todas las OAEs) representan la mayor parte tanto de las organizaciones históricas (+20 años) como de las consolidadas (11-20 años)** (Figura 7), lo que confirma su papel fundacional como eje del ecosistema. En contraste, las OAEs privadas con ánimo de lucro son más prominentes entre las cohortes consolidadas y establecidas (6-20 años), mientras que los programas universitarios están distribuidos de manera más uniforme, aunque con una tendencia a ser más recientes. Esto sugiere que, si bien el ecosistema de Colombia se beneficia de instituciones académicas y sin ánimo de lucro de larga trayectoria, se ha complementado dinámicamente en las últimas dos décadas con una capa creciente de actores impulsados por el mercado.

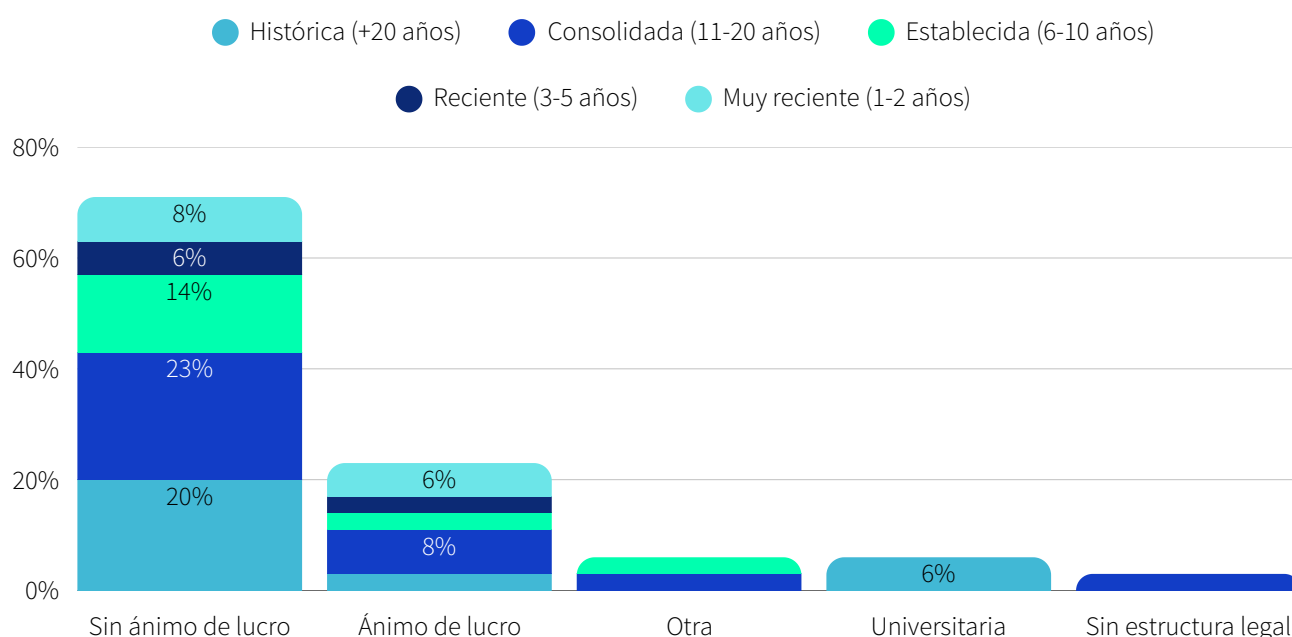


Figura 7: Perfil de antigüedad por tipo de OAE (N=36)

Conclusión

Cimientos duraderos sobre un terreno desigual

Los datos revelan una contradicción fundamental en el corazón del ecosistema de apoyo de Colombia: es, simultáneamente, algo **profundamente establecido y profundamente desequilibrado**. Por un lado, el panorama se define por su resistencia y su núcleo orientado por misiones. **Las organizaciones sin ánimo de lucro constituyen la mayor parte del sector (64%)** y no son organizaciones novatas. Un notable **58% de todas las OAEs son instituciones "históricas" o "consolidadas"** con más de una década de experiencia, lo que otorga al ecosistema una poderosa columna vertebral de continuidad y pericia. Sin embargo, esta base estable descansa sobre un terreno geográfico desigual. El mapa de apoyo de Colombia está marcadamente dividido, con servicios fuertemente agrupados en la región andina (44%), mientras que vastos territorios como la Amazonía quedan con una estructura de apoyo mínima. Esto ha creado un **sistema de dos velocidades donde el acceso de un emprendedor a las oportunidades está dictado por su código postal**.

Para las OAEs, esta es una señal clara para innovar en sus modelos de entrega. El desafío consiste en expandir su alcance más allá de los centros establecidos, aprovechando programas digitales y alianzas locales para atender a los emprendedores en estas regiones desatendidas.

Para los financiadores públicos y privados, este es un llamado urgente para corregir un fallo de mercado. Continuar concentrando el financiamiento en Bogotá y Medellín solo exacerbará esta desigualdad. La prioridad debe ser crear incentivos focalizados e instrumentos financieros que catalicen el crecimiento de la infraestructura de apoyo donde más se necesita, asegurando que la resiliencia emprendedora de Colombia se convierta en una realidad nacional y no solo en un privilegio regional.

2.2 Fases del Emprendimiento Cubiertas

Cuando se les pidió asignar su apoyo a lo largo del camino emprendedor, las organizaciones reportaron una **distribución de esfuerzos relativamente equilibrada**. La mayor parte de su actividad se dedica a la Pre-ideación / Mentalidad Emprendedora (25%) y a la Aceleración (23%). Estas son seguidas de cerca por la Incubación (22%) e Ideación (20%) (Figura 8). El apoyo para la etapa final de Escalamiento / Crecimiento representa un 15% de las actividades, una cifra menor pero aún significativa. Esta distribución sugiere un ecosistema con una base sólida de actividad dedicada a desarrollar y validar nuevos conceptos de negocio.

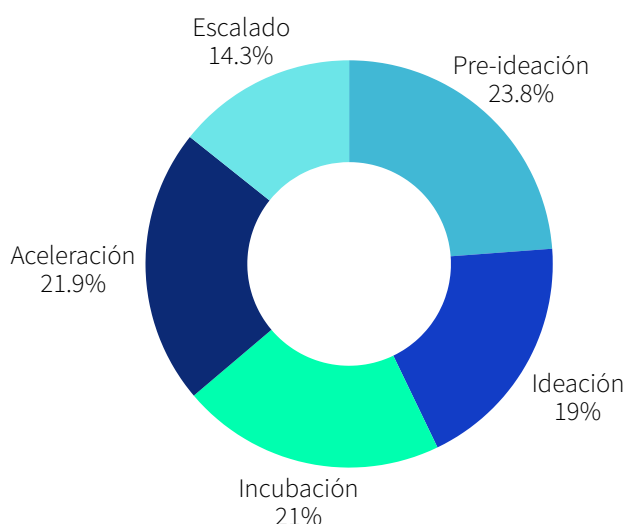


Figura 8: Distribución media de OAEs dedicadas a cada fase del emprendimiento (N=36)

Si bien las OAEs distribuyen sus esfuerzos a lo largo del camino, el volumen de emprendedores que apoyan varía drásticamente según la etapa. Los datos revelan un modelo de embudo clásico, con un **alto volumen de beneficiarios en las etapas iniciales y una caída abrupta a medida que los emprendimientos maduran**. Las OAEs apoyaron en 2024 a un promedio de 310 emprendedores por año en la etapa de Pre-ideación, un número que cayó a más de la mitad (121) en la etapa de Ideación. El descenso continuó de forma pronunciada a través de la Incubación (87 emprendedores), 21

a Aceleración (49) y, finalmente, el Escalamiento / Crecimiento (35) (Tabla 1). Esta estructura indica que, si bien el ecosistema es efectivo para atraer a muchos aspirantes a emprendedores en la parte superior del embudo, muchos menos reciben el apoyo intensivo y directo característico de las etapas posteriores.

Fase de emprendimiento	Numero promedio de emprendimientos apoyados por OAE en 2024
Pre-ideación	310
Ideación	121
Incubación	80
Aceleración	73
Escalado	36

Tabla 1: Media inferida del número de emprendedores apoyados en 2024 por OAE, por fase (N=36)

Un análisis más profundo de dónde centran predominantemente sus esfuerzos las OAEs confirma esta estructura de embudo y revela una debilidad crítica del ecosistema. Los datos de la Figura 9 muestran una base amplia en las etapas más tempranas, con la Pre-ideación (25%) e Ideación (11%) representando una parte significativa del enfoque de las organizaciones. El flujo se estrecha luego a través de las etapas más intensivas de Incubación (22%) y Aceleración (19%). De manera crítica, el apoyo casi desaparece para los emprendimientos listos para expandirse, con solo un 14% de las OAEs centradas predominantemente en el Escalamiento/Crecimiento. Esta caída abrupta señala un severo cuello de botella en el apoyo disponible para empresas maduras.

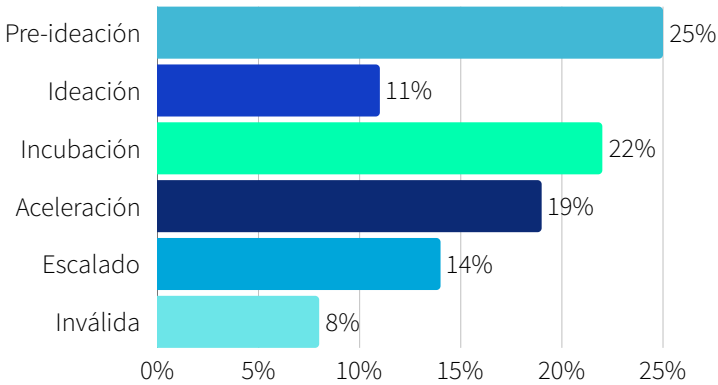


Figura 9: Principal fase atendida (inferida) por OAEs (N=36)

Al desglosar la etapa predominante inferida por tipo de OAE, surge un patrón de especialización más claro. **La mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro se concentran en las etapas iniciales** del camino emprendedor, notablemente en pre-ideación (14%) e incubación (17%), lo que indica su orientación hacia programas inclusivos y de desarrollo de capacidades en lugar de emprendimientos listos para el mercado. Por el contrario, las OAEs privadas con ánimo de lucro muestran una distribución más equilibrada, aunque modesta, en todas las fases, con presencia en

pre-ideación (8%) y escalamiento/crecimiento (6%). Las OAEs universitarias parecen participar principalmente en ideación e incubación (3% cada una), reflejando su vínculo académico y su enfoque en la validación temprana. Esta especialización general crea un potencial "vacío en la cima", donde el apoyo crítico necesario para el escalamiento es escaso, un hallazgo consistente con análisis regionales más amplios que señalan que el apoyo está mucho más desarrollado para crear empresas que para ayudarlas a crecer (Kantis & Federico, 2024).

	Pre-ideación	Ideación	Incubación	Aceleración	Escalado	Inválida
Ánimo de lucro	8%	3%	0%	3%	6%	3%
Universitaria	0%	3%	3%	0%	0%	0%
Otra	0%	0%	3%	3%	3%	0%
Sin ánimo de lucro	14%	6%	17%	14%	14%	6%
Sin estructura	3%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabla 2: Fase predominante inferida, por tipo de OAE (N=36)

La distribución por longevidad organizacional proporciona información adicional sobre cómo la madurez institucional se relaciona con la orientación programática. Las OAEs consolidadas (11–20 años), que representan más de un tercio de la muestra, cubren casi todo el flujo pero muestran un énfasis notable en la aceleración (11%) y el escalamiento (6%). Esto sugiere que las entidades con más experiencia se están involucrando cada vez más con emprendimientos más allá de la fase de ideación. Las OAEs históricas (+20 años) mantienen un portafolio diversificado, con una participación significativa en incubación (8%) y escalamiento (6%), lo cual es coherente con sus redes establecidas e influencia en políticas. En contraste, las organizaciones recientes y muy recientes (≤ 5 años) se centran más en la pre-ideación e incubación (6% cada una), confirmando un cambio generacional hacia el apoyo en etapas tempranas y la formación de una mentalidad emprendedora. Las OAEs de edad media (6–10 años) ocupan una posición intermedia, equilibrando actividades de etapa temprana y de crecimiento. En general, estos patrones indican un ecosistema que aún está anclado en las etapas formativas del emprendimiento, con una especialización limitada en las fases posteriores de escalamiento y crecimiento, y con actores universitarios y sin ánimo de lucro impulsando gran parte del panorama de apoyo inicial.

	Preideación	Ideación	Incubación	Aceleración	Escalado	Inválido
Histórica (+20)	3%	3%	8%	3%	6%	0%
Consolidada (11-20)	8%	3%	3%	11%	6%	6%
Establecida (6-10)	6%	6%	3%	3%	3%	0%
Reciente (3 - 5)	6%	0%	3%	0%	0%	0%
Muy reciente (≤ 2 años)	3%	0%	6%	3%	0%	3%

Tabla 3: Principal fase atendida (inferida) por grupo de edad (N=36).



Un embudo obstruido en la cima

Los datos sobre el camino emprendedor revelan el principal desafío estratégico del ecosistema: **es una máquina poderosa para cultivar nuevos emprendimientos, pero no está diseñada para escalarlos**. El panorama de apoyo opera como un embudo clásico, atrayendo a un volumen masivo de emprendedores en la parte superior, con un promedio de 310 individuos por OAE en la etapa de pre-ideación (Tabla 1), pero este apoyo se evapora a medida que las empresas maduran. El flujo se estrecha dramáticamente a través de la incubación y la aceleración, antes de caer al vacío. Apenas el 14% de las OAEs se enfoca predominantemente en el escalamiento (Figura 9), una brecha crítica que deja a las empresas más prometedoras de Colombia desamparadas justo cuando están listas para crecer. **Este "abismo de escalamiento" es una característica del diseño del ecosistema**. El trabajo fundacional de inspirar y formar emprendedores es manejado principalmente por organizaciones sin ánimo de lucro y universidades de alto volumen. El trabajo más intensivo y centrado en el mercado de la aceleración es liderado por un grupo más pequeño de OAEs consolidadas y con ánimo de lucro. Esta especialización es lógica, pero el resultado es un ecosistema estructuralmente desequilibrado, con una "cima vacía".

Para las OAEs, estos datos son un momento para la autorreflexión crítica. Si bien el enfoque en nutrir emprendimientos en etapas tempranas es esencial, el resultado colectivo es un flujo que pierde a su talento más prometedor. Esto representa tanto un desafío como una oportunidad: las OAEs deben construir rutas más intencionales hacia la escala, creando traspasos más sólidos entre organizaciones y desarrollando pericia especializada e interna para empresas en etapa de crecimiento. Para aquellas dispuestas a especializarse, existe un mercado claro y desatendido para convertirse en un verdadero socio de escalamiento.

Para los responsables de políticas y financiadores, estos datos son un llamado urgente a reevaluar las prioridades. Invertir fuertemente en la base del embudo sin construir una ruta viable hacia la cima genera rendimientos decrecientes. Crea un sistema que está perpetuamente en "piloto", generando miles de emprendimientos a pequeña escala pero fallando en producir las empresas de alto crecimiento que impulsan una creación significativa de empleo e impacto económico. El desafío no es dejar de financiar el apoyo en etapas iniciales, sino crear incentivos poderosos para una nueva generación de OAEs especializadas en etapas avanzadas y ayudar a las organizaciones más maduras a desarrollar la capacidad de guiar a los mejores emprendimientos de Colombia hacia una escala global.

2.3 Convocatorias y modelos de selección

En Colombia, **el 43% de las OAEs operan de manera permanente con admisiones continuas**, mientras que la mayoría (**57%**) gestiona sus programas a través de **convocatorias fijas con plazos establecidos**. Este equilibrio indica que, aunque la mayoría de los programas todavía dependen de convocatorias temporales, una parte significativa del ecosistema se está desplazando hacia mecanismos de ingreso continuo, a menudo para mantener la flexibilidad o adaptarse a ciclos de financiamiento irregulares. Para aquellas que implementan convocatorias fijas, **el promedio de rondas por año es de 2.1**. Esto sugiere que la limitada capacidad operativa, particularmente entre las OAEs universitarias y sin ánimo de lucro, restringe el volumen de procesamiento de los programas y la capacidad de ingreso de emprendimientos.

En cuanto a los **modelos y criterios de selección**, se pidió a los participantes distribuir un total del 100% entre diez criterios posibles para comprender mejor qué valoran las OAEs al seleccionar emprendedores (Figura 10). Las OAEs colombianas **tienden a privilegiar las dimensiones cualitativas y orientadas al impacto sobre los filtros puramente comerciales o tecnológicos**. Como se muestra en la Figura 10, **el impacto esperado de la intervención en el emprendedor emerge como el criterio más decisivo (23 puntos)**, seguido por el **potencial de escalabilidad del modelo de negocio (16 puntos)**, la **idea o solución innovadora (14 puntos)** y la **experiencia del equipo emprendedor (14 puntos)**. Las dimensiones sociales y orientadas a un propósito, como el **impacto social** del proyecto y el **desarrollo tecnológico (10 puntos)**, forman un segundo nivel, mientras que los factores de validación de mercado como **la tracción, visibilidad y premios** son marginales (~3 puntos). Este énfasis en el potencial sobre el desempeño comprobado contrasta con los hallazgos de estudios específicos sobre aceleradoras en la región, donde se encontró que métricas cuantitativas como los ingresos y el número de empleados eran indicadores de selección más fuertes en comparación con el promedio global (GALI, 2019). Esto sugiere una divergencia dentro del ecosistema: mientras que el panorama de apoyo general (universidades, OAEs sin ánimo de lucro, etc.) prioriza el potencial formativo, el segmento más especializado de aceleradoras aplica filtros comerciales más estrictos.



Figura 10: Peso medio (%) de los criterios de selección aplicados por OAE (N=14).

Por tipo de OAE, **las organizaciones sin ánimo de lucro** muestran el conjunto de filtros de selección más amplio y orientado socialmente, ponderando fuertemente el impacto personal esperado (29 puntos) y la escalabilidad del negocio (18.5 puntos). **Las OAEs con ánimo de lucro** presentan un perfil equilibrado, asignando un peso similar (~15 puntos cada uno) a la innovación, la escalabilidad y la experiencia del equipo. Las **OAEs universitarias**, aunque menos numerosas, ponen su mayor énfasis en la innovación y la calidad del equipo (50 puntos cada uno), reflejando su origen vinculado a la investigación. Finalmente, **las entidades híbridas o corporativas priorizan la visibilidad y la tracción** (20–30 puntos), ilustrando sus vínculos más fuertes con la innovación del sector privado y los objetivos de asociación (Anexo, Tabla 1). En conjunto, los datos describen un ecosistema donde los resultados de aprendizaje y el empoderamiento personal siguen pesando más que el desempeño comercial.



Conclusión

Una apuesta por las personas, no solo por las ganancias

Los criterios de selección de las OAEs colombianas revelan la filosofía central del ecosistema: **es fundamentalmente un sistema de desarrollo de capital humano**. Al elegir a quién apoyar, el ecosistema no busca principalmente el éxito comercial existente. En cambio, el factor individual más importante es el "impacto esperado de la intervención en el emprendedor" (23 puntos). A las métricas cuantitativas como la tracción de mercado y la visibilidad se les otorga casi ningún peso (~3 puntos). Este enfoque, impulsado en gran medida por la mayoría sin ánimo de lucro, crea una "puerta de entrada" notablemente inclusiva y accesible para los aspirantes a emprendedores. Sin embargo, también crea una desconexión significativa con las etapas posteriores de la cadena de inversión.

Para las OAEs, esto es un llamado a una mayor intencionalidad. Defender el crecimiento personal de un emprendedor es una misión vital, pero está incompleta si no proporciona también una ruta clara y realista hacia la validación comercial. Las OAEs deben ser el puente que ayude a los emprendedores a traducir sus nuevas habilidades y potencial en las métricas sólidas que la siguiente etapa de financiadores y socios demandará.

