

# UCCI EMPRENDE

Tendencias, desafíos y recomendaciones de políticas de emprendimiento en ciudades iberoamericanas







Una publicación de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)

[www.ciudadesiberoamericanas.org](http://www.ciudadesiberoamericanas.org)

Calle Montalbán 1 - Madrid, España.

#### **SECRETARIA GENERAL**

Almudena Maíllo del Valle

#### **DIRECTORA GENERAL**

Luciana Binaghi Getar

#### **SUBDIRECTOR DE RELACIONES INTERNACIONALES Y COOPERACIÓN**

Francisco Mugaburu

#### **COORDINACIÓN**

Johanna Fernández Rodríguez

Pilar García Plorutti

Luis Fernando Pizarro García

#### **DESARROLLO DE CONTENIDOS Y MAQUETACIÓN**

Patricio Gigli. Consultor en Políticas de Innovación y Emprendimiento.

#### **DISEÑO**

Mailén Rivarola de la Sierra

Trinidad Mihura

Deposito legal: M-22371-2024

Iberoamérica, 2024.

El contenido de la publicación es responsabilidad exclusiva de sus autores y no refleja necesariamente la opinión del Ayuntamiento de Madrid.

# UCCI EMPRENDE

Tendencias, desafíos y recomendaciones de políticas de emprendimiento en ciudades iberoamericanas

---

# ÍNDICE

**PRÓLOGO**

**GLOSARIO**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**INTRODUCCIÓN**

**CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS**

**1. DIAGNÓSTICO: TENDENCIAS Y DESAFÍOS**

1.1 MARCO INSTITUCIONAL

1.2 NORMAS, REGULACIONES Y PROCEDIMIENTOS

1.3 ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

1.4 CULTURA Y EDUCACIÓN EMPRENDEDORA

1.5 FINANCIAMIENTO

**2. MAPA UCCI EMPRENDE**

**3. TENDENCIAS POR SUB REGIONES UCCI Y BUENAS PRÁCTICAS IBEROAMERICANAS**

3.1 TENDENCIAS POR SUB REGIÓN

3.2 BUENAS PRÁCTICAS IBEROAMERICANAS

**4. RECOMENDACIONES**

4.1 RECOMENDACIONES DE POLÍTICAS

4.2 HOJA DE RUTA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE UCCI EMPRENDE



# PRÓLOGO



**José Luis Martínez-Almeida**  
Alcalde de Madrid  
Copresidente de la UCCI

Considero una verdad incontrovertible que **el emprendimiento y la generación de ideas es uno de los principales motores del progreso de una sociedad** y, precisamente por ello, en mi calidad de Alcalde de Madrid y copresidente de la **Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)**, es un honor presentar este estudio que aborda cómo las ciudades que participan de este organismo impulsan el desarrollo económico de la mano del emprendimiento. A través de sus páginas, se puede encontrar información de interés sobre aquellas políticas públicas, los programas, las agendas e iniciativas pensadas para apoyar a los emprendedores.

Según el último **Informe sobre el Futuro del Trabajo** del Foro Económico Mundial, una cuarta parte de todos los puestos de trabajo actuales no existirán en los próximos cinco años. También estima que, para 2030, el 80% de los empleos más demandados serán nuevos.

El impacto de las nuevas tecnologías -con especial énfasis en la irrupción de la inteligencia artificial- el impulso de nuevas fuentes energéticas y la demanda cada vez más intensa por nuevas formas de producción y consumo, entre otros, son factores que invitan a pensar que **la empresa del futuro será muy distinta a la empresa del presente**. Por eso resulta tan importante apoyar la creación y el desarrollo del tejido empresarial del mañana.

En este contexto, el **Emprendimiento** juega un papel fundamental como motor de crecimiento, y creación de empleo. Y si el emprendimiento es el fin, los gobiernos locales deben ser el compañero de ruta que brinde las herramientas necesarias para que las buenas ideas se transformen en mejores empresas. Porque la primera ventanilla que debe tocar un ciudadano para iniciar su negocio es la de su Ayuntamiento. Porque es un proceso natural que una nueva empresa busque cubrir el mercado local, para después aspirar al mercado nacional y eventualmente dar el salto internacional. Porque el acceso a redes de apoyo y servicios básicos es mucho más fácil en el entorno local. Por todo ello, debemos sentir la obligación de, no sólo levantar las barreras administrativas para que el tránsito desde la idea al negocio sea más fácil, expedito y ágil, sino apoyar decididamente a nuestros emprendedores desde la política pública local.