Para los financiadores, estos datos son un desafío directo para alinear los modelos de financiamiento con la realidad. Esperar resultados comerciales de nivel "unicornio" de programas diseñados para fomentar el empoderamiento personal es una receta para el fracaso y la frustración. Los financiadores deben adoptar un enfoque más sofisticado, utilizando métricas que valoren el trayecto del capital humano y, simultáneamente, creando incentivos y programas focalizados que ayuden a las OAEs a construir ese puente crucial desde el desarrollo personal hacia la tracción de mercado para sus emprendimientos más prometedores.

3. Capacidad organizacional y modelos de intervención

En síntesis:



El núcleo operativo del ecosistema de OAE en Colombia se basa en un **modelo híbrido caracterizado por equipos profesionales reducidos**, reforzados por voluntarios apasionados y una **fuerte dependencia de la financiación basada en proyectos**. Con un promedio de tan solo **7 empleados a tiempo completo, complementados con 9 voluntarios, las OAEs**, en particular las **organizaciones sin fines de lucro**, alcanzan un alcance significativo (un promedio de **130 emprendedores por empleado**). Este motor, impulsado por el voluntariado, permite un fuerte enfoque en el desarrollo del capital humano, con la **mentoría (72%)** y la **capacitación (69%)** como principales servicios ofrecidos, a menudo mediante programas de incubación a largo plazo (un promedio de 9 meses). Sin embargo, este enfoque pedagógico se produce a expensas de la provisión de recursos; los servicios vinculados al acceso a la financiación (36%) son escasos, y la financiación directa es escasa y mínima (un promedio de USD 1,479). En términos financieros, el ecosistema permanece atrapado en una "trampa de financiación de proyectos", con una fuerte dependencia de la RSE (21%) y de organizaciones internacionales (19%), con ingresos laborales limitados (13%), lo que dificulta la sostenibilidad a largo plazo y la autonomía estratégica.

Este modelo operativo moldea el alcance e impacto del ecosistema, creando un sistema **sólido en inclusión social pero limitado en escala y potencial de transformación económica**. Si bien las OAEs demuestran un compromiso encomiable con la inclusión, en particular apoyando a mujeres (47%), jóvenes (39%) y migrantes (39%), su alcance general es muy desigual, dominado por unas pocas instituciones grandes e históricas. Además, el enfoque sigue anclado en gran medida en sectores tradicionales como comercio/servicios (56%) y emprendimientos de tecnología baja a media (procesos manuales/artesanales: 36%), con solo el 12% de los emprendimientos apoyados caracterizados por una alta digitalización. A pesar de la alta demanda (un promedio de ~1200 solicitudes por convocatoria), las OAEs mantienen una selectividad significativa (aceptación promedio del 23%), equilibrando su misión inclusiva con las limitaciones de capacidad. El resultado es un ecosistema experto en ampliar la participación y nutrir el potencial, pero con dificultades para escalar consistentemente sus propias operaciones o impulsar los emprendimientos de alta tecnología de alto crecimiento necesarios para un mayor impacto económico.

3.1 Capital humano

En la muestra, el promedio de empleados a tiempo completo dedicados a líneas de emprendimiento es de 7 (mediana = 5). En el caso de los voluntarios, el promedio es de 9 (mediana = 4). Estas cifras revelan equipos operativos relativamente reducidos que a menudo se complementan con contribuciones voluntarias. Al analizar el tipo de OAEs, se observan marcadas diferencias estructurales. Las OAEs sin fines de lucro sustentan los equipos dedicados más grandes, con un promedio de 11 empleados a tiempo completo y 8 voluntarios, lo que muestra un modelo equilibrado que combina personal profesional con el compromiso comunitario. Las **OAEs privadas con ánimo de lucro** reportan 5 empleados y 13 voluntarios de

voluntarios en promedio, lo que sugiere que las entidades comerciales compensan un personal más pequeño con redes de voluntarios o mentores más amplias. Las OAEs universitarias mantienen 6 empleados y 2 voluntarios, lo cual es consistente con su integración en las estructuras académicas. Mientras tanto, las organizaciones híbridas u "Otras" dependen casi por completo del trabajo voluntario (7 voluntarios en promedio y ningún empleado de tiempo completo), lo que apunta a modelos operativos temporales o basados en proyectos (Figura 11).

En general, los datos sugieren que el ecosistema de apoyo de Colombia opera a través de modelos de capital humano híbridos que mezclan una base pequeña de personal profesional con un compromiso voluntario significativo. Esta dependencia de mentores y emprendedores reciclados es una dinámica clave en los ecosistemas latinoamericanos, vista como una forma de capitalizar la experiencia de fundadores exitosos que reinvierten su conocimiento en la comunidad (Kantis & Federico, 2024). Las OAEs con y sin ánimo de lucro parecen recurrir sistemáticamente a estas redes de voluntarios, una configuración que refleja tanto las limitaciones de recursos como un creciente énfasis en modelos de entrega colaborativos, donde los equipos centrales garantizan la continuidad operativa y los voluntarios —especialmente los mentores— proporcionan el desarrollo de habilidades y redes de alto valor que los emprendedores de la región priorizan (GALI, 2019).

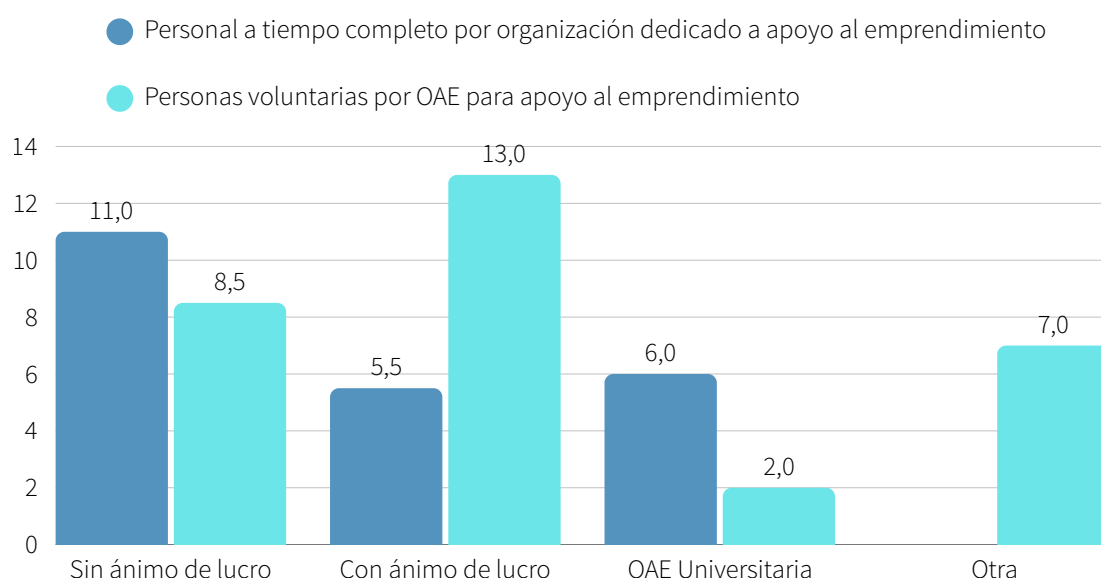


Figura 11: Media de empleados a tiempo completo y voluntarios en OAEs por tipo de organización (N=14).

La relación de **Emprendedores por Empleado (E/E)** mide el número de emprendedores apoyados anualmente por cada empleado de tiempo completo en una OAE. Sirve como un indicador de capacidad operativa y eficiencia, mostrando qué tan intensamente las organizaciones utilizan sus recursos humanos para ofrecer servicios de incubación, aceleración o asesoría. Una relación más alta puede sugerir una mayor escalabilidad o alcance, mientras que una relación más baja puede reflejar modelos de apoyo más personalizados o intensivos en recursos.

En Colombia, la **relación E/E promedio en todas las OAEs es de 130** (Anexo, Tablas 2 y 3), lo que significa que, en promedio, cada miembro del personal apoya a unos 130 emprendedores por año. Sin embargo, este agregado oculta una variación significativa entre los tipos de organización y los niveles de madurez. Por tipo de organización, las **OAEs sin fines de lucro** reportan la relación más alta, 153 emprendedores por empleado, lo que indica una capacidad de alcance más amplia a menudo habilitada por redes de voluntarios, asociaciones y financiación basada en proyectos. En contraste, las **OAEs con fines de lucro (38) y las basadas en universidades (41)** operan con un alcance más limitado, probablemente debido a tamaños de equipo más pequeños y un enfoque en intervenciones de alto contacto o basadas en cohortes. Estas diferencias se alinean con la lógica dual del ecosistema: mientras que las organizaciones sin fines de lucro buscan la inclusión y la escala, las instituciones con fines de lucro y académicas priorizan la profundidad y la calidad del compromiso.

Las diferencias por años de actividad revelan aún más la dinámica de escalamiento del sector. Las **OAEs históricas (más de 20 años)** alcanzan un promedio de 246 emprendedores por empleado, muy por encima del promedio nacional, lo que refleja la infraestructura acumulada y la legitimidad institucional que facilitan la replicación del programa y las alianzas. Mientras tanto, las OAEs establecidas (6-10 años) y consolidadas (11-20 años) muestran ratios más moderados (31 y 19, respectivamente), en consonancia con sus operaciones estructuradas y modelos de entrega equilibrados. Las OAEs recientes y muy recientes (≤ 5 años), aún en proceso de consolidación, muestran ratios notablemente más bajos (3 y 1), lo que enfatiza su limitada escala actual y etapa experimental. En conjunto, estos patrones sugieren que la madurez organizacional y el anclaje institucional influyen fuertemente en la eficiencia del apoyo. A medida que las OAEs evolucionan, sus redes, alianzas y sistemas de gestión les permiten atender a un mayor número de emprendedores sin expandir proporcionalmente el personal.

Conclusión



Un motor que funciona con poco personal y entrega

Los datos revelan la realidad operativa de las OAEs colombianas: son **organizaciones profesionales y eficientes**, impulsadas por una importante fuerza laboral voluntaria. Con un promedio de tan solo 7 empleados a tiempo completo, las OAEs dependen en gran medida de voluntarios (un promedio de 9 por organización) para lograr un alcance impresionante, apoyando a un promedio de 130 emprendedores por empleado. Este modelo híbrido es tanto un indicio de una comunidad profundamente comprometida como un indicador de una escasez sistémica de recursos, lo que obliga a muchas organizaciones a recurrir a voluntarios apasionados para cubrir deficiencias críticas de capacidad.

Para las OAEs, el reto reside en convertir esta necesidad en una ventaja estratégica. Profesionalizar la gestión de las redes de voluntarios y mentores es un factor clave para el impacto y la escalabilidad. Las organizaciones más consolidadas ya han aprendido esta lección, logrando la máxima eficiencia aprovechando con maestría este modelo de capital humano combinado.

Para los financiadores, esta es una clara señal para mirar más allá de las subvenciones específicas de cada programa e invertir en la columna vertebral operativa del ecosistema. Apoyar a las OAEs significa financiar su capacidad principal para reclutar, capacitar y gestionar el motor de voluntariado que, según los datos, es esencial para su trabajo. Fortalecer este modelo híbrido es la vía más directa para construir un sistema de apoyo más resiliente y eficaz para los emprendedores colombianos.

3.2 Servicios ofrecidos

Las OAEs colombianas ofrecen una amplia gama de servicios, principalmente orientados a la capacitación, la mentoría y la facilitación de redes. Como se muestra en la Figura 12, las ofertas más extendidas son la **mentoría personalizada** (72%), la **capacitación sincrónica en línea** (69%) y los **talleres prácticos o interactivos** (67%). Esta estructura refleja un ecosistema altamente enfocado en la **transferencia de conocimiento y el desarrollo de capacidades**, donde el apoyo personalizado y los métodos de aprendizaje experiencial juegan un papel central. Al mismo tiempo, los servicios de apoyo y visibilidad empresarial, como el networking (53%), los contactos comerciales (40%) y la exposición mediática (37%), están bien representados, lo que indica el **creciente papel de las OAEs en la conexión de emprendedores con mercados y alianzas**. Por el contrario, los servicios vinculados al acceso a financiación (36%), días de inversionistas o demo (23%) y espacios de coworking (14%) siguen siendo menos frecuentes, lo que sugiere que **las OAEs colombianas operan principalmente como intermediarios para el desarrollo de capacidades y relaciones**, en lugar de como proveedores directos de recursos financieros o físicos.

En general, los datos revelan un ecosistema con un alto componente de capital humano y un enfoque pedagógico, donde el apoyo se brinda principalmente mediante interacción directa, mentoría y actividades de aprendizaje estructuradas. El énfasis en formatos relacionales y educativos, en lugar del apoyo puramente financiero o de infraestructura, subraya la continua priorización del ecosistema colombiano al desarrollo de capacidades sobre el acceso al capital, una característica común en los ecosistemas latinoamericanos donde el apoyo a la creación (como la capacitación) suele estar más desarrollado que el apoyo al crecimiento en etapas posteriores (Kantis y Federico, 2024).

Los datos desagregados por tipo de organización muestran que las **OAEs sin fines de lucro** son los principales proveedores en casi todas las categorías, representando casi la mitad de la participación total dentro de las principales líneas de servicio. Su liderazgo es particularmente evidente en mentoría, capacitación y talleres, lo que sugiere que este grupo sustenta la base de las actividades de educación y asesoramiento para emprendedores en el ecosistema. Las **organizaciones con fines de lucro**, aunque menos numerosas, mantienen una presencia notable en servicios más especializados como coaching empresarial, consultoría técnica y apoyo al desarrollo empresarial, donde parecen complementar la oferta de las organizaciones sin fines de lucro mediante compromisos específicos y, a menudo, basados en los ingresos. **Las OAEs universitarias** contribuyen de forma más modesta, alrededor del 3% al 6% cada una, principalmente a través de funciones de capacitación y mentoría, lo que refleja su naturaleza educativa y su posicionamiento experimental dentro del ecosistema (Anexo, Tabla 4).

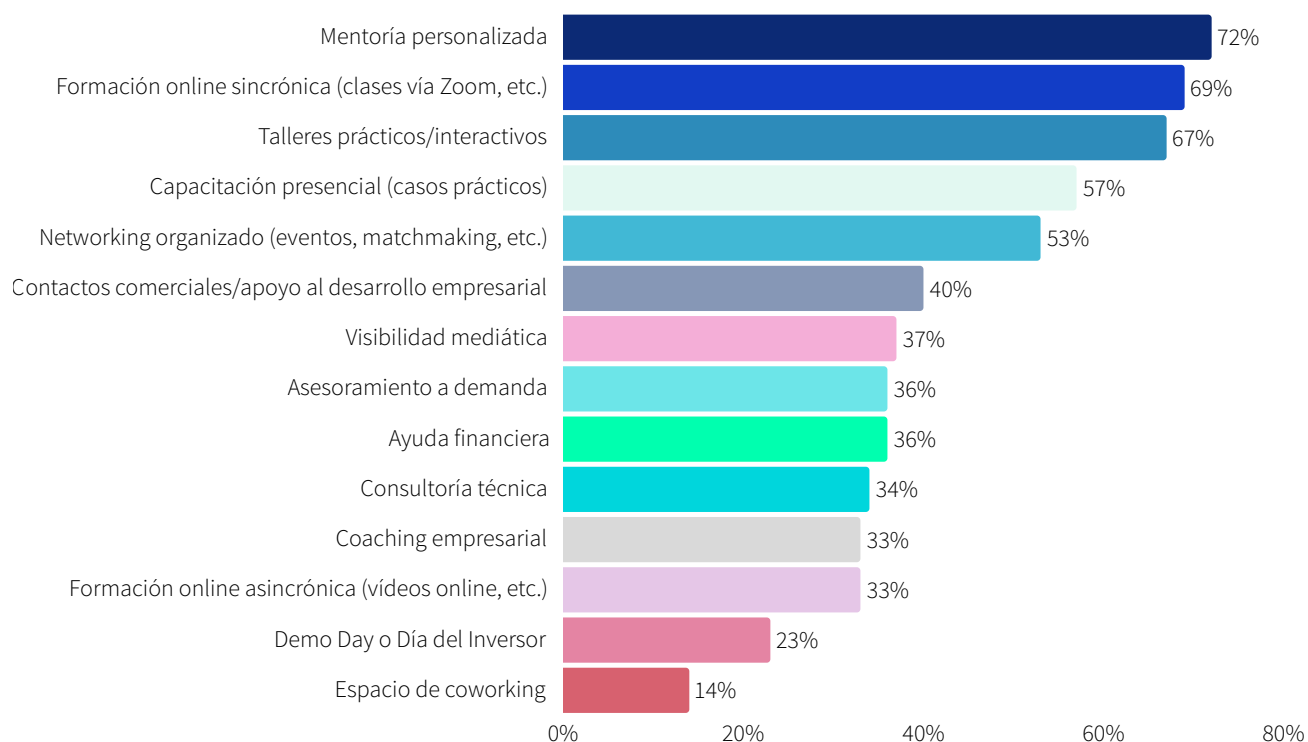


Figura 12: Servicios ofrecidos con mayor frecuencia por las OAEs (N=36)

Los programas de apoyo al emprendimiento implementados por las OAEs colombianas tienen una duración total promedio de 9 meses (Anexo, Tabla 5), lo que refleja un modelo de compromiso sostenido que contrasta con los ciclos más cortos de los programas de aceleración internacionales, que suelen durar entre tres y seis meses (Cohen y Hochberg, 2014). Esto sugiere que las organizaciones colombianas tienden a priorizar el acompañamiento continuo y los procesos de aprendizaje progresivo sobre los formatos de aceleración rápida.

Dentro de este período, la fase de implementación representa la parte más sustancial de la actividad del programa, con una **duración promedio de 7 meses**, mientras que el **diseño y la preparación (3 meses)** y la **exploración y selección (3 meses)** ocupan períodos similares. Las etapas relativamente largas de preparación y selección indican que las OAEs invierten un esfuerzo considerable en diseñar metodologías a medida e identificar perfiles de participantes adecuados antes de la fase de implementación, un enfoque que subraya su compromiso con la calidad por encima de la escala.

En cuanto a la participación de los emprendedores, la distribución de horas entre los formatos y etapas del programa revela una preferencia por experiencias de aprendizaje directo e intensivo. En promedio, los emprendedores reciben **25 horas de mentoría individual, 24 horas de capacitación en línea sincrónica, 36 horas de capacitación presencial y 8 horas de asesoría a demanda**. La participación se concentra predominantemente en los programas de incubación (Anexo, Tabla 6), que registran el mayor número total de horas de mentoría y capacitación en todas las modalidades, especialmente en sesiones presenciales. Los programas de aceleración e ideación, en cambio, implican ciclos más cortos y una menor intensidad de participación, mientras que las iniciativas de pre-ideación siguen siendo marginales en términos de horas totales. Esto

El patrón resalta que la mayoría de las OAEs en Colombia operan principalmente a través de modelos de entrega orientados a la incubación, enfocados en el desarrollo de capacidades profundas y el acompañamiento continuo en lugar de la aceleración a corto plazo o el apoyo a la ideación temprana.

Además de los servicios de capacitación, mentoría y asesoría, un pequeño subconjunto de las OAEs colombianas encuestadas también brindan apoyo financiero directo a emprendedores. Según los datos (N=5), el monto promedio de financiamiento ofrecido durante los programas es de USD 1,479. Sin embargo, esta cifra varía significativamente dependiendo tanto de la madurez como del tipo de organización de la OAE. Desde una perspectiva de madurez, las organizaciones muy recientes (≤ 2 años) se destacan por movilizar el mayor monto promedio de financiamiento, con USD 6,500, mientras que las OAEs establecidas (6-10 años) e históricas ($+20$ años) reportaron promedios considerablemente más bajos, con USD 600 y USD 738, respectivamente. Por el contrario, las OAEs recientes (3-5 años) y consolidadas (11-20 años) no reportaron ofrecer apoyo financiero directo. Cuando se desagrega por tipo de organización, las OAEs sin fines de lucro emergen como los principales proveedores de apoyo financiero directo, con un promedio de USD 2,144, en comparación con USD 600 entre las "otras" OAE. Las organizaciones universitarias y con fines de lucro no reportaron financiamiento directo a emprendedores (Anexo, Tablas 7 y 8). Cabe destacar que ninguna de las OAEs colombianas encuestadas indicó ofrecer este apoyo financiero a cambio de participación accionaria, lo que subraya la ausencia de modelos de financiamiento basados en capital o híbridos en el ecosistema nacional (Anexo, Tablas 9 y 10). Si bien la muestra sigue siendo limitada, estos hallazgos sugieren que los servicios de financiamiento aún son excepcionales entre las OAEs colombianas y se concentran principalmente en organizaciones sin fines de lucro más jóvenes que experimentan con mecanismos flexibles o basados en subvenciones, en lugar de estructuras consolidadas o orientadas a los ingresos.

En Colombia, la distribución de horas dedicadas a emprendedores muestra que la capacitación, tanto en línea como presencial, concentra la mayor parte del tiempo de participación, complementada con servicios de mentoría y asesoría. Esto refleja un ecosistema centrado en el desarrollo de capacidades y el apoyo personalizado, más que en la asistencia financiera. Este enfoque también puede responder a la demanda, ya que los emprendedores de la región andina suelen considerar el networking y las habilidades empresariales como beneficios de la aceleración más importantes que la financiación directa (GALI, 2019). No obstante, fortalecer el acceso a la financiación y las oportunidades de visibilidad podría, por lo tanto, mejorar la eficacia de las OAEs colombianas y alinear mejor su oferta con las necesidades de crecimiento de las empresas.

Conclusión

Un sistema diseñado para mejorar las habilidades, pero un cuello de botella para el capital

Los servicios que ofrecen las OAEs colombianas revelan su identidad fundamental: son instituciones de aprendizaje, no de inversión. El ecosistema está orientado mayoritariamente al desarrollo del capital humano, con la mentoría (72%) y la capacitación (69%) como las ofertas predominantes. En contraste, los servicios que brindan acceso directo a los recursos son escasos,



pocas OAEs ofrecen acceso a financiación (36%) y casi ninguna proporciona financiación directa ni espacios de coworking (14%). Este enfoque pedagógico, impulsado por la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro, genera un compromiso profundo y a largo plazo, con programas que duran un promedio de 9 meses. Sin embargo, crea una brecha crítica entre el desarrollo de capacidades y el acceso al capital.

Para las OAEs, estos datos resaltan la necesidad de redefinir su rol. Si bien su misión educativa es vital, está incompleta si no construye un puente confiable hacia la financiación. El desafío consiste en conectar de forma más intencional su formación y mentoría con oportunidades financieras tangibles, garantizando que las habilidades que desarrollan se traduzcan en el capital que las empresas necesitan para crecer.

Para los financiadores, esto refleja sus propias prioridades. La combinación de servicios del ecosistema es resultado directo de un modelo de financiación que prioriza los resultados educativos sobre los financieros. Si los financiadores quieren que más empresas accedan al capital, deben financiar la infraestructura que lo posibilita, apoyando a las OAEs no solo para que impartan talleres, sino también para que creen y gestionen redes de inversores, organicen jornadas de demostración y faciliten las conexiones que convierten el potencial humano en crecimiento económico.

3.3 Modelos de negocio y sostenibilidad

Las OAEs colombianas movilizan diversas fuentes de financiación, aunque con claros desequilibrios entre categorías. En promedio, los programas de responsabilidad social corporativa (21%) y las organizaciones internacionales (19%) representan los principales contribuyentes promedio a la financiación de las OAE. Les siguen las entidades públicas nacionales (8%), las fundaciones internacionales (14%) y las fundaciones nacionales (6%). Por otro lado, los pagos a emprendedores por servicios (13%) siguen siendo una fuente secundaria pero importante (Figura 13), lo que sugiere que algunas organizaciones están probando modelos de sostenibilidad basados en honorarios.

La desagregación por tipo de organización revela que las OAEs con fines de lucro dependen más de los pagos a emprendedores (19%) y las asociaciones corporativas (17%), mientras que las OAEs sin fines de lucro presentan una combinación más equilibrada, recurriendo especialmente a la cooperación internacional (21%) y la responsabilidad social corporativa (21%). Las OAEs académicas, aunque menos numerosas, destacan por acceder al apoyo de organizaciones internacionales (50%), lo que refleja su capacidad para acceder a fondos multilaterales o vinculados a la investigación (Anexo, Tabla 11). En conjunto, estas cifras ilustran un ecosistema que aún depende en gran medida de la financiación externa y basada en proyectos, con una diversificación limitada hacia modelos de generación de ingresos o capital riesgo. Esta dependencia puede limitar la sostenibilidad financiera a largo plazo, en particular para las OAEs sin fines de lucro, y limitar su capacidad para escalar o replicar modelos exitosos.

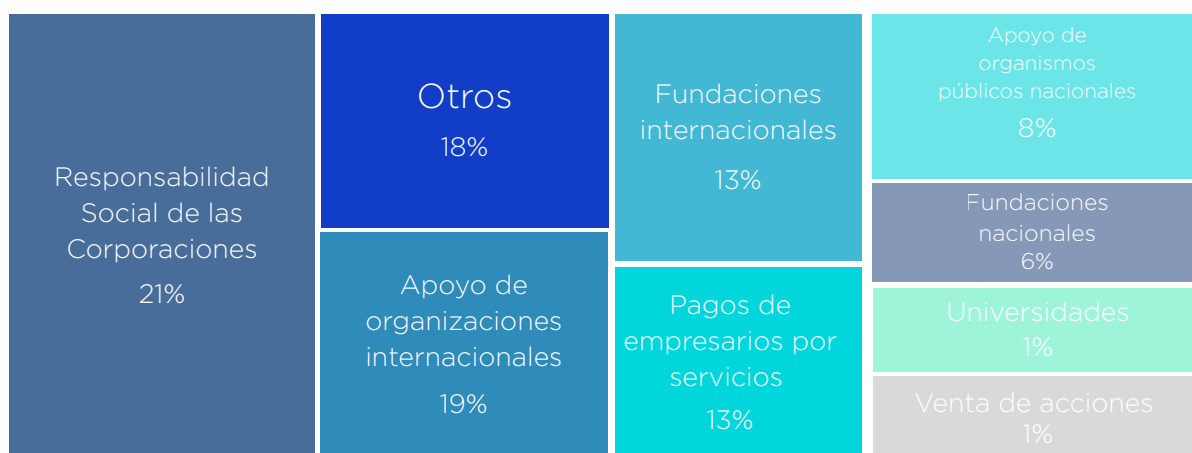


Figura 13: Fuentes de ingresos promedio de las OAEs en Colombia (N=36)

Al examinar la amplitud de las fuentes de ingresos, es decir, la proporción de OAEs colombianas que reportan al menos algunos ingresos de cada categoría, los datos muestran una amplia diversificación entre los tipos de financiamiento. La mayoría de las organizaciones acceden a algún tipo de apoyo de la cooperación internacional (52%), los pagos a emprendedores (48%), mientras que el apoyo de fundaciones nacionales está presente, pero es menos generalizado (Figura 14). Esto refleja un ecosistema con múltiples vías de entrada de financiamiento, aunque muchas fuentes siguen siendo modestas u ocasionales. Desagregadas por tipo, las OAEs con fines de lucro muestran carteras de ingresos más amplias, especialmente en ingresos corporativos y relacionados con servicios, mientras que las organizaciones sin fines de lucro participan de manera más consistente en todos los canales de donantes y cooperación. (Anexo, Tabla 12).

Si analizamos la profundidad, es decir, la proporción de OAEs que obtienen más del 25% de sus ingresos de una fuente específica, el panorama de financiación se reduce considerablemente. Las alianzas corporativas (24%) y la cooperación pública o internacional (16%) destacan como los principales contribuyentes, seguidos de los pagos a emprendedores (12%) (Figura 15). Esto indica que, si bien las OAEs diversifican sus fuentes de ingresos, solo unos pocos canales mantienen un peso financiero sustancial. La desagregación por tipo de OAE revela contrastes notables. Las OAEs con fines de lucro muestran una mayor dependencia de los pagos a emprendedores (17%) y las alianzas corporativas, en consonancia con modelos más orientados al mercado. Las OAEs sin fines de lucro, por el contrario, dependen en mayor medida de la financiación internacional (33%) y corporativa (22%), en consonancia con su posicionamiento en las redes de donantes y de RSE (Anexo, Tabla 13).

En general, los datos sugieren que las OAEs colombianas se están diversificando en amplitud, pero concentrándose en profundidad, combinando flujos de ingresos fragmentados con unos pocos pilares de financiación dominantes. El papel creciente, aunque aún limitado, de los ingresos laborales indica una transición temprana hacia la sostenibilidad híbrida; sin embargo, el sector continúa dependiendo principalmente de recursos externos, basados en proyectos y en alianzas.

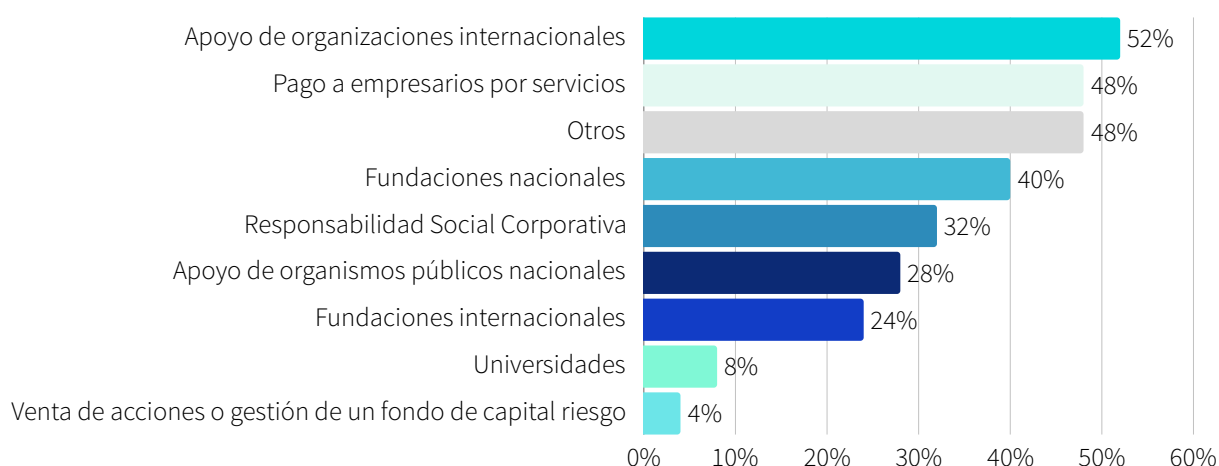


Figura 14: Amplitud de las fuentes de financiación entre las OAEs (N=36)



Figura 15: Profundidad de las fuentes de financiación entre las OAEs (N=36)

Como complemento al análisis de las fuentes de ingresos, la asignación de recursos financieros entre las diferentes actividades permite comprender mejor el funcionamiento de las OAEs colombianas. En promedio, las organizaciones destinan el 23 % de su presupuesto anual a la búsqueda y selección de emprendedores. El gasto total promedio reportado es de USD 5.2 millones, de los cuales alrededor de USD 350 000 se asignan a actividades relacionadas con el emprendimiento. Sin embargo, existen diferencias notables según el tipo de OAE. Las organizaciones sin fines de lucro reportan los mayores presupuestos totales y de emprendimiento (alrededor de USD 7.4 millones y USD 508,000, respectivamente), lo que refleja su mayor escala operativa y alcance programático. Las OAEs con fines de lucro operan con presupuestos más pequeños (alrededor de USD 25,000 en total, USD 42,000 para emprendimiento), mientras que las OAEs universitarias reportan los presupuestos generales más altos (USD 3 millones), pero una asignación limitada a actividades de emprendimiento (USD 200 000). Estas áreas aún representan una proporción menor de la actividad financiera total (Cuadro 14).

En cuanto a los indicadores de eficiencia, el costo promedio de exploración por emprendedor es de USD 122, mientras que el costo promedio del programa por emprendedor es de USD 598, cifra que aumenta a USD 4582 (Anexo, Tabla 14) en los programas enfocados en mujeres emprendedoras. Estas cifras revelan variaciones significativas entre los tipos de OAE y subrayan el desafío constante de lograr la rentabilidad y la sostenibilidad financiera, un problema persistente en los ecosistemas latinoamericanos donde la obtención de recursos adecuados sigue siendo una preocupación primordial (Kantis y Federico, 2024).

Conclusión



La trampa de la financiación

Los datos financieros revelan la vulnerabilidad crítica del ecosistema colombiano: su modelo de negocio se basa en una base frágil de financiamiento externo y a corto plazo. Las OAEs están atrapadas en una trampa de financiación de proyectos, y su supervivencia depende en gran medida de programas de responsabilidad social corporativa (21%) y organizaciones internacionales (19%). Si bien las organizaciones muestran una amplia gama de fuentes de ingresos, su profundidad es limitada; la mayoría depende de una o dos subvenciones principales para mantenerse a flote. Los ingresos provenientes de emprendedores siguen siendo un componente menor (13%), lo que indica que el sector aún no ha construido una base de ingresos sostenible e impulsada por el mercado.

Para las OAEs, este es un llamado a romper el ciclo de dependencia. El camino hacia la sostenibilidad a largo plazo no se limita a redactar mejores propuestas de subvención, sino a construir estratégicamente modelos de negocio híbridos. Las OAEs deben profesionalizar su generación de ingresos, desarrollando servicios de pago y alianzas corporativas que les proporcionen un flujo de ingresos estable y sin restricciones, otorgándoles la autonomía para innovar y planificar a largo plazo.

Para los financiadores, estos datos reflejan directamente sus propias prácticas. El modelo de financiación basado en proyectos, con su carácter restrictivo y cortoplacista, obliga a las OAEs a entrar en un ciclo de "subvención-emprendedor" que frena la innovación e impide el fortalecimiento institucional. El cambio más significativo que pueden implementar los financiadores es pasar de financiar proyectos temporales a invertir en organizaciones resilientes. Esto implica proporcionar una financiación operativa más flexible y plurianual que permita a las OAEs desarrollar capacidades básicas, retener el talento y centrarse en brindar apoyo de alta calidad a los emprendedores.

3.4 Capacidad de alcance

Los datos sobre emprendedores apoyados anualmente revelan una marcada heterogeneidad entre las OAEs colombianas. En promedio, las organizaciones apoyan a 390 emprendedores al año, aunque esta cifra está inflada por algunas instituciones con una larga trayectoria y extensas operaciones. Los valores medianos ofrecen una visión más clara del alcance típico, mostrando que la mayoría de las OAEs trabajan con cohortes mucho más pequeñas.

Las OAEs más jóvenes tienden a operar a una escala modesta: las organizaciones muy recientes (≤ 2 años) apoyan una media de 31 emprendedores al año, y las recientes (3-5 años) solo a 20. A medida que las organizaciones maduran, su alcance generalmente se expande; las OAEs consolidadas (6-10 años) alcanzan una media de 91 emprendedores al año, lo que indica un crecimiento en la capacidad operativa y las alianzas. Sin embargo, esta expansión no siempre se mantiene. Las OAEs consolidadas (11-20 años) muestran una media de 30, lo que sugiere una transición hacia modelos de apoyo más focalizados o especializados.

En el otro extremo del espectro, las OAEs históricas (+20 años) presentan el mayor promedio (1358) de emprendedores apoyados cada año (Tabla 4). Su amplia infraestructura y experiencia institucional les permiten sostener operaciones a gran escala, sirviendo a menudo como pilares del ecosistema. En general, los datos apuntan a un panorama donde unas pocas OAE consolidadas impulsan la mayor parte del alcance, mientras que la mayoría de los actores emergentes continúan consolidando su capacidad.

	Número promedio de emprendimientos apoyados por año	Número medio de emprendimientos apoyados por año
Muy reciente (≤ 2 años)	33	31
Reciente (3-5 años)	144	20
Establecida (6-10 años)	118	91
Consolidada (11-20 años)	55	30
Histórica (+20 años)	1,358	77

Tabla 4: Desempeño organizacional por grupo de edad de OAE (N=36)

El apoyo a las poblaciones de la base de la pirámide y a las minorías raciales o étnicas sigue siendo modesto (19% cada una), y solo el 8% de las OAEs colaboran actualmente con personas con discapacidades.

La inclusión se destaca como una característica destacada del ecosistema de apoyo al emprendimiento en Colombia. Casi la mitad de las OAEs encuestadas (47%) reportan enfocarse en mujeres emprendedoras, lo que confirma la inclusión de género como el área de enfoque más consistente, a pesar de que análisis más amplios del ecosistema destacan importantes barreras restantes para las fundadoras (Kantis y Federico, 2024). De manera similar, los jóvenes emprendedores (18-35 años) representan un enfoque para el 39% de las carteras de OAE, en línea con las prioridades nacionales en torno al empleo juvenil y la significativa proporción de jóvenes en la población, particularmente en centros urbanos como Bogotá (GOYN Bogotá, 2025).

Los migrantes, refugiados o desplazados internos también son el objetivo del 39% de las OAEs, lo que refleja los esfuerzos nacionales en la recuperación posconflicto y la gestión de los flujos migratorios. Más allá de estos grupos, la inclusión es más limitada. Solo el 25% de las organizaciones atienden a emprendedores rurales, mientras que el 22% reporta trabajar con emprendedores mayores (+50 años). El apoyo a las poblaciones de la base de la pirámide y a las minorías raciales o étnicas sigue siendo modesto (19% cada una), y solo el 8% de las OAEs colaboran actualmente con empresarios con discapacidades.

Los datos desagregados por tipo de OAE indican que las organizaciones sin fines de lucro son las principales impulsoras de las iniciativas de inclusión, especialmente dirigidas a mujeres, migrantes y emprendedores rurales. Las OAEs con fines de lucro también muestran una creciente participación, en particular en el emprendimiento juvenil (17%), aunque su enfoque inclusivo es más limitado. Las OAEs académicas y otros modelos híbridos mantienen niveles más bajos de segmentación demográfica, lo que a menudo refleja sus mandatos institucionales más amplios que sus objetivos explícitos de inclusión (Anexo, Tabla 15).

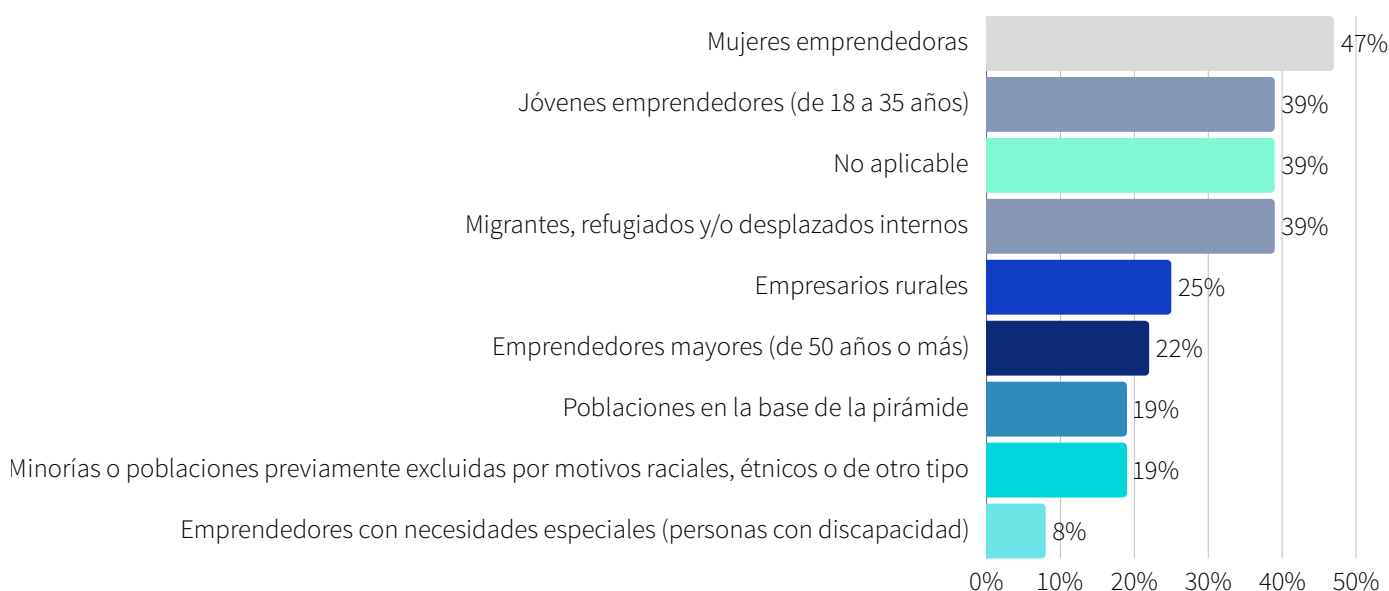


Figura 16: Composición demográfica de los emprendedores apoyados (N=36)

En cuanto a la formación académica, la mayoría de las OAEs colombianas apoyan a emprendedores con educación secundaria (38%) o vocacional (37%), mientras que una de cada cuatro (25%) se centra en aquellos con título universitario (Anexo, Tabla 16). Esta distribución refleja un alcance relativamente equilibrado entre los niveles educativos, con una fuerte presencia de programas que involucran a emprendedores fuera de la trayectoria tradicional de la educación superior. También sugiere que varias OAE colombianas están llegando de manera efectiva a fundadores con antecedentes técnicos y prácticos, alineándose con el énfasis del ecosistema en la accesibilidad y el desarrollo de habilidades aplicadas.

En cuanto a otros factores de vulnerabilidad, los datos de la encuesta 2 ofrecen información sobre cómo la inclusión se extiende a grupos diversos y a menudo superpuestos. La categoría mencionada con mayor frecuencia es la de migrantes o refugiados (43%), seguida de pueblos indígenas (29%) y emprendedores afrodescendientes (21%). Una proporción menor de OAE trabaja con personas en situación de calle, emprendedores LGBTQ+ o personas afectadas por otras formas de vulnerabilidad (cada uno con un 14%), mientras que las personas privadas de libertad y las personas de origen árabe o de Oriente Medio son mencionadas por el 7% de los encuestados (Figura 17).

En general, los datos revelan un enfoque multidimensional de la inclusión: si bien el género y la edad siguen siendo prioridades dominantes, muchas OAEs en Colombia también abordan la exclusión social y el desplazamiento, respondiendo al contexto más amplio de posconflicto y migración del país.

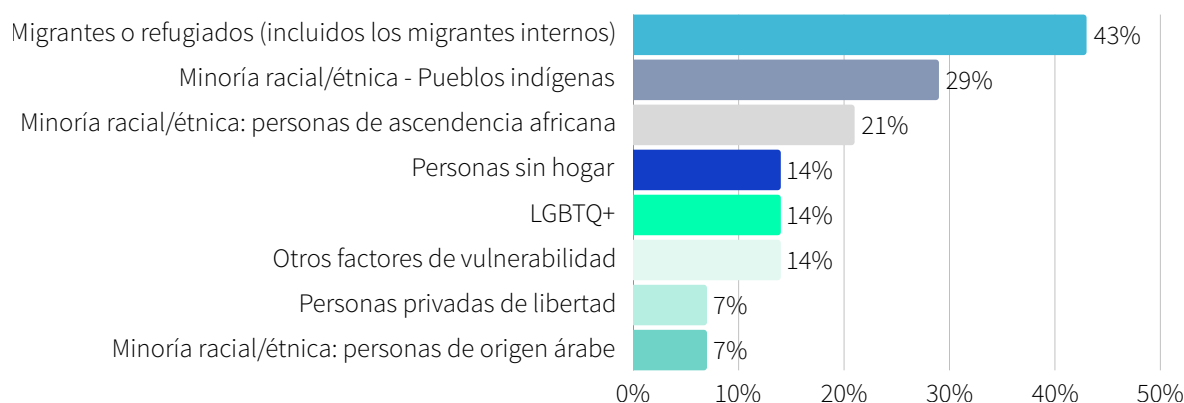


Figura 17: Factores de vulnerabilidad abordados por las OAEs (N=11).

En términos de orientación sectorial, la mayor parte de las OAEs colombianas apoyan a emprendedores en comercio y servicios (56%), seguido de agricultura y alimentación (36%) y manufactura (33%). Alrededor de una de cada tres también se enfoca en emprendimientos tecnológicos (31%), alineándose con la importante presencia de empresas de TIC y software entre los emprendimientos que buscan aceleración en la región andina (GALI, 2019) y reflejando el impulso nacional hacia una economía impulsada por la tecnología (KPMG, 2023). Alrededor de una cuarta parte trabaja en educación, cultura o innovación industrial (25%). Sectores como energía y sostenibilidad (19%), artesanía (19%) y salud (14%) aparecen con menor frecuencia, y solo el 11% de las OAEs se involucran con servicios financieros. En general, los datos reflejan una amplia cobertura de industrias tradicionales y emergentes, con un fuerte énfasis en actividades productivas y orientadas a servicios que son centrales para el ecosistema emprendedor colombiano.

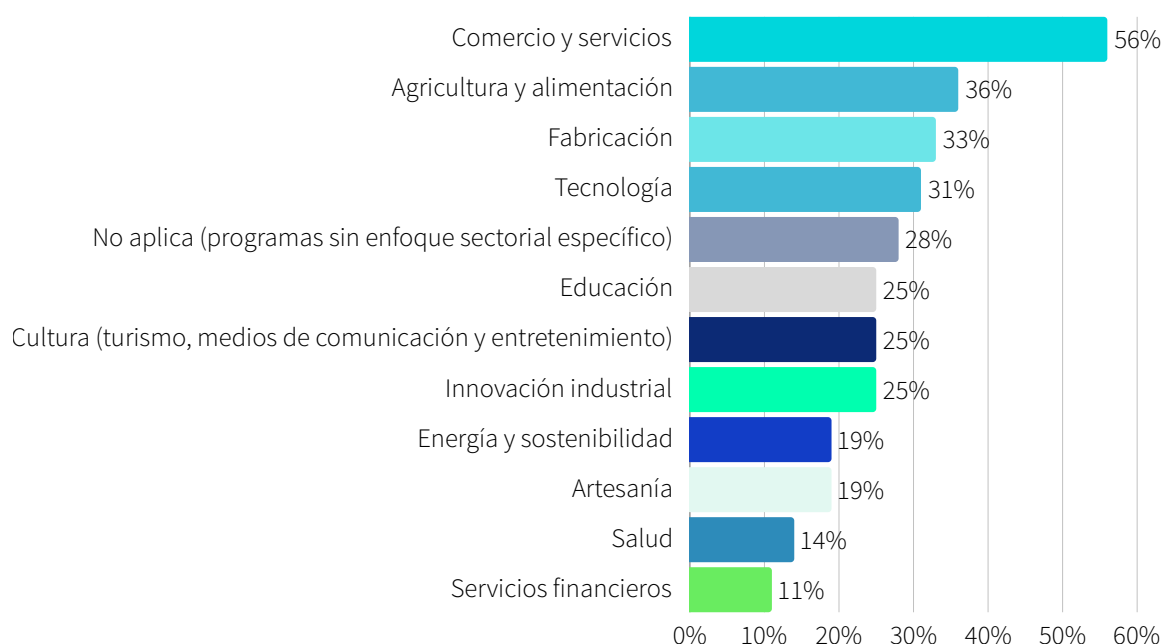


Figura 18: Distribución sectorial de los emprendedores apoyados (N=36).

En términos de intensidad tecnológica, la mayoría de los emprendedores apoyados por las OAEs colombianas operan en emprendimientos con procesos manuales o artesanales (36%) o niveles medios de digitalización (32%). Una proporción menor se involucra en actividades de baja tecnología (19%), mientras que solo el 12% de los emprendimientos apoyados se caracterizan por alta digitalización, automatización o I+D (Figura 19). La distribución muestra que el ecosistema aún se inclina hacia negocios tradicionales y semidigitalizados. Esto se alinea con hallazgos más amplios que resaltan que los desafíos en el fomento de emprendimientos de base científica y tecnológica en la región a menudo se deben a brechas en el financiamiento especializado y los marcos regulatorios (Kantis y Federico, 2024). Sin embargo, un segmento de las OAEs, particularmente "otros" tipos híbridos, demuestra un mayor compromiso con iniciativas impulsadas por la tecnología. Las OAEs sin fines de lucro, en contraste, muestran la intensidad tecnológica más baja, lo que refleja su mayor presencia en sectores tradicionales y comunitarios (Anexo, Tabla 17).

En conjunto, estos resultados sugieren que la tipología de las OAEs también influye en el perfil tecnológico de los emprendimientos apoyados en Colombia. Mientras que las OAEs, tanto con como sin fines de lucro, tienden a actuar como generalistas, apoyando una combinación de emprendimientos de baja y media tecnología, las OAEs universitarias e híbridas muestran una mayor especialización en sectores digitalizados o con alta innovación. Este patrón refuerza la visión de que la transformación digital del ecosistema emprendedor colombiano sigue siendo desigual y está condicionada por la orientación institucional.

- Sin tecnología / Artesanal o Manual
- Tecnología de bajo nivel/tradicional o digitalización limitada
- Nivel Intermedio / Digitalización Media
- Alto nivel / Alta digitalización, automatización

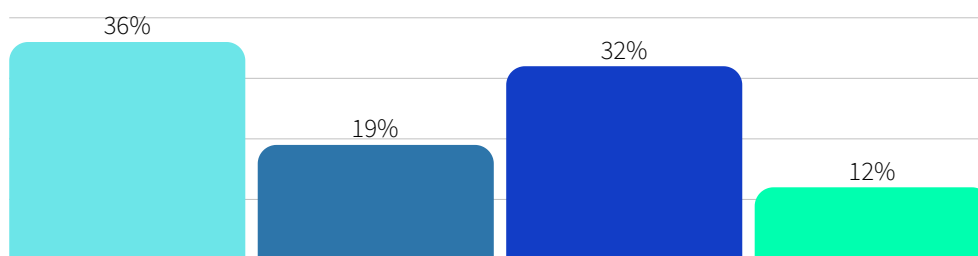


Figura 19: Perfil tecnológico promedio de los emprendimientos apoyados por OAEs en Colombia (%) (N=14)

Finalmente, el embudo del emprendimiento de las OAEs colombianas refleja tanto la alta demanda de oportunidades de incubación como la capacidad selectiva del ecosistema. En promedio, los programas reciben alrededor de 1,191 solicitudes por convocatoria, de las cuales el 37 % cumple con los criterios de elegibilidad y el 23 % son finalmente aceptadas. Estas cifras sugieren un panorama relativamente competitivo, donde muchos aspirantes a emprendedores buscan apoyo, pero solo un número limitado accede a los programas.

Al analizar las diferencias según el tipo de OAE, las organizaciones con y sin fines de lucro muestran escalas operativas similares, atrayendo cada una más de 1200 solicitudes por convocatoria, pero varían en sus métodos de filtrado. Las organizaciones con fines de lucro mantienen un flujo de solicitudes equilibrado, mientras que las organizaciones sin fines de lucro muestran una selectividad ligeramente mayor, lo que refleja su enfoque en el impacto social y la alineación con su misión. Las OAEs universitarias, por otro lado, operan con cohortes más pequeñas y un reclutamiento más específico (alrededor de 200 solicitantes por convocatoria), en consonancia con sus mandatos educativos o de investigación (Tabla 5).

En conjunto, estos patrones sugieren que las OAEs colombianas equilibran la ambición con la limitación, ya que se enfrentan a una gran cantidad de emprendedores potenciales, pero deben operar dentro de los límites de su capacidad y modelos de financiación. El embudo resultante indica un ecosistema en transición hacia la madurez, donde la creciente visibilidad del programa coexiste con la necesidad de perfeccionar los procesos de reclutamiento, selección y apoyo para optimizar los resultados.

	Promedio de solicitudes recibidas	Emprendedores elegibles promedio	Emprendedores promedio aceptados	Selectividad general
OAE sin fines de lucro	1.219	449	292	24%
OAE con fines de lucro	1.247	469	273	22%
Otro	1.800	100	40	20%
OAE Universitaria	200	70	30	15%

Tabla 5: Embudo de reclutamiento desagregado por tipo de OAE (promedio por programa) (N=14)

Conclusión



Un ecosistema de brazos anchos y alcance corto

Los datos sobre el alcance de las OAEs dibujan la imagen de un ecosistema con una fuerte conciencia social pero un apalancamiento económico que las limita. La inclusividad es una clara fortaleza, con **altas tasas de apoyo para mujeres (47%), jóvenes (39%) y migrantes (39%)**, lo que refleja un profundo compromiso para abordar el contexto social único de Colombia. Las OAEs están llegando a emprendedores de todos los orígenes educativos y priorizando a las poblaciones vulnerables. Sin embargo, esta amplitud viene a costa de la profundidad y el enfoque. El alcance del ecosistema es muy desigual, dominado por unas pocas organizaciones históricas (mediana de 77 emprendedores/año) mientras que la mayoría opera a una escala mucho menor (mediana de ~20-30). Además, el enfoque sectorial y tecnológico sigue en gran medida anclado en el pasado, priorizando el comercio/servicios tradicionales (56%) y las empresas manuales/artesanales (36%) sobre las empresas de alta digitalización (12%). Esto crea un ecosistema que está ampliando con éxito la participación, pero luchando por impulsar una transformación económica profunda.

Para las OAEs, el reto reside en mantener su vital misión inclusiva, a la vez que desarrollan vías para escalar sus propias operaciones y apoyar de forma más intencionada a empresas de mayor crecimiento y alta tecnología. Esto requiere especialización y desarrollo de capacidades más allá de los modelos tradicionales.

Para los financiadores y los responsables de políticas públicas, los datos son un llamado a ir más allá de la simple celebración de métricas de inclusión. Si bien son esenciales, estos objetivos deben complementarse con **inversiones estratégicas que fortalezcan la capacidad operativa de la mayoría de las OAEs** y creen incentivos para que las organizaciones se especialicen en sectores y tecnologías de mayor potencial que puedan impulsar la competitividad futura de Colombia. Apoyar el alcance también debe implicar **apoyar la infraestructura necesaria para lograrlo de manera efectiva y sostenible en todo el ecosistema**, no solo en unas pocas grandes anclas.

4. Resultados e impacto en los emprendedores apoyados

De un vistazo:



Los resultados de las OAEs colombianas revelan un patrón de sólida ejecución programática, pero resultados más débiles en indicadores económicos clave. Las métricas de desempeño que las OAEs controlan directamente son altas: en promedio, **el 84 % de los emprendedores completan sus programas y el 73 % de sus emprendimientos se mantienen activos un año después**. La satisfacción también es abrumadoramente positiva, ya que el 86 % de los emprendedores califica su experiencia como muy positiva.

La mayoría de los graduados (79%) logra generar ingresos, y en todas las cohortes del programa, las OAEs reportaron un **promedio de 180 empleos creados por cohorte** de emprendedores apoyados en 2024. Sin embargo, estos éxitos se ven empañados por **importantes dificultades para acceder al capital**. Solo una minoría de los graduados (24%) obtiene financiación externa, y el monto promedio recaudado es de unos modestos USD 3970, lo que pone de relieve una brecha crítica entre la finalización del programa y la capacidad de obtener capital de crecimiento.

Esta desconexión entre el éxito programático y los resultados financieros se refleja en las prácticas de monitoreo y evaluación del ecosistema. Las OAEs monitorean, en su gran mayoría, **métricas a corto plazo basadas en actividades que suelen requerir los financiadores**, siendo el número de horas de capacitación (75%) y el número de mujeres apoyadas (67%) los indicadores más comunes. Si bien la mayoría de las organizaciones (56%) monitorean resultados económicos, como los empleos creados, el monitoreo sistemático a largo plazo de los resultados es poco común; la mayoría de las actividades de seguimiento cesan dentro de los seis meses posteriores a la finalización del programa, y solo el 7% continúa más allá de los tres años. Este enfoque en los resultados inmediatos por encima del impacto a largo plazo significa que el ecosistema está bien equipado para informar sobre sus actividades, pero carece de los datos para comprender o abordar plenamente los desafíos persistentes posteriores al programa que enfrentan los emprendedores a los que sirve.

4.1 Finalización y supervivencia tras el programa

Las tasas de finalización y supervivencia de los programas entre las OAEs colombianas son relativamente sólidas, lo que indica una ejecución eficaz de los programas y un compromiso sostenido de los emprendedores participantes. En promedio, el 84% de los emprendedores completan los programas de incubación y el 73% permanece activo un año después de graduarse. Entre los tipos de OAE, las organizaciones con fines de lucro reportan el mayor desempeño (97% de finalización y 89% de supervivencia), seguidas de cerca por las OAEs universitarias (90% y 80%, respectivamente), ambas reflejando programas estructurados y procesos de reclutamiento selectivo. Las OAEs sin fines de lucro, si bien muestran cifras ligeramente inferiores (78% de finalización y 73% de supervivencia), mantienen resultados estables dados sus mandatos de inclusión más amplios (Anexo, Tabla 18). Si bien estas tasas de supervivencia de un año son alentadoras, contrastan marcadamente con datos nacionales más amplios que indican que solo el 24% de las empresas colombianas creadas en 2017 sobrevivieron durante cinco años, lo que destaca el importante desafío de la sostenibilidad a largo plazo más allá del apoyo inicial (BID Invest, 2023). En general, estos resultados sugieren que, si bien los programas de incubación colombianos logran una alta retención y continuidad inmediata, el camino hacia la supervivencia de las empresas a largo plazo sigue siendo difícil.

4.2 Generación de ingresos y creación de empleo

Los graduados del programa en Colombia demuestran resultados moderados en la generación de ingresos y la creación de empleo, aunque con una variación considerable según el tipo de OAE.

En promedio, el 79% de los emprendedores generan ingresos después de completar el programa (Anexo, Tabla 18), y las empresas apoyadas por cada cohorte de OAE crearon un promedio general de 180 empleos en 2024 (mediana = 20) entre las organizaciones participantes (Tabla 6). Las OAEs con fines de lucro y universitarias lideran el desempeño posterior al programa: ambas informan que alrededor del 90% de los graduados generan ingresos, y las OAEs universitarias muestran los resultados de empleo más altos, con un promedio de 4000 empleos generados, probablemente debido a su acceso a redes institucionales y recursos de escalamiento. Las OAEs sin fines de lucro, si bien muestran cifras de empleo promedio más bajas (136 empleos), alcanzan más de 4000 en total cuando se contabiliza su cartera más amplia, lo que sugiere un impacto más amplio, aunque menos intensivo. Estas cifras indican que, si bien la mayoría de los graduados logran estabilidad en los ingresos, la creación de empleo sigue concentrada en tipos específicos de OAE, particularmente aquellos con vínculos más fuertes con la academia o programas orientados al mercado.

En términos de costo-eficiencia, el costo promedio por empleo creado varía considerablemente entre los tipos de OAE. Las OAEs sin fines de lucro reportan un costo aproximado de USD 4,178 por empleo (Tabla 7), mientras que las OAEs universitarias muestran una cifra comparable (USD 4,000), lo que refleja sus intensivas estructuras operativas y de soporte. Las OAEs con fines de lucro, en cambio, presentan un costo significativamente menor de USD 44 por empleo, lo que sugiere modelos de prestación más eficientes, pero un soporte potencialmente menos integral. En promedio, en todas las organizaciones, el costo por empleo creado se sitúa en USD 3,266. Estas cifras indican que, si bien la mayoría de los graduados logran estabilidad en sus ingresos, la creación de empleo y la eficiencia siguen siendo desiguales, y la profundidad y la escala de los resultados dependen de los modelos estratégicos y financieros de cada tipo de OAE.

Tipo de OAE	Promedio de empleos creados
OAE con fines de lucro	525
OAEs universitarias	50
Otras	25
OAE sin fines de lucro	136
Promedio	180

Tabla 6: Número total promedio de empleos creados por cohorte de OAE de empresas apoyadas en 2024 (N=14)

Tipo de OAE	Promedio de costos de empleos creados
OAE con fines de lucro	44 USD
OAE Universitaria	4,000 USD
Otro	280 USD
OAE sin fines de lucro	4,178 USD
Promedio	3,266 USD

Tabla 7: Costo por empleo creado por tipo de OAE (N=14)

4.3 Resultados de financiación

Aproximadamente uno de cada cuatro graduados del programa (24%) en Colombia obtiene financiación externa dentro del año posterior a la finalización de su programa de incubación, lo que indica que una minoría de las empresas logra acceder a capital posterior al programa (Anexo, Tabla 18). El monto promedio recaudado entre quienes lo logran es de aproximadamente USD 3970 (mediana = USD 650).

Esto sugiere que la mayor parte del financiamiento proviene de fuentes de pequeña escala o de etapas iniciales, como subvenciones, concursos o rondas iniciales de inversión. Estas cifras ponen de relieve una persistente brecha de financiamiento entre las fases de incubación y crecimiento. Esta dificultad para acceder a financiamiento, en particular al capital privado, es un desafío bien documentado en los ecosistemas latinoamericanos (Kantis y Federico, 2024). Si bien las OAEs apoyan eficazmente a los emprendedores para lograr la generación de ingresos y la continuidad del negocio, el acceso al capital externo sigue siendo limitado. Esto refleja tanto las limitaciones estructurales del ecosistema de financiamiento en etapas iniciales de Colombia como la necesidad de que las OAEs fortalezcan sus redes de inversionistas, alianzas y apoyo de seguimiento para cerrar la brecha de financiamiento posterior a la incubación.

4.4 Satisfacción y seguimiento

La satisfacción general con el apoyo de la OAE es alta: el 86 % de los encuestados califica su experiencia con un 6 o un 7 en una escala de 7 puntos, lo que indica una alta percepción del valor y una buena alineación entre los servicios de la OAE y las expectativas de los emprendedores. Esto refleja una sólida alineación entre el diseño del programa, el apoyo de los mentores y el valor percibido por los emprendedores, lo que sugiere que las OAEs están cumpliendo eficazmente las expectativas de los participantes y ofreciendo experiencias de incubación de calidad.

En términos de prácticas de monitoreo, la mayoría de las OAEs hacen seguimiento a sus graduados inmediatamente después de completar el programa (36%) o dentro de los seis meses (29%), mientras que un número menor extiende los seguimientos a un año (14%) o dos años (14%), y solo el 7% continúa más allá de los tres años. Este patrón indica que, si bien el seguimiento a corto plazo está bien establecido, el monitoreo a largo plazo sigue siendo limitado, lo que restringe la capacidad de medir resultados sostenidos como la supervivencia empresarial, el escalamiento o el crecimiento de la financiación (Figura 20). Si bien algunas OAE, particularmente las "Otras" y las con fines de lucro, comienzan el seguimiento después de intervalos más largos, el monitoreo más allá del primer año es la excepción y no la regla (Anexo, Tabla 19). Fortalecer los sistemas de seguimiento a largo plazo ayudaría al ecosistema a comprender mejor la resiliencia empresarial, el crecimiento empresarial y los efectos duraderos del programa.

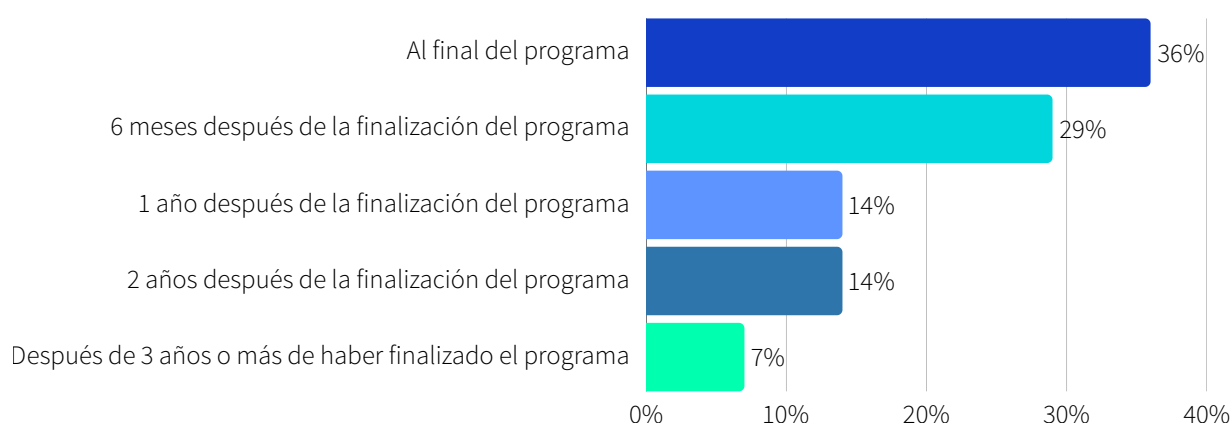


Figura 20: Cronograma de seguimiento tras la finalización del programa (N=14)

4.5 Indicadores monitoreados por las OAEs

Las OAEs colombianas suelen realizar un seguimiento de indicadores basados en actividades y relacionados con el género, centrándose en los resultados inmediatos de sus programas en lugar de los resultados a largo plazo. Las métricas que se miden con mayor frecuencia son el número de horas de capacitación y/o mentoría (75%) y el número de mujeres emprendedoras apoyadas (67%), lo que refleja tanto los requisitos de presentación de informes impulsados por los donantes como la priorización de la equidad de género en las iniciativas. Los indicadores vinculados a los resultados económicos también son relativamente comunes: el 56% de las organizaciones hacen un seguimiento de los empleos creados por las empresas apoyadas y el 39% mide la financiación obtenida durante o después de la participación. Sin embargo, menos OAEs monitorean los perfiles socioeconómicos (33%), el origen étnico o racial (25%) o las salidas de empresas (19%), lo que revela una recopilación limitada de datos sobre diversidad y trayectorias empresariales a largo plazo.

Cabe destacar que el 44% de las OAEs reportan monitorear si las empresas se mantienen activas entre dos y cinco años después de la intervención, lo que sugiere un esfuerzo creciente, aunque aún parcial, para evaluar la sostenibilidad. Esta cifra complementa hallazgos previos sobre prácticas de monitoreo a corto plazo (Sección 4.4), lo que confirma que el monitoreo del impacto en Colombia se concentra en la fase inmediatamente posterior al programa (Figura 21). En general, las OAEs colombianas parecen priorizar indicadores accesibles operativamente y relevantes para los financiadores, como el número de participantes, la satisfacción y la distribución por género, mientras que las dimensiones a largo plazo y estructurales se miden de forma menos sistemática.

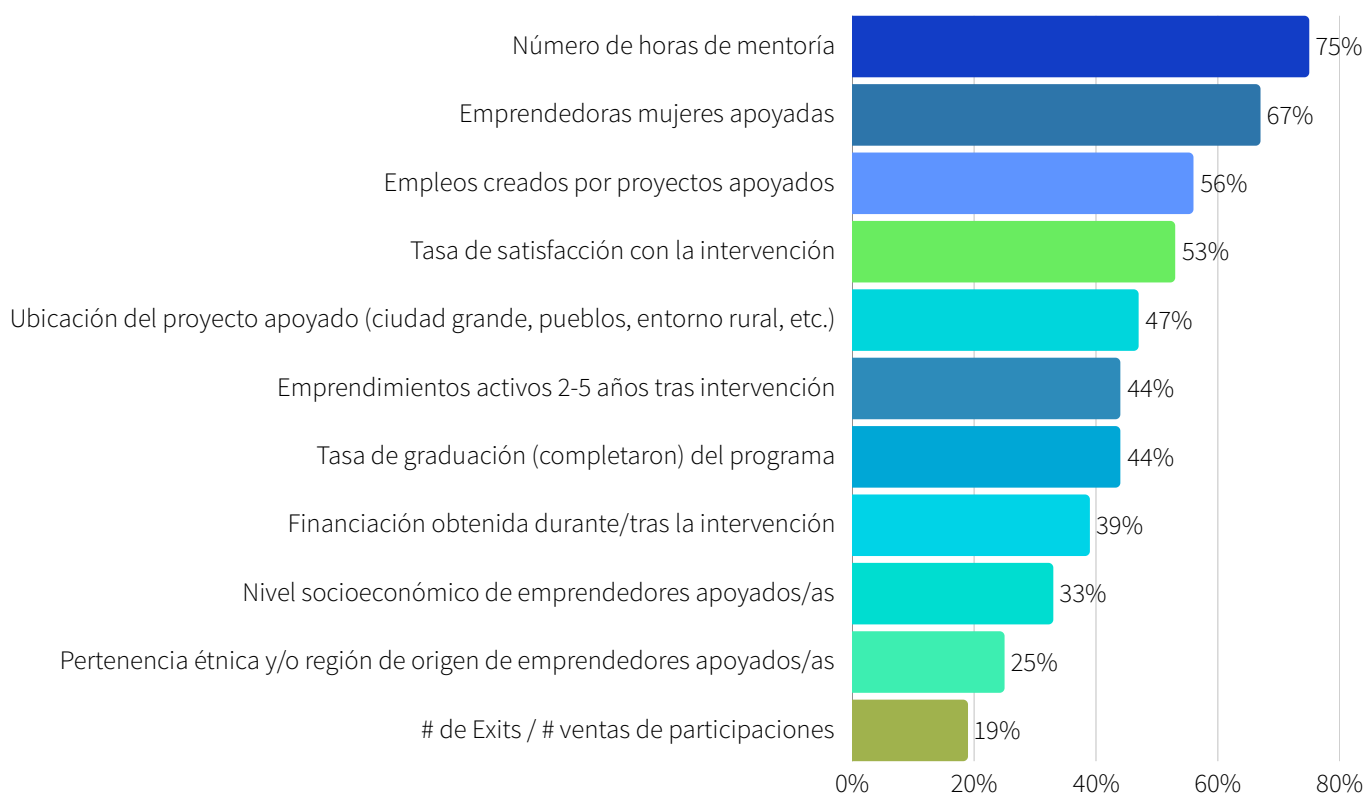


Figura 21: Indicadores medidos regularmente por OAE (N=36)

Conclusión



Midiendo lo fácil, pasando por alto lo importante

Las OAEs colombianas destacan en la ejecución de programas, pero tienen dificultades para asegurar resultados económicos cruciales, en particular el acceso a capital. El rendimiento es sólido donde las OAEs tienen control directo: la finalización del programa (84%), la supervivencia al año (73%) y la satisfacción de los emprendedores (86%) son altas. Sin embargo, el acceso a capital es muy bajo, ya que solo el 24% de los graduados obtiene financiación (con un promedio de USD ~4.000). Si bien se crean empleos, el costo por empleo para las OAEs sin fines de lucro sigue siendo alto (USD ~4.178). Esta brecha se debe a que el seguimiento y evaluación (M&E) se centra en resultados a corto plazo, como las horas de capacitación (75%), en lugar de en resultados económicos a largo plazo, impulsados por los requisitos de los financiadores. El sistema está optimizado para experiencias de aprendizaje satisfactorias, pero ignora su eficacia para reducir la brecha de financiación.

Para las OAEs, el objetivo es demostrar un valor que trascienda la satisfacción. Invertir en un seguimiento sólido y a largo plazo de los resultados financieros y de ingresos de los graduados para orientar la estrategia y justificar la necesidad de los recursos necesarios para superar la crucial brecha entre la incubación y el crecimiento sostenible.

Para los financiadores, esto implica un modelo que prioriza la actividad sobre el impacto. Es necesario pasar de financiar proyectos a financiar resultados, brindando el apoyo flexible y plurianual necesario para que las OAEs desarrollen los sistemas de seguimiento y evaluación necesarios para monitorear y lograr resultados económicos duraderos, especialmente un mejor acceso al capital.

5. Desafíos que enfrentan las OAE

De un vistazo:



Los desafíos que enfrentan las OAEs colombianas son profundos, están interconectados y son principalmente financieros. Los datos revelan un sector cuya principal lucha es su propia supervivencia institucional, siendo la sostenibilidad financiera el desafío más apremiante (4,0 sobre 5). Esta inestabilidad crónica, impulsada por la **dependencia de la financiación a corto plazo basada en proyectos, genera una cascada de problemas secundarios**. La dificultad para monitorear y comunicar el impacto (3,7) es una consecuencia directa de esta precariedad financiera, ya que **las OAEs carecen de los recursos a largo plazo necesarios para un seguimiento sólido, lo que las obliga a centrarse en métricas superficiales**, impulsadas por los financiadores. De igual manera, los desafíos moderados en digitalización (3,3) e inclusión (3,3) son consecuencia de la falta de capital estable para invertir en nuevos sistemas o en una cobertura específica.

Esta crisis financiera interna se refleja en el cuello de botella externo más importante del ecosistema: el acceso a la financiación para emprendedores. Los inversores identifican la falta de financiación temprana.

La financiación en la etapa inicial se considera la principal limitación estructural (67%), una visión reforzada por el testimonio cualitativo de las OAEs, que se sienten mal preparadas para superar esta brecha de capital. Si bien el ecosistema muestra un creciente espíritu de colaboración, con un 86% de las OAEs interesadas en formar una asociación nacional, esta energía colaborativa se ve constantemente debilitada por las deficiencias fundamentales de un sistema fragmentado y financieramente frágil. El mensaje inequívoco y constante de todos los actores es un llamado a una arquitectura política más inteligente, coordinada y con una financiación más sostenible.

5.1 Sostenibilidad estructural y financiera

La sostenibilidad financiera emerge como el desafío más apremiante para las OAEs en Colombia, con una calificación promedio de 4.0 sobre 5, lo que revela que para la mayoría de las organizaciones el problema central es asegurar la continuidad y modelos de financiamiento estables en un entorno cada vez más competitivo (Figura 22). Las OAEs sin fines de lucro reportan el nivel más alto de dificultad (4.4), seguidas de cerca por las entidades con fines de lucro (4.0), lo que refleja luchas similares para mantener recursos consistentes en medio de un acceso escaso a fondos no restringidos o recurrentes. Las OAEs con base en universidades, por el contrario, reportan una preocupación mínima (1.0), probablemente debido a su apoyo institucional e integración dentro de estructuras educativas más grandes (Anexo, Tabla 20). Cuando se analiza por longevidad, la sostenibilidad financiera es especialmente crítica para las organizaciones muy jóvenes (≤ 2 años) con una puntuación perfecta de 5.0, así como para las OAEs establecidas (6–10 años) que enfrentan presiones de escala y crecimiento (4.7). Las OAEs históricas con más de 20 años de actividad muestran una menor preocupación (3,0), beneficiándose de redes más sólidas y fuentes de ingresos diversificadas (Anexo, Tabla 21).

Estos patrones coinciden con los hallazgos de la sección 3.3, donde la diversificación de la financiación se presentó como un cuello de botella sistémico: a pesar de algunos avances en la adopción de modelos híbridos y alianzas corporativas, muchas OAEs colombianas siguen dependiendo de subvenciones a corto plazo o iniciativas impulsadas por donantes. Esta dependencia de la financiación basada en proyectos, que a menudo carece de un compromiso o recursos a largo plazo, es una limitación común destacada en los análisis de los ecosistemas de apoyo latinoamericanos (Kantis y Federico, 2024), lo que limita la capacidad de planificación estratégica e innovación.

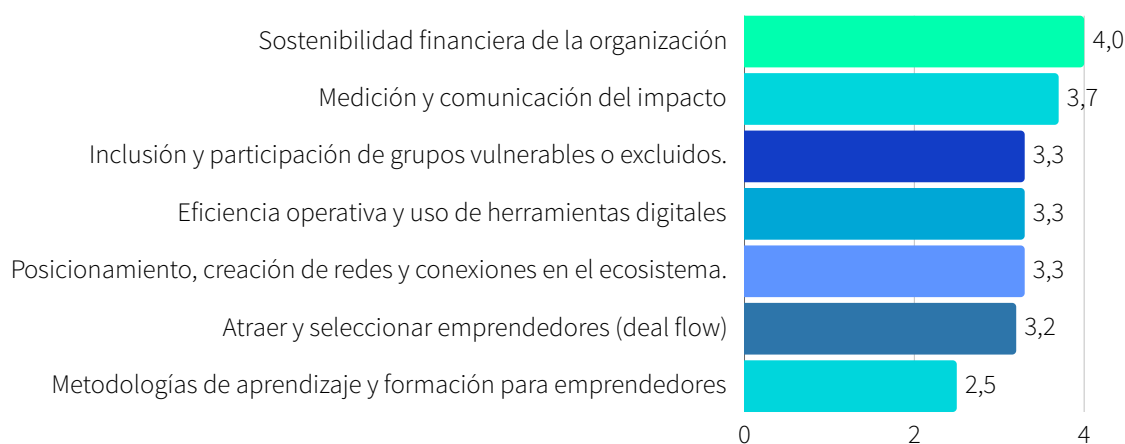


Figura 22: Calificaciones promedio de desafío OAE (1 no es un desafío - 5 desafío importante)
(N=36)

Los datos cualitativos refuerzan este diagnóstico. Varias organizaciones describen la fragilidad de sus modelos de financiación y la incertidumbre derivada de las convocatorias públicas, las donaciones o la cooperación internacional. Como explicó una OAE:

“Nuestro principal reto es lograr la autosostenibilidad. Dependemos de licitaciones públicas que, si bien nos permiten operar, nos obligan a adaptar nuestros programas a las prioridades externas.”

Otros destacan que el desafío no es solo financiero, sino también organizativo:

“La escalabilidad sin perder el enfoque práctico y humano es una tensión constante; crecer sin despersonalizar el soporte que brindamos es esencial para mantener la calidad”.

Las discusiones durante las mesas redondas apuntaron en la misma dirección, haciendo hincapié en la necesidad de consolidar mecanismos a largo plazo que combinen el impacto social con la viabilidad financiera. Los participantes destacaron que las OAEs colombianas deben aprender a diversificar sus ingresos mediante modelos de negocio social, inversión de impacto y tarifas basadas en servicios, al tiempo que mejoran la coordinación en todo el ecosistema para compartir recursos y reducir los costos operativos. Como resumió un participante:

“Los pagos basados en resultados y los bonos de impacto social podrían convertirse en vías tangibles para financiar la expansión más allá de los subsidios, siempre que reforcemos las métricas estandarizadas y el seguimiento durante dos o tres años”.

En conjunto, la evidencia sugiere que la sostenibilidad financiera en Colombia es un problema estructural. La ausencia de mecanismos de financiamiento predecibles y a largo plazo limita la innovación y la continuidad, mientras que la falta de sistemas de monitoreo compartidos restringe el acceso al financiamiento basado en el desempeño. Por lo tanto, fortalecer las alianzas, experimentar con instrumentos financieros e invertir en la medición del impacto se perfilan como prioridades estratégicas para garantizar la resiliencia y la evolución del ecosistema de apoyo del país.

“Nuestros ingresos no nos permiten mantener programas permanentes para nuestros emprendedores y dueños de negocios. Dependemos de cambios regulatorios y licitaciones públicas que a menudo son exclusivas por región o sector.”

Conclusión



La cuerda floja financiera

Los datos confirman lo que muchas OAEs experimentan a diario: la sostenibilidad financiera es su mayor desafío (calificada con 4,0 sobre 5), superando con creces las preocupaciones operativas o de posicionamiento. El ecosistema se encuentra en una situación financiera precaria, dependiendo en gran medida de subvenciones a corto plazo e iniciativas de donantes. Esta dependencia limita la planificación a largo plazo, obliga a adaptarse a las prioridades externas y restringe la capacidad de innovación.

Para las OAEs, esto subraya la necesidad urgente de superar la dependencia tradicional de las subvenciones. Desarrollar modelos de negocio híbridos y sólidos, que integren los ingresos propios, las alianzas corporativas y, potencialmente, la inversión de impacto, es fundamental para la supervivencia y el impacto a largo plazo. La colaboración y el intercambio de recursos dentro del ecosistema también se perfilan como estrategias cruciales para superar las limitaciones financieras.

Para los financiadores, esto supone un claro recordatorio de que el modelo de financiación basado en proyectos, predominante en la actualidad, contribuye directamente a la inestabilidad que afrontan las OAE. Es fundamental transitar hacia una financiación operativa, plurianual y más predecible. Además, invertir en infraestructura compartida para la medición del impacto podría desbloquear mecanismos de financiación basados en el desempeño, lo que facilitaría una mayor sostenibilidad y permitiría a las OAEs centrarse en su misión principal en lugar de la constante búsqueda de la próxima subvención.

5.2 Acceso a financiación para emprendedores

El acceso a la financiación sigue siendo una de las barreras más persistentes en el ecosistema emprendedor colombiano. Desde la perspectiva de los inversionistas, el 67% identifica la falta de financiación para emprendimientos en etapa inicial como la principal limitación estructural, seguida de un entorno político y regulatorio deficiente (60%) y condiciones de mercado desfavorables (47%) (Figura 23). Estos desafíos forman parte de un patrón más amplio de débil coordinación entre los actores del ecosistema, donde el 40% de los inversionistas también señala la insuficiente colaboración entre organizaciones. Este diagnóstico coincide con la perspectiva de las OAEs, que reportan una capacidad limitada para brindar apoyo financiero directo a los emprendedores a los que sirven. Solo una pequeña proporción de las OAEs en Colombia ofrece actualmente mecanismos de financiación, ya sea a través de capital semilla, premios o subvenciones, y cuando lo hacen, el monto promedio de financiamiento ofrecido por emprendedor es de USD 1,479 (Anexo, Tabla 7). A pesar de ello, los emprendedores que completan estos programas de incubación y aceleración consiguen recaudar, de media, 3.970 dólares estadounidenses en el plazo de un año tras su graduación, lo que sugiere que, si bien la contribución de la OAE sigue siendo modesta, desempeña un papel catalizador a la hora de mejorar el acceso de los emprendedores a la financiación externa.



Figura 23: Desafíos del ecosistema reportados por los inversionistas (N=15)

La evidencia cualitativa refuerza esta perspectiva. Muchas OAEs reconocen el doble desafío de movilizar recursos para su propia sostenibilidad y facilitar el acceso a la financiación para las empresas que apoyan, especialmente aquellas lideradas por fundadores vulnerables o en fase inicial. Como lo expresó una organización:

“Nuestro mayor reto es ayudar a los emprendedores que no tienen recursos ni historial crediticio. El sistema favorece a quienes ya tienen acceso a capital”.

Otros destacan la dificultad de atraer inversores dispuestos a comprometerse más allá de las subvenciones a corto plazo y la necesidad de enfoques de financiación mixta que combinen el capital privado con objetivos de impacto social.

Las mesas redondas se hicieron eco de estos puntos, subrayando la brecha estructural entre los instrumentos de financiación disponibles y las necesidades de los pequeños y medianos emprendedores. Los participantes destacaron que, si bien existen fondos de impacto a gran escala, pocos mecanismos atienden adecuadamente a los proyectos en fase inicial o a las iniciativas comunitarias. Varias organizaciones de emprendimiento propusieron la creación de vehículos de inversión conjunta y esquemas de garantía para compartir el riesgo, mientras que otras hicieron hincapié en las alianzas con instituciones financieras para desarrollar productos de crédito inclusivos. Un participante resumió el dilema:

“Hay dinero en el ecosistema, pero no fluye hacia donde más se necesita. Necesitamos intermediarios que puedan transformar el impacto en oportunidades de inversión”.

En general, la evidencia muestra un ecosistema donde el acceso a la financiación sigue siendo el eslabón más débil entre el talento emprendedor y el crecimiento sostenible, una situación que se repite en gran parte de América Latina (Kantis y Federico, 2024). La combinación de la limitada capacidad de financiación de las OAEs, las redes de inversión fragmentadas y la baja tolerancia al riesgo de los inversores impide que muchas empresas superen la fase de supervivencia. Abordar esta brecha requerirá, sin duda, una mejor coordinación entre las OAEs, los inversores y los responsables políticos, así como el diseño de instrumentos financieros adaptados a las realidades del emprendimiento en fase inicial y con impacto social.



Conclusión

El abismo de capital

El acceso a la financiación inicial es el punto débil crítico del ecosistema, identificado por los inversores (67%) como la principal barrera. Si bien los programas de formación empresarial ofrecen un apoyo fundamental y los graduados consiguen recaudar algo más tras finalizar el programa (un promedio de 3970 USD), es evidente que el sistema no logra cerrar la brecha hacia un capital de crecimiento significativo. Este "abismo de capital" deja a las empresas prometedoras estancadas, incapaces de superar la mera supervivencia, un problema agravado por un entorno regulatorio que los inversores también consideran deficiente (60%). Como confirman nuestros datos cualitativos, el dinero disponible no fluye hacia donde más se necesita.

Para las OAEs, esto pone de manifiesto la urgente necesidad de ir más allá del desarrollo de capacidades. Si bien su papel catalizador es evidente, deben convertirse en intermediarios financieros mucho más eficaces, creando activamente sólidas redes de inversionistas, desarrollando modelos de financiamiento mixto y capacitando a los emprendedores no solo con habilidades, sino también con las estrategias y conexiones específicas necesarias para desenvolverse en el complejo panorama de financiamiento de Colombia.

Para los financiadores y los responsables políticos, el mensaje es claro: el eslabón más débil del ecosistema está socavando todos los demás esfuerzos. Abordar esto requiere un enfoque multifacético: reformar las regulaciones identificadas como barreras, crear incentivos para la inversión en etapas tempranas y apoyar directamente a las OAEs para que desarrollen su capacidad de intermediación financiera.

5.3 Seguimiento y comunicación del impacto

El seguimiento y la comunicación del impacto surgieron como una de las dimensiones más importantes, aunque desafiantes, para las OAEs colombianas. Con una calificación promedio de 3,7 sobre 5, las organizaciones sitúan este tema justo por debajo de la sostenibilidad financiera, lo que indica que, si bien muchas son conscientes de la relevancia estratégica de la medición del impacto, siguen enfrentando limitaciones operativas y metodológicas para llevarla a cabo de manera efectiva (Figura 22). La premisa misma de iniciativas como GEIAL subraya la necesidad reconocida en toda América Latina de mejores métricas y aprendizaje compartido basado en datos sólidos (Kantis y Federico, 2024).

El análisis desagregado muestra que este desafío es común a todos los tipos de OAE, y las organizaciones sin fines de lucro y las iniciativas vinculadas a empresas lo califican ligeramente mejor que las universidades o las entidades informales. De manera similar, las organizaciones más recientes (con menos de cinco años de antigüedad) tienden a percibir el monitoreo como más difícil (promedio de 4,7) en comparación con las consolidadas o históricas, que obtienen puntuaciones más cercanas a 3,0-3,9. Esto sugiere que la madurez y la experiencia acumulada contribuyen a sistemas de monitoreo más establecidos, mientras que las OAEs más jóvenes aún tienen dificultades para desarrollar la capacidad interna y las herramientas necesarias para medir y comunicar los resultados de manera sistemática (Anexo, Tablas 20 y 21).

Estas percepciones reflejan la evidencia cuantitativa presentada en las secciones 4.4 y 4.5. Si bien el 53 % de las OAEs colombianas monitorean los índices de satisfacción y el 44 % supervisan la supervivencia de los emprendimientos entre dos y cinco años después de su participación, la mayoría de las mediciones siguen siendo a corto plazo. Además, los indicadores que se miden con mayor frecuencia, como el número de horas de capacitación o mentoría (75 %) y el número de mujeres emprendedoras apoyadas (67 %), tienden a reflejar resultados en lugar de impactos más profundos relacionados con la generación de ingresos, la resiliencia o el cambio sistémico.

Las observaciones cualitativas de la encuesta y las mesas redondas ayudan a explicar estas limitaciones. Muchas OAEs destacaron la falta de recursos específicos y experiencia técnica para sistemas de monitoreo sólidos, así como la dificultad de recopilar datos posteriores al programa de los emprendedores una vez finalizada la colaboración formal. Varias también señalaron la necesidad de marcos compartidos entre los actores del ecosistema para que los datos sean comparables y significativos para la toma de decisiones y la influencia en las políticas. Como señaló una organización:

“Nos preguntamos si lo que medimos es realmente lo que importa. Recopilar datos es costoso y, a menudo, dependemos de que los emprendedores nos informen después del programa, lo cual rara vez sucede.”

Otro tema recurrente fue la brecha entre la recopilación de datos y la comunicación. Los participantes reconocieron que, si bien recopilan información sobre los resultados, traducir esos datos en narrativas convincentes que conecten con los financiadores, los responsables políticos y el público sigue siendo un desafío sin resolver. En palabras de un líder de la OAE:

“Nuestro mayor reto no es solo medir el impacto, sino contar la historia que hay detrás, mostrando por qué es importante y a quién transforma.”

Las mesas redondas también pusieron de relieve la fragmentación de las prácticas de monitoreo y la ausencia de sistemas de datos coordinados que pudieran proporcionar evidencia a nivel de ecosistema. Varios participantes propusieron crear un panel de control o repositorio nacional compartido para consolidar indicadores de diferentes programas, alineados los estándares de medición de impacto a nivel internacional. Otros sugirieron que los financiadores deberían incluir partidas presupuestarias específicas para el monitoreo y la evaluación, reconociendo que la evaluación y la comunicación rigurosas son esenciales para la sostenibilidad.

En resumen, el monitoreo y la comunicación del impacto en Colombia muestran avances significativos en cuanto a intención y concienciación, pero siguen limitados por la escasez de recursos, la inconsistencia de las metodologías y la fragmentación de los ecosistemas de datos. La evidencia sugiere que las organizaciones de evaluación empresarial miden lo más fácil de cuantificar, no necesariamente lo que mejor demuestra el impacto a largo plazo. Fortalecer la colaboración entre organizaciones, donantes y agencias públicas para armonizar las métricas e invertir en capacidad de monitoreo y evaluación sería un paso crucial para transformar los datos en evidencia creíble y práctica del desarrollo empresarial.

Conclusión



Volar a ciegas en el impacto

Las OAEs colombianas reconocen la importancia crucial de medir y comunicar el impacto, considerándolo su segundo mayor desafío, solo superado por la sostenibilidad financiera (3,7 sobre 5). Sin embargo, los datos revelan un sistema que, en gran medida, opera a ciegas. Las prácticas actuales de monitoreo y evaluación están estancadas, **centrándose principalmente en resultados a corto plazo fácilmente cuantificables**, como las horas de capacitación (75 %) y la participación de género (67 %), mientras que la transformación económica y social a largo plazo que buscan las OAEs permanece en gran medida sin medir y, por lo tanto, sin reportar. Esto no se debe a la falta de voluntad, sino a la falta de recursos, experiencia y marcos compartidos, exacerbada por las exigencias de los financiadores de métricas de resultados simples.

Para las OAEs, esta es una brecha de capacidad crítica. Basarse en historias de éxito anecdóticas ya no es suficiente. Las OAEs deben invertir colectivamente en la creación de sistemas sólidos de monitoreo y evaluación, incluso con recursos limitados, mediante la adopción de métricas compartidas y la colaboración en la recopilación de datos. Aprender a traducir resultados complejos en narrativas de impacto convincentes es esencial para asegurar la confianza y la financiación a largo plazo necesarias para la sostenibilidad.

Para los financiadores, estos datos revelan una falla fundamental en el modelo de rendición de cuentas actual. Exigir informes de resultados sencillos sin financiar la capacidad de monitoreo y evaluación necesaria para un análisis más profundo obliga a las OAEs a un ciclo de medición superficial. Los financiadores deben considerar el monitoreo y la evaluación como una necesidad operativa esencial, proporcionando financiación específica y apoyo técnico para que las OAEs desarrollen esta capacidad. Orientar los requisitos de presentación de informes hacia resultados significativos a largo plazo y apoyar las iniciativas de datos colaborativas son pasos cruciales para ayudar al ecosistema a comprender y potenciar su potencial transformador.

5.4 Búsqueda de talento y deal flow

La capacidad de atraer y seleccionar emprendedores que se alineen con los objetivos de cada programa sigue siendo un desafío moderado pero constante para las OAEs colombianas. Con una calificación promedio de 3.2 sobre 5 (Figura 22), este aspecto se sitúa por debajo de la sostenibilidad financiera y la medición del impacto, si bien es fundamental para la eficacia del programa y el crecimiento general del ecosistema. El desafío refleja tanto factores externos, como la visibilidad de los programas de apoyo y el valor percibido de la participación, como factores internos relacionados con las estrategias de difusión, los criterios de elegibilidad y las limitaciones de recursos.

Al analizar los datos por tipo de OAE, las organizaciones sin fines de lucro reportan una dificultad ligeramente mayor (promedio de 3,3) que las OAEs corporativas o académicas, debido principalmente a sus presupuestos de comunicación más limitados y su dependencia de ciclos de financiación externa para el lanzamiento de programas. Desde la perspectiva de la madurez organizacional, el desafío parece ser mayor para las OAEs más jóvenes (≤ 5 años), que obtienen puntuaciones de 4,0 a 4,3, mientras que las instituciones consolidadas e históricas reportan promedios más bajos (2,5 a 3,2) (Anexo, Tablas 20 y 21). Este patrón sugiere que la experiencia, las redes establecidas y el reconocimiento de marca facilitan el proceso de atraer emprendedores calificados con el tiempo.

Los datos cuantitativos de las OAEs participantes revelan un proceso de reclutamiento relativamente equilibrado, con un promedio de 1200 solicitudes por programa y una tasa de selectividad general del 22 % (Tabla 5). Una vez admitidos los emprendedores, las tasas de finalización se mantienen altas, lo que sugiere que la principal dificultad reside en la fase inicial del proceso. Estos casos ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer la concienciación, la confianza y los mecanismos de coordinación en todo el ecosistema.

Más allá de los patrones cuantitativos en el embudo de reclutamiento, los análisis cualitativos revelan que los principales desafíos para las OAEs en Colombia se relacionan con la visibilidad, el posicionamiento y la alineación entre el diseño del programa y el público objetivo. Varias organizaciones destacan la dificultad de ser reconocidas como aliadas estratégicas por los emprendedores, quienes a menudo perciben los programas universitarios o altamente técnicos como "demasiado exigentes" o no adaptados a su realidad. Como explicó un entrevistado: "Nuestro reto es que los emprendedores nos vean como aliados en el desarrollo de sus proyectos de vida; la visibilidad y el posicionamiento son esenciales para que identifiquen el valor que aportamos en cada etapa".

Los canales de comunicación limitados y la saturación de iniciativas en el ecosistema complican aún más la labor de difusión. Muchas organizaciones informan que los emprendedores desconocen los programas disponibles o se enfrentan a una «dispersión de oportunidades», especialmente en contextos donde numerosas incubadoras y fundaciones realizan convocatorias similares. Esto genera competencia por la atención en lugar de colaboración para la inclusión. Una OAE señaló:

"A menudo existe un desconocimiento de los programas disponibles o un exceso de iniciativas que genera dispersión; debemos fortalecer nuestro posicionamiento de marca dentro de las comunidades emprendedoras."

Al mismo tiempo, varios encuestados que trabajan con poblaciones vulnerables o territoriales describen barreras estructurales para llegar a grupos subrepresentados, en particular debido a limitaciones financieras o logísticas. Las organizaciones de apoyo al emprendimiento que trabajan con migrantes, mujeres y jóvenes rurales mencionaron dificultades para encontrar perfiles adecuados y mantener la continuidad durante todo el proceso. Como expresó uno de ellos: «Llegar a emprendedores en comunidades vulnerables sigue siendo difícil debido a los limitados canales de comunicación y las barreras de movilidad».

Finalmente, los participantes destacaron que una selección eficaz no se trata solo de llegar a más candidatos, sino de asegurar la idoneidad y la progresión a lo largo de las diferentes etapas de madurez. Algunas organizaciones identificaron la necesidad de segmentar las convocatorias según los niveles de desarrollo empresarial para reducir la deserción y lograr una formación más equitativa. Un representante de una OAE resumió: «Es fundamental filtrar y establecer niveles de formación según cada grupo de emprendedores; esto minimizaría las tasas de abandono y haría que el proceso de aprendizaje fuera más justo para todos».

Conclusión



Ampliar el abanico de posibilidades

Aunque no sea el punto más crítico, el desafío constante de atraer y seleccionar a los emprendedores adecuados (calificado con 3,2 sobre 5) obstaculiza significativamente la eficacia general del ecosistema. Los datos revelan una paradoja: **las OAEs (Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento) se enfrentan a una alta demanda (un promedio de ~1200 solicitudes) pero tienen dificultades para llegar a su público objetivo**, especialmente en sectores especializados o regiones desatendidas. Esta dificultad es más pronunciada en las organizaciones sin fines de lucro y las organizaciones más jóvenes, lo que pone de manifiesto cómo las limitaciones de recursos y la falta de redes establecidas restringen la capacidad de alcance. El resultado es un embudo de reclutamiento donde **se invierte un esfuerzo considerable en filtrar a los solicitantes**, lo que sugiere una posible discrepancia entre la oferta de programas y el talento disponible, o simplemente una incapacidad para comunicar eficazmente las propuestas de valor.

Para las OAEs, esto es una clara señal para ir más allá de las convocatorias pasivas y adoptar estrategias de captación más proactivas y específicas. Establecer alianzas estratégicas con universidades, cámaras de comercio y organizaciones comunitarias, simplificar la comunicación y cultivar redes de exalumnos son esenciales para llegar más allá de los contactos habituales y atraer a los emprendedores diversos y con alto potencial a los que el ecosistema busca servir.

Para los financiadores y los responsables políticos, el reto reside en fomentar una mejor coordinación y visibilidad del ecosistema. Invertir en infraestructura compartida, como plataformas conjuntas de búsqueda de talento o campañas de comunicación regionales, puede reducir la fragmentación y mejorar la eficiencia. Además, es fundamental destinar fondos específicos a las actividades de divulgación, reconociéndolas como un coste operativo esencial, sobre todo para las organizaciones de educación superior que trabajan con poblaciones subrepresentadas o de difícil acceso. Apoyar a estas organizaciones para que logren un alcance más amplio y eficaz es clave para liberar todo el potencial del diverso talento colombiano.

5.5 Digitalización y mejora de procesos

La digitalización y la mejora de los procesos internos representan un desafío moderado para las OAEs colombianas, con una calificación promedio de 3.3 sobre 5 (Figura 22). Si bien la mayoría de las organizaciones han implementado herramientas digitales para gestionar operaciones y comunicaciones, persisten brechas significativas en la integración, automatización y uso estratégico de la tecnología para respaldar la ejecución, el monitoreo y la escalabilidad de los programas. Al desglosar por tipología de OAE, las OAEs universitarias reportan relativamente menos obstáculos (3.0), beneficiándose a menudo de la infraestructura de TI institucional. Por el contrario, las organizaciones sin fines de lucro (3.4), las OAEs históricas (4.0) y las más recientes (4.0) enfrentan más limitaciones (Anexo, Tablas 20 y 21).

Los análisis cualitativos revelan una aspiración compartida por modernizar las operaciones sin perder la dimensión humana que caracteriza a los programas de apoyo. Muchas OAEs reconocen la necesidad de fortalecer su transformación digital, pero destacan la tensión entre eficiencia y cercanía. Como señaló un participante de una incubadora tecnológica: «Nuestro reto es digitalizar nuestros programas sin perder la esencia que los hace cercanos y prácticos». Otros señalan barreras estructurales como la mala conectividad a internet, la infraestructura limitada —un desafío particularmente acuciante en regiones como la Amazonía (BID Lab, 2024)— y la insuficiencia de fondos para mantener las herramientas digitales a largo plazo. Una OAE que trabaja en regiones fronterizas enfatizó: «La brecha digital sigue limitando el uso de nuestras plataformas de aprendizaje; no todos los emprendedores tienen acceso estable ni los dispositivos adecuados».

En encuestas y mesas redondas, la digitalización se percibe menos como la adopción de nuevo software y más como un factor estratégico para la ampliación de escala y la inclusión. Varias organizaciones mencionaron esfuerzos para automatizar la recopilación de datos, integrar sistemas de monitoreo y digitalizar materiales de capacitación; sin embargo, estas iniciativas suelen depender de financiación externa o proyectos a corto plazo. La falta de interoperabilidad entre plataformas y la fragmentación de los flujos de información también dificultan la eficiencia, especialmente en programas con múltiples partes interesadas.

Los participantes destacaron que el objetivo no es reemplazar la interacción humana, sino utilizar la tecnología para fortalecer la continuidad y el aprendizaje. Algunas OAEs informaron haber experimentado con metodologías híbridas, combinando la mentoría presencial con contenido digital y canales de mensajería para mantener el compromiso. Como resumió un participante: «La tecnología puede ayudarnos a dar un seguimiento más cercano, pero no debe reemplazar las conversaciones que generan confianza». En general, la evidencia sugiere que, si bien las OAEs de Colombia reconocen el potencial de las herramientas digitales, la transición digital aún es desigual. El progreso dependerá del acceso a financiamiento estable, infraestructura digital compartida e iniciativas de desarrollo de capacidades que ayuden a las organizaciones a optimizar los procesos sin comprometer la dimensión relacional que define un apoyo empresarial eficaz.



Hacer que la digitalización funcione

Aunque se considera un desafío moderado (3,3 sobre 5), la digitalización es fundamental para casi todos los aspectos de la eficacia de las OAEs, desde el seguimiento del impacto hasta la sostenibilidad financiera. Para la mayoría de las organizaciones, la clave no reside en adoptar herramientas, sino en integrar la tecnología de forma significativa para mejorar la escala, la inclusión y la continuidad del aprendizaje. Si bien se han logrado avances, la financiación limitada y los sistemas fragmentados suelen ralentizar la transformación real.

Para las OAEs, el camino a seguir reside en una digitalización estratégica y alineada con su misión, invirtiendo no solo en software, sino también en las capacidades, las alianzas y los cambios culturales necesarios para integrar la tecnología de manera efectiva. Las redes de aprendizaje entre pares y los conjuntos de herramientas de código abierto podrían contribuir a crear igualdad de oportunidades, especialmente para las OAEs más pequeñas o jóvenes con recursos limitados.

Para los financiadores y los responsables políticos, la prioridad debería ser apoyar la infraestructura digital colectiva y reconocer la modernización de procesos como un componente legítimo del fortalecimiento del ecosistema. Las subvenciones y los programas públicos rara vez cubren los sistemas operativos o la adopción de tecnología, a pesar de que estos son requisitos previos para la eficiencia y la toma de decisiones basada en datos. Invertir en interoperabilidad, conectividad y plataformas de aprendizaje compartido permitiría a las OAEs centrarse en fomentar la confianza, la adaptabilidad y el impacto sostenible entre los emprendedores.

5.6 Inclusión, legitimidad y creación de redes

Con una puntuación media de 3,3 sobre 5, la inclusión y participación de grupos vulnerables o excluidos se considera un reto moderado para las OAEs en Colombia (Figura 22). A pesar del amplio reconocimiento de su importancia, la inclusión suele ser una aspiración en lugar de estar sistemáticamente integrada en el diseño de los programas. El reto es particularmente relevante entre las OAEs universitarias (3,5) y las organizaciones más jóvenes (4,3 entre las de ≤ 2 años), lo que refleja tanto las limitaciones de recursos como la complejidad de llegar a los grupos subrepresentados (Anexo, Tablas 20 y 21). Además, la cuestión de la legitimidad también surgió como fundamental. Como reflexionó una OAE:

“Muchos de nosotros trabajamos en temas de inclusión, pero aún necesitamos demostrar nuestro impacto con datos para que los financiadores y las instituciones públicas nos tomen en serio.”

Al mismo tiempo, la creación de redes y la colaboración son áreas donde el ecosistema colombiano muestra un claro dinamismo y progreso. Según los inversionistas, el 47% destaca una mayor conectividad entre las organizaciones, lo que la convierte en una de las tres principales mejoras de los últimos tres años (Figura 26). Esto se ve corroborado por los datos de las OAEs: el 89% reporta colaboraciones en programas o eventos, el 74% en la difusión conjunta de iniciativas y el 66% en la identificación de nuevos socios estratégicos (Anexo, Figura 1). De igual manera, el 66% colabora mediante el acceso a plataformas o redes específicas para emprendedores, y el 60% a través de conexiones con mentores o inversionistas (Anexo, Figura 2). Esto refleja una tendencia positiva observada en la región, donde una mayor articulación entre los actores se considera un motor clave de la evolución del ecosistema (Kantis y Federico, 2024).



Figura 24: Interés en unirse a un gremio (N=36)

Sin embargo, la colaboración a menudo depende de las relaciones individuales más que de mecanismos institucionalizados. Al preguntarles cómo mejorar la dinámica del ecosistema, el 71 % de las OAEs solicitaron un mayor apoyo institucional para fomentar las conexiones, el 69 % eventos de networking más específicos y el 54 % plataformas digitales mejoradas para conectar a los actores clave (Figura 25). Esto indica una creciente demanda de espacios estructurados y consistentes que sustenten la colaboración más allá de proyectos aislados.

Los aportes cualitativos refuerzan esta necesidad. Algunas OAEs señalaron el desafío de mantener las alianzas más allá de los proyectos a corto plazo:

“Muchos de nosotros trabajamos en temas de inclusión, pero aún necesitamos demostrar nuestro impacto con datos para que los financiadores y las instituciones públicas nos tomen en serio.”

Resulta alentador que el 86% de las OAEs expresaran interés en unirse a una asociación o red nacional para fortalecer la defensa y la influencia en las narrativas políticas (Figura 24).

El fuerte interés por la coordinación sugiere una oportunidad para formalizar la representación colectiva y fortalecer la voz de las OAEs dentro de la agenda nacional de emprendimiento.

En resumen, las OAEs de Colombia muestran una clara transición de esfuerzos aislados hacia la construcción colaborativa de identidad. La inclusión y la legitimidad siguen siendo desiguales, pero la creciente red de alianzas y la apertura a la asociación apuntan a un ecosistema cada vez más consciente de que la conectividad es la base de la credibilidad y el alcance equitativo.

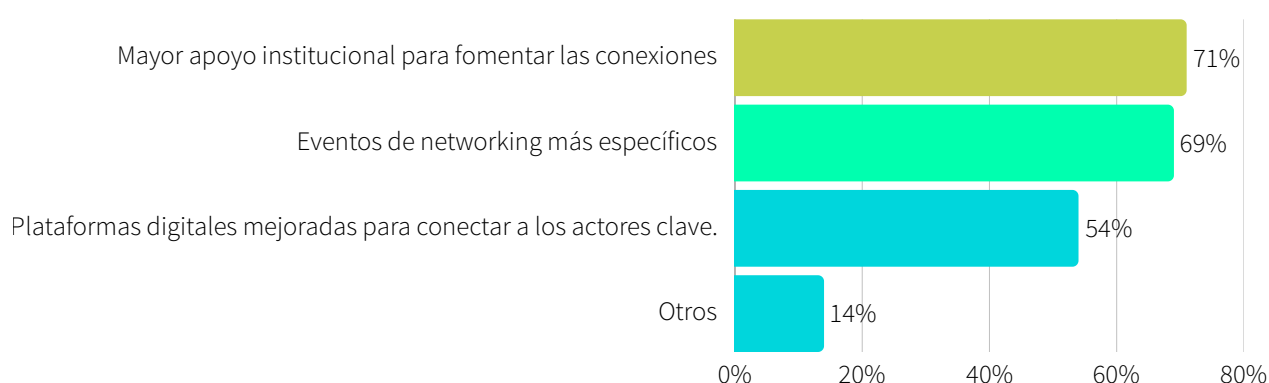


Figura 25: Sugerencias para mejorar los esfuerzos de colaboración (N=36)



Figura 26: Mejoras del ecosistema según los inversores (N=15)



Una voz quebrada en un campo abarrotado

Si bien la inclusión sigue siendo un desafío moderado (3,3 sobre 5), especialmente para las OAEs más jóvenes y las universidades que carecen de recursos para llegar a los grupos subrepresentados, lo más destacable de esta sección es el creciente espíritu de colaboración del ecosistema. **Las redes y las alianzas están en auge, con un 89 % de las OAEs que informan de colaboraciones.** Sin embargo, esta colaboración suele basarse en relaciones informales en lugar de estructuras sólidas, lo que genera fragmentación e ineficiencia. Resulta alentador que exista un fuerte deseo de cambio, con **un 86 % de las OAEs deseosas de unirse a una asociación nacional** para fortalecer su voz colectiva y su capacidad de incidencia.

Para las OAEs, el mensaje es claro: la era de los esfuerzos aislados ha terminado. El fuerte deseo de una red nacional representa una oportunidad crucial para pasar de las alianzas informales a la colaboración institucionalizada. Formalizar esta identidad colectiva es clave no solo para compartir recursos y ampliar el alcance, especialmente a los grupos marginados, sino también para construir la legitimidad necesaria para abogar eficazmente por un cambio sistémico.

Para los financiadores y los responsables políticos, el reto consiste en fomentar este impulso colaborativo. Apoyar la creación de una asociación nacional de OAE o invertir en plataformas compartidas para la comunicación y el intercambio de recursos puede amplificar significativamente el impacto del ecosistema. Además, financiar explícitamente proyectos colaborativos y reconocer el valor de las actividades de construcción del ecosistema —más allá de la prestación directa de servicios— contribuirá a transformar la buena voluntad en las estructuras sólidas y coordinadas necesarias para un alcance equitativo y sostenible.

5.7 Requisitos de política y financiación

Las demandas de políticas y financiamiento de las OAEs colombianas revelan una fuerte necesidad de coordinación, simplificación y apoyo financiero específico. Los datos de la encuesta muestran que el 54% de los encuestados solicita el fortalecimiento de redes y espacios de colaboración a nivel local, nacional e internacional, mientras que el 53% pide mejores acuerdos entre las OAEs y el sector público. Paralelamente, el 46% solicita subsidios o apoyo financiero directo para sus organizaciones, y el 37% solicita incentivos o planes de financiamiento para emprendedores (Figura 27). Estas prioridades reflejan la necesidad del ecosistema de contar con mecanismos más predecibles y equitativos para sostener su labor, en consonancia con los llamados regionales más amplios a favor de estructuras de gobernanza más sólidas y un mayor compromiso de recursos (Kantis y Federico, 2024).

La evidencia cualitativa refuerza esta imagen. Muchas OAE describen un panorama marcado por la fragmentación, la burocracia excesiva y los ciclos de financiación a corto plazo que limitan la continuidad de sus programas. Como expresó un participante:

Muchos emprendedores se enfrentan a trámites burocráticos innecesarios para acceder a ayudas o financiación. Necesitamos procesos más rápidos y accesibles: la ayuda debe llegar con prontitud, sin trámites excesivos.

Un tema recurrente es la demanda de una articulación más eficaz entre los actores públicos, privados y académicos. Los encuestados señalan que las estructuras de colaboración actuales suelen basarse en proyectos en lugar de ser estratégicas.

“Observamos demasiadas iniciativas aisladas. Lo que se necesita son mesas redondas territoriales permanentes para el emprendimiento inclusivo, donde las OAEs, el gobierno y el sector privado puedan diseñar soluciones colaborativas.”

Varias OAEs también destacaron la necesidad de una regulación flexible que permita a las pequeñas empresas o a las empresas emergentes formalizarse sin costos prohibitivos: “La formalización sigue siendo costosa y compleja. Necesitamos marcos flexibles que permitan a los emprendedores operar legalmente sin verse limitados por los requisitos iniciales”. Esto refleja el desafío generalizado identificado en América Latina, donde las regulaciones suelen citarse como una barrera importante (Kantis y Federico, 2024).

La continuidad de la financiación y el reconocimiento del apoyo no financiero también fueron aspectos centrales de las opiniones recibidas: «Los programas públicos y privados deben reconocer el apoyo integral —legal, digital, emocional y comunitario— como esencial para el éxito empresarial. Estos modelos merecen sus propias líneas de financiación, especialmente para las poblaciones excluidas».

La infraestructura y la inclusión digital siguen siendo demandas transversales, especialmente en territorios con baja conectividad. Las OAEs solicitan inversiones en infraestructura tecnológica, alfabetización digital y acceso a datos abiertos, lo que fortalecería la capacidad local y el diseño de políticas basadas en evidencia.

Finalmente, existe una fuerte alineación entre las OAEs y los inversionistas sobre la necesidad de movilizar capital privado a través de incentivos. Varias organizaciones abogan por mecanismos tales como deducciones fiscales para inversionistas ángeles, fondos de coinversión y cuotas de contratación pública dedicadas a las startups, para reducir el riesgo y ampliar las oportunidades de financiamiento en etapa temprana, enfoques que también se recomiendan en análisis regionales más amplios (Kantis & Federico, 2024). En general, las demandas de las OAEs colombianas apuntan hacia un marco público-privado coherente y a largo plazo: uno que

simplifique los procedimientos, financie tanto el apoyo financiero como el no financiero y garantice una colaboración sostenida entre sectores. Ir más allá de programas aislados y avanzar hacia una arquitectura política sistémica permitiría al ecosistema canalizar su potencial colectivo hacia un crecimiento empresarial inclusivo y sostenible.



Figura 27: Solicitudes de OAEs a partes interesadas públicas y privadas (N=36)

Conclusión



Un llamamiento unificado a favor de un sistema más inteligente.

Las demandas colectivas de las OAEs colombianas presentan un panorama inequívoco: el marco normativo y de financiación actual es fragmentado, burocrático y no se ajusta a sus necesidades. Las OAEs exigen un cambio fundamental hacia una mejor coordinación (54%), procesos simplificados, financiación predecible (46%) y mecanismos de financiación más eficaces para los emprendedores (37%). Los datos cualitativos confirman los puntos débiles: los ciclos de financiación a corto plazo, las regulaciones inflexibles que dificultan la formalización y la falta de reconocimiento del apoyo no financiero crucial limitan su impacto. Existe un claro consenso, incluso con los inversores, sobre la **necesidad de incentivos para movilizar capital privado**.

Para las OAEs, estas demandas compartidas representan una plataforma poderosa y unificada para la defensa de sus intereses. El reto ahora consiste en transformar esta frustración colectiva en una voz coordinada, presentando a los responsables políticos y financiadores no solo los problemas, sino también propuestas concretas para los cambios sistémicos necesarios, desde mesas redondas de colaboración permanente hasta marcos de formalización flexibles.

Para los financiadores y los responsables políticos, esta es una hoja de ruta clara para la reforma, presentada directamente por las organizaciones que trabajan sobre el terreno. Las OAEs no solo piden más dinero; piden un sistema más inteligente, que valore la coordinación, simplifique la burocracia, brinde apoyo operativo a largo plazo junto con la financiación de proyectos e incentive activamente el capital privado necesario para impulsar el crecimiento. Atender este llamado y codiseñar una arquitectura política sistémica más coherente es esencial para liberar todo el potencial de los emprendedores colombianos.

6. Una agenda para la acción colectiva

6.1 Construyendo la voz colectiva de Colombia

Desafío

El sector de la educación y apoyo emprendedor está fragmentado. Si bien existe colaboración, a menudo se basa en relaciones informales y proyectos a corto plazo, lo que debilita la voz colectiva del sector, reduce su legitimidad y dificulta su capacidad para influir en las políticas o establecer estándares profesionales.



Oportunidad

Existe un poderoso mandato para el cambio. Un abrumador 86% de las OAEs expresan interés en unirse a una asociación o red nacional para defender sus intereses comunes y fortalecer su labor de promoción.



Recomendaciones para OAEs

Toma la iniciativa en la creación de una asociación nacional para establecer estándares, compartir mejores prácticas, recopilar datos para obtener una narrativa más sólida basada en evidencia sobre el impacto y abogar por cambios sistémicos.



Recomendación para los responsables políticos y financiadores

Reconocer formalmente a esta nueva asociación y colaborar con ella como socio estratégico para el diseño conjunto de políticas, la simplificación de las regulaciones, la mejora de los mecanismos de financiación pública y el apoyo a las iniciativas de creación de ecosistemas.



El ecosistema de OAE en Colombia es un motor vital para el desarrollo del talento emprendedor, pero su potencial se ve limitado por una fragmentación significativa. Si bien las organizaciones individuales colaboran frecuentemente en programas específicos (el 89% reporta colaboraciones), la ausencia de una voz sectorial unificada debilita su legitimidad colectiva, complica los esfuerzos de coordinación en un país geográficamente diverso y dificulta la defensa efectiva de los cambios de políticas necesarios o el establecimiento de estándares de práctica compartidos. Sin embargo, este desafío se enfrenta a un claro deseo de unidad. El informe revela un poderoso consenso: una gran mayoría de las OAEs (86%) expresó un interés innegable en formar una asociación sectorial para fortalecer el ecosistema e influir en los discursos políticos. Este mandato para la acción colectiva representa el primer paso crucial hacia la construcción de un sector más sólido y con mayor impacto.

La responsabilidad principal recae, por lo tanto, en los líderes de la OAE para aprovechar este impulso y establecer una asociación nacional representativa. Dicho organismo iría más allá de las colaboraciones puntuales para desempeñar funciones esenciales para todo el sector: establecer estándares profesionales para generar credibilidad, compartir buenas prácticas y recursos para mejorar la calidad de los programas (especialmente para organizaciones más jóvenes o pequeñas) y recopilar datos anonimizados para construir una narrativa sólida y basada en evidencia sobre su impacto económico y social colectivo. Esta voz unificada es fundamental para comunicar las necesidades del sector en materia de financiación, regulación y prioridades estratégicas al gobierno y a otras partes interesadas clave.

La creación de una asociación unificada ofrece una oportunidad crucial para que los responsables políticos y los financiadores se involucren de manera más estratégica y eficaz con el ecosistema. Un panorama de apoyo fragmentado suele generar esfuerzos duplicados, una asignación ineficiente de recursos y dificultades para implementar estrategias nacionales coherentes. Al reconocer formalmente y empoderar a una nueva entidad colectiva de OAE como socio legítimo en la creación conjunta de políticas, el gobierno y los financiadores pueden transformar este panorama. Esta alianza debe centrarse en abordar los desafíos tangibles que las OAEs han planteado explícitamente, desde la simplificación de la burocracia y la provisión de financiamiento operativo estable hasta el fomento de una mejor coordinación, convirtiendo a un conjunto de actores individuales en un sector poderoso y unificado capaz de impulsar un crecimiento empresarial inclusivo y sostenido en toda Colombia.

6.2 Fomentar una financiación público-privada sostenible

Desafío

El ecosistema sufre una doble crisis de financiación. Las OAEs están atrapadas en ciclos de financiación inestables y basados en proyectos, lo que dificulta su sostenibilidad y capacidad a largo plazo. Al mismo tiempo, los emprendedores se enfrentan a una grave falta de capital, con un acceso extremadamente limitado a la financiación posterior al programa, lo que impide que proyectos prometedores crezcan.



Oportunidad

Existe un creciente reconocimiento entre las OAEs de la necesidad de modelos de financiación híbridos, y una clara coincidencia entre las OAEs y los inversionistas respecto a la necesidad de incentivos públicos para movilizar capital privado para emprendimientos en etapa inicial. El compromiso político actual de Colombia con el emprendimiento sienta las bases para desarrollar mecanismos de financiación más sofisticados y sostenibles.



Recomendaciones para financiadores y responsables políticos.

Diversificar activamente las fuentes de ingresos mediante el desarrollo de servicios sólidos basados en comisiones, alianzas corporativas y, potencialmente, vehículos de inversión de impacto, reduciendo así la dependencia de subvenciones a corto plazo. Fortalecer el rol de las OAEs como infraestructura de redistribución financiera, creando redes de inversores y dotando a los emprendedores de las herramientas necesarias para obtener capital.



Recomendaciones para OAEs

Se busca pasar de subvenciones basadas principalmente en proyectos a proporcionar financiación operativa más flexible y plurianual para estabilizar las OAEs y desarrollar su capacidad básica.

Diseñar e implementar conjuntamente incentivos para reducir los riesgos y movilizar capital privado para empresas emergentes en fase inicial y de crecimiento.



El ecosistema emprendedor colombiano se ve fundamentalmente limitado por una doble crisis de financiación que perjudica tanto a las organizaciones de apoyo como a los emprendedores a los que sirven. Como demuestra este informe, la sostenibilidad financiera es el principal desafío al que se enfrentan las OAEs, que en gran medida están atrapadas en una "trampa de financiación de proyectos" que depende de fuentes externas y a corto plazo, como la RSC y la ayuda internacional. Esta inestabilidad impide la planificación a largo plazo y el desarrollo de capacidades. Simultáneamente, los emprendedores se enfrentan a una grave "brecha de capital"; a pesar de las altas tasas de finalización y satisfacción de los programas, solo el 24% consigue financiación después del programa, y generalmente en cantidades insignificantes, lo que limita su capacidad de crecimiento. Los inversores lo confirman, citando la falta de financiación en las primeras etapas como la principal barrera.

Esta situación crítica, sin embargo, también presenta una oportunidad para la reforma sistémica. Las OAEs están explorando cada vez más modelos híbridos, y casi la mitad ya generan algunos ingresos a partir de pagos a emprendedores, lo que indica un deseo de mayor autonomía financiera. Además, existe una clara alineación entre las OAEs y los inversionistas sobre la necesidad de incentivos públicos para desbloquear el capital privado. El camino a seguir requiere una estrategia de dos vertientes. Las OAEs deben asumir la responsabilidad de su sostenibilidad diversificando activamente las fuentes de ingresos más allá de las subvenciones. Esto implica profesionalizar las ofertas de pago por servicio, construir asociaciones corporativas estratégicas que generen ingresos estables, y, potencialmente, explorando mecanismos de inversión de impacto compartido. Fundamentalmente, también deben potenciar su papel como intermediarios financieros eficaces, fortaleciendo su capacidad para conectar a los graduados con oportunidades de financiación viables.

Para los responsables políticos y los financiadores, es imperativo transformar el panorama de la financiación. Esto implica ir más allá de las limitaciones de las subvenciones basadas en proyectos y ofrecer financiación operativa predecible y plurianual que permita a las OAEs construir instituciones resilientes. Igualmente crucial es el co-diseño y la implementación de incentivos inteligentes, como desgravaciones fiscales para inversores en etapas iniciales, fondos públicos de coinversión y cuotas de contratación para startups, que reduzcan activamente el riesgo y movilicen el capital privado esencial para cerrar la brecha de financiación que enfrentan los emprendedores. Forjar estos mecanismos sostenibles de financiación público-privada es fundamental para transformar el ecosistema colombiano, pasando de uno que principalmente fomenta el potencial a uno que amplía eficazmente el impacto.

6.3 De la aspiración a la inclusión a la acción concreta

Desafío

El ecosistema destaca por su amplia inclusión, llegando a poblaciones diversas como mujeres, jóvenes y migrantes, pero tiene dificultades para traducir este alcance en un impacto económico profundo. El apoyo se concentra en las etapas iniciales y en sectores tradicionales/de baja tecnología, con una grave falta de capacidad y enfoque en el escalamiento de empresas de alta tecnología y alto crecimiento.



Oportunidad

La sólida base inclusiva proporciona una amplia reserva de talento. El impulso nacional de Colombia hacia una economía tecnológica crea las condiciones propicias para que las OAEs se especialicen y desarrollen vías que conecten a emprendedores con oportunidades de alto crecimiento. Las OAEs consolidadas poseen la experiencia necesaria para liderar este cambio hacia la ampliación del apoyo.



Recomendaciones para las OAEs

Desarrollar programas o itinerarios especializados centrados explícitamente en el escalamiento de empresas con alto potencial, en particular en sectores de alta tecnología e innovación, complementando los programas inclusivos existentes.



Fortalecer la capacidad interna y las alianzas externas (por ejemplo, con inversores en etapas avanzadas y fondos de capital riesgo corporativos) dedicadas al apoyo en la fase de crecimiento.

Recomendaciones para responsables políticos e inversores

Crear financiación e incentivos específicos para las OAEs que apoyen de forma demostrable la expansión y las empresas de alta tecnología, yendo más allá de las métricas centradas exclusivamente en la inclusión.

Invierta en el desarrollo de la capacidad de las OAEs consolidadas para brindar apoyo especializado en materia de expansión y facilitar las conexiones con los mercados de crecimiento nacionales e internacionales.



El ecosistema de apoyo de Colombia demuestra un encomiable compromiso con la inclusión, extendiendo con éxito sus brazos para acoger a emprendedores diversos, incluyendo mujeres (47%), jóvenes (39%) y migrantes (39%), con distintos niveles educativos. Sin embargo, este amplio alcance se logra a costa de la profundidad y el enfoque, lo que resulta en un alcance limitado en lo que respecta a la transformación económica. Los datos muestran claramente un ecosistema fuertemente enfocado en el desarrollo del potencial en etapas tempranas, principalmente en sectores tradicionales como el comercio y los servicios (56%) y emprendimientos de tecnología baja a media (manuales/artesanales: 36%). Es fundamental destacar que el apoyo especializado para escalar el alto crecimiento es escaso, ya que solo el 14% de las OAEs se enfocan predominantemente en esta etapa crucial. Esto crea un sistema hábil para ampliar la participación, pero mal equipado para impulsar sus emprendimientos más prometedores hacia un impacto significativo en el mercado.

Este desequilibrio estructural representa una oportunidad perdida. Las ambiciones nacionales de Colombia se centran en la innovación y la tecnología como motores de la competitividad futura (Banco Mundial, 2023), pero el sistema de apoyo diseñado para fomentar el emprendimiento sigue anclado en gran medida en modelos menos intensivos y tradicionales. El camino a seguir requiere un cambio estratégico, pasando de la mera amplitud a la especialización y la profundización. Las OAEs deben asumir este reto desarrollando vías diferenciadas para distintos tipos de emprendimientos. Si bien deben mantener su vital misión inclusiva, necesitan crear programas especializados, desarrollar experiencia interna y forjar alianzas diseñadas específicamente para atender las necesidades únicas de las empresas en crecimiento, particularmente en sectores estratégicos de alto crecimiento. Las OAEs maduras, con su infraestructura y redes establecidas, están especialmente bien posicionadas para liderar esta evolución.

Para los responsables políticos y financiadores, fomentar un impacto profundo requiere ir más allá de celebrar únicamente las cifras de participación. Los modelos de financiación y los incentivos políticos deben rediseñarse para recompensar explícitamente a las OAEs que guíen con éxito a las empresas a través de hitos de escalamiento, aseguren inversiones significativas y operen en campos tecnológicos de alto potencial. Esto implica crear flujos de financiación específicos para programas de escalamiento e invertir en la capacidad de las OAEs especializadas. Al complementar el enfoque en la inclusión con una estrategia clara para cultivar líderes de alto crecimiento, Colombia puede garantizar que su ecosistema de apoyo no solo abra puertas, sino que también construya caminos hacia una transformación económica duradera.

6.4 Construyendo la base de evidencia para un ecosistema más inteligente

Desafío

El ecosistema tiene dificultades para medir el impacto, centrándose en resultados a corto plazo y fácilmente cuantificables, pero careciendo de los recursos, la experiencia y los marcos compartidos necesarios para realizar un seguimiento sistemático de los resultados económicos y sociales a largo plazo. Esto deja a las OAEs "a ciegas", es decir, incapaces de orientar estratégicamente las mejoras o de demostrar de forma convincente su valor.



Oportunidad

Las OAEs reconocen la importancia crucial del monitoreo y la evaluación, y expresan su deseo de contar con mejores herramientas, métricas compartidas y una mayor capacidad para comunicar el impacto más allá de simples informes de actividad. La posible formación de una asociación nacional ofrece una plataforma para coordinar estos esfuerzos.



Recomendaciones las para OAEs

Desarrollar y adoptar de forma colaborativa un conjunto básico de indicadores de resultados estandarizados (más allá de los simples productos) para permitir la evaluación comparativa y la agregación, posiblemente facilitada a través de una asociación nacional.

Invierta en el desarrollo de la capacidad interna de seguimiento y evaluación, priorizando el seguimiento del desempeño a largo plazo de las empresas emergentes (por ejemplo, ingresos, financiación, calidad del empleo) y aprendiendo a traducir los datos en narrativas de impacto convincentes.



Recomendación para los financiadores

Reorientar los requisitos de financiación y los criterios de evaluación, alejándolos de las métricas basadas exclusivamente en resultados y orientándolos hacia resultados significativos a largo plazo, alineando los incentivos con un impacto más profundo.

Proporcionar financiación específica y asistencia técnica a las OAEs para que desarrollen sistemas sólidos de seguimiento y evaluación y participen en plataformas de datos compartidas, reconociendo el seguimiento y la evaluación como un coste operativo fundamental, no como un complemento opcional.



El ecosistema colombiano de OAE opera con una brecha de evidencia significativa, lo que dificulta su capacidad de aprender, adaptarse y demostrar su verdadero valor. Como se destaca en este informe, el monitoreo y la comunicación del impacto se ubican como el segundo desafío más apremiante para las OAEs, justo después de la sostenibilidad financiera. Las prácticas actuales están fuertemente sesgadas hacia el seguimiento de resultados a corto plazo y fácilmente medibles, como las horas de capacitación (75%) y la participación de género (67%), a menudo impulsadas por los requisitos de los financiadores. Si bien son importantes, estas métricas no logran capturar la transformación económica y social a largo plazo que es el objetivo final del apoyo al emprendimiento. El seguimiento sistemático de resultados como

La supervivencia de las empresas más allá de un año, el crecimiento de los ingresos, la obtención de financiación y la calidad del empleo son poco frecuentes, ya que la mayoría de los seguimientos cesan poco después de la finalización del programa. Esto deja a las organizaciones de educación superior, a los financiadores y a los responsables políticos trabajando a ciegas, sin los datos sólidos necesarios para comprender qué funciona realmente y tomar decisiones estratégicas para la mejora.

A pesar de estas limitaciones, existe un claro reconocimiento dentro del ecosistema de la necesidad de cambio. Las OAEs expresan su frustración con las actuales restricciones de monitoreo y evaluación, citando la falta de recursos, experiencia y la dificultad de recopilar datos posteriores al programa. Fundamentalmente, también manifiestan su deseo de contar con marcos compartidos y mejores maneras de comunicar el impacto de sus iniciativas. Esto representa una oportunidad crucial para construir un ecosistema más basado en datos y evidencia. El camino a seguir requiere que las OAEs asuman la responsabilidad colectiva de este desafío. Trabajando juntas, posiblemente a través de la incipiente asociación nacional, deben acordar y adoptar un conjunto básico de indicadores de resultados significativos que vayan más allá del simple recuento de actividades. Simultáneamente, las organizaciones individuales deben invertir en el desarrollo de su capacidad interna para la recopilación y el análisis de datos a largo plazo y, fundamentalmente, en la transformación de esos datos en narrativas convincentes que articulen su propuesta de valor para los financiadores y los responsables políticos.

Este cambio no puede producirse sin el apoyo activo de los responsables políticos y los financiadores. El enfoque actual en los resultados refleja, en gran medida, los requisitos de financiación existentes. Los financiadores deben evolucionar sus marcos de rendición de cuentas, pasando del énfasis en la presentación de informes de actividades a corto plazo a la medición de resultados significativos a largo plazo. Esto implica no solo modificar las plantillas de informes, sino también proporcionar financiación plurianual específica para el fortalecimiento de la capacidad de seguimiento y evaluación dentro de las OAEs, reconociéndola como un componente esencial de una programación eficaz. Apoyar el desarrollo de plataformas o repositorios de datos compartidos podría mejorar aún más el aprendizaje y permitir un análisis real a nivel de ecosistema. Al invertir en una base de evidencia más sólida, todas las partes interesadas pueden contribuir a la construcción de un sistema de apoyo al emprendimiento colombiano más inteligente, adaptable y, en última instancia, con mayor impacto.

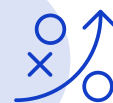
6.5 Nuestro programa de acción

La principal conclusión de este informe es una paradoja sorprendente: el ecosistema de apoyo al emprendimiento en Colombia es maduro, está orientado a la misión y es eficaz para impulsar nuevas empresas, pero carece de las herramientas estructurales necesarias para ayudarlas a crecer. Los desafíos más acuciantes del sector, desde la dificultad para escalar y la escasez de capital hasta la trampa de la financiación de proyectos, son síntomas de un sistema fragmentado que carece de una voz colectiva, modelos de financiación sostenibles y una estrategia compartida y basada en la evidencia para generar impacto. Por lo tanto, transformar el ecosistema requiere un compromiso compartido para corregir esta deficiencia. Con base en las conclusiones de este informe, se propone una agenda para los actores clave que pueden impulsar este cambio esencial.

Para las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs):

Organizar y unir

La tarea más urgente es dar respuesta al mandato del sector (86% de apoyo) y establecer formalmente una asociación nacional. Este organismo colectivo constituye el paso fundamental para todas las demás reformas sistémicas.



Liderar en métricas de impacto

Colaborar de forma proactiva a través de la nueva asociación para definir y adoptar un conjunto básico de indicadores de resultados compartidos a largo plazo (más allá de productos como las horas de formación) para construir una narrativa sólida y basada en la evidencia sobre el valor del sector.



Especializarse para generar impacto

Desarrollar programas especializados para empresas de alto crecimiento y fortalecer la capacidad interna y las alianzas para la expansión, yendo más allá del enfoque principal en el apoyo a las primeras etapas para ayudar a cerrar la brecha en la parte superior del ecosistema.



Para financiadores, inversores y organizaciones filantrópicas:

Corregir el modelo de financiación

Pasar de ofrecer subvenciones para proyectos a corto plazo a brindar financiación básica flexible y plurianual que permita a las OAEs desarrollar capacidades a largo plazo, retener talento e innovar.



Cerrar la brecha de capital

Desarrollar e implementar modelos de financiación mixta y vehículos de coinversión que utilicen capital filantrópico o público para reducir el riesgo de las empresas emergentes en sus primeras etapas, haciéndolas así más atractivas para los inversores privados.



Invierta en evidencia

Proporcionar financiación específica y apoyo técnico a las OAEs para que desarrollen sistemas sólidos de seguimiento y evaluación que fomenten una cultura de aprendizaje colectivo.



Para los responsables políticos y las agencias gubernamentales:

Reconocer el sector:

- Involucrarse formalmente con la nueva asociación de OAEs como socio legítimo y estratégico en el diseño conjunto de la política nacional de emprendimiento.



Incentivar el crecimiento y la inversión:

Implementar políticas estables y a largo plazo que proporcionen incentivos financieros (por ejemplo, desgravaciones fiscales) para la inversión en etapas iniciales y que apoyen los modelos de financiación mixta necesarios para movilizar capital privado.



Incentivar el crecimiento:

Implementar reformas regulatorias que simplifiquen los procesos administrativos y de formalización para las empresas emergentes, y mejorar la coordinación entre las entidades públicas nacionales y regionales para reducir la fragmentación.





Para las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs)

Para financiadores, inversores y filantropía

Para responsables políticos y agencias gubernamentales

1. Organizar y unir:

Tomar la iniciativa para establecer una asociación nacional que sirva como voz unificada, fije estándares profesionales y genere poder colectivo.

1. Corregir el modelo de financiación:

Pasar de subvenciones a proyectos a corto plazo y restrictivas a una financiación básica plurianual y flexible que garantice la estabilidad de la infraestructura de apoyo.

1. Reconocer el sector:

Involucrarse formalmente con la nueva asociación de OAEs como socio legítimo y estratégico en el diseño conjunto de la política nacional de emprendimiento.

2. Liderar en métricas de impacto:

Colaborar de forma proactiva para definir y adoptar un conjunto básico de indicadores de resultados compartidos a largo plazo, con el fin de construir una narrativa sólida y basada en evidencia sobre el valor del sector.

2. Cerrar la brecha de capital:

Desarrollar e implementar modelos de financiación mixta y vehículos de coinversión que utilicen capital público o filantrópico para reducir el riesgo y desbloquear la inversión privada para los emprendedores.

2. Incentivar el crecimiento y la inversión:

Implementar políticas estables a largo plazo que proporcionen incentivos financieros para la inversión en etapas iniciales y que apoyen los modelos de financiación mixta.

3. Especialízate para generar impacto:

Desarrollar programas especializados para empresas de alto crecimiento y fortalecer la capacidad de apoyo para su escalamiento, complementando el enfoque inclusivo y centrado en las primeras etapas del ecosistema.

3. Invierta en evidencia:

Proporcionar financiación específica para el desarrollo de capacidades de seguimiento y evaluación, y alinear los requisitos de presentación de informes con métricas de resultados compartidas para fomentar una cultura de aprendizaje colectivo.

3. Optimizar y coordinar:

Implementar reformas regulatorias que simplifiquen los procesos administrativos para las empresas emergentes y mejoren la coordinación entre las entidades públicas para reducir la fragmentación.

Agradecimientos

Este informe fue elaborado por Michele Dimastrogiovanni (Bridge for Billions) con el apoyo fundamental de Jose Ibañez y Barbara de la Garza (ANDE).

Nuestro más sincero agradecimiento a las 51 OAEs y actores del ecosistema que compartieron sus valiosos datos y perspectivas para este estudio. Esta investigación fue posible gracias al apoyo financiero de Bridge for Billions, la Fundación Argidius y el BID LAB.



También reconocemos la labor de difusión de Red de Impacto, Latimpacto y mentorDay, quienes nos ayudaron a conectar con OAEs en toda la región.



Las reflexiones presentadas en este informe se enriquecieron aún más gracias a las mesas redondas, y expresamos nuestro agradecimiento a los líderes y expertos que participaron, incluyendo representantes de la Cámara de Comercio de Cali, Nogales+, la Universidad Externado, el Centro de Emprendimiento de la Universidad de los Andes y la Fundación WWB. Su participación, junto con la de numerosos emprendedores, inversionistas y actores del ecosistema de toda Colombia, fue fundamental para el diálogo y la reflexión colectiva que sustentan este informe.

Referencias

BID Lab. 2024. Panorama empresarial y oportunidades para el ecosistema emprendedor en la Amazonía Colombiana.

Cohen, S. y Hochberg, Y. 2014. Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon- Revista electrónica SSRN.

GALI (Iniciativa Global de Aprendizaje para la Aceleración). 2019. Aceleración en la Región Andina. Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE) y Universidad de Emory.

GOYN Bogotá. 2025. Informe Jóvenes Con Potencial 2025.

BID Invest. Nuevos datos revelan los factores que impulsan el crecimiento empresarial en Colombia. 2023

Inter-American Development Bank (IDB) Lab & MassChallenge. (2024). The Future of Acceleration: Emerging Models for Entrepreneurial Support in Latin America. Washington, DC: IDB Lab.

Kantis, H. & Federico, J. 2024. Reporte GEIAL 2024: ¿Cómo estamos? ¿Cómo vamos? La foto y la película de los ecosistemas latinoamericanos. Prodem.

KPMG. 2023. Colombia Tech Report 2022-2023.

Rodriguez-Vahos, A., Aparicio, S., & Urbano, D. 2025. Business acceleration program as city sowers: assessing public funding's impact on new ventures in an emerging economy. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies.

Secretaria General Iberoamericana. 2017. Emprender en Iberoamérica: Mapeo de actores e instrumentos de apoyo a la actividad emprendedora.

StartupBlink. 2023. Global Startup Ecosystem Index 2023.

World Bank. 2023. Digital Economy for Latin America and the Caribbean - Country Diagnostic: Colombia. World Bank.