Quisiera destacar un elemento que me parece significativo: el hecho de que la mayor parte de las ciudades tengan un área de gobierno específica de la estructura administrativa que vele por la promoción del emprendimiento, habla de que ésta es una temática que nos preocupa y ocupa, y nos debería alentar a colaborar para que las políticas con éxito a un lado del Atlántico puedan replicarse al otro lado de la mano de la UCCI.

En algunos casos el emprendimiento en nuestras grandes ciudades y capitales ha alcanzado un **grado de sofisticación** que se aprecia al constatar que en varias ciudades ya trabajan **departamentos específicos dedicados** a este tema. Hablamos de líneas prioritarias de acción en relación directa con los sectores productivos que mayor incidencia tienen en las capitales y con la propia cultura emprendedora que ha promovido el ecosistema local. Así, ciudades costeras, agroindustriales o portuarias, han creado clústeres especializados con el foco puesto en los desafíos locales.

El *Ayuntamiento* de Madrid, por ejemplo, ha impulsado el **Madrid Capital Fintech**, un clúster que reúne a los diferentes actores, tanto del ámbito público como privado, encargados de impulsar el desarrollo del ecosistema FinTech en nuestra ciudad, y desde Madrid generar sinergias para la proyección internacional de esta nueva forma de entender y democratizar las finanzas.

Estoy convencido de que este estudio será de gran utilidad para todos aquellos que trabajan en el fomento del emprendimiento en las administraciones locales. También de que será una guía para avanzar en el trabajo conjunto entre nuestras capitales y que, de esa forma, podremos seguir construyendo ciudades más prósperas, sostenibles y emprendedoras de la mano del talento iberoamericano.



# GLOSARIO

Las definiciones incluidas en este glosario son originales y han sido desarrolladas específicamente para este documento.

## **Aceleradora de Empresas**

Organización que busca la expansión y el crecimiento de un emprendimiento ya consolidado a través de mentorías, inversión de capital, acceso a redes y, en algunos casos, provisión de espacios físicos/oficinas.

## **Cadena de Valor**

Refiere al conjunto de actividades internas que una organización o emprendimiento realiza para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio.

## **Capital Semilla**

Forma de financiamiento inicial proporcionada a empresas emergentes o startups en sus etapas más tempranas de desarrollo. Este tipo de financiamiento se destina a cubrir los gastos iniciales de la empresa, como investigación y desarrollo, prototipos, gastos legales, marketing inicial y otros costos operativos básicos. El capital semilla es esencialmente una inversión de riesgo, ya que se otorga a empresas en etapas muy tempranas, cuando aún no han demostrado su viabilidad comercial.

## **Club de Inversores Ángeles**

Comunidad de personas con recursos y experiencia empresarial que proporciona capital y asesoramiento a una nueva empresa con alto potencial de crecimiento para fomentar su desarrollo.

## **Competencias/Habilidades emprendedoras**

Aptitudes de una persona para poner en práctica conocimientos técnicos y realizar acciones dentro de ciertos parámetros de calidad o excelencia: trabajo en equipo, comunicación de manera eficaz, negociación, identificación de oportunidades de negocios, empatía, entre otros.

## **Ecosistema emprendedor**

Entramado de instituciones y personas que interactúan entre sí y con el medio que lo rodea construyendo lazos asociativos y potenciando las capacidades de las comunidades locales para el surgimiento de nuevos negocios.

## **Emprendimiento de impacto**

Es un emprendimiento que busca resolver una problemática social y/o ambiental a través de un modelo de negocios sostenible.

## **Fondo de Venture Capital**

Entidad financiera que reúne capital de diversos inversores para invertir en startups y empresas emergentes con alto potencial de crecimiento. Estos fondos se gestionan profesionalmente por firmas de capital de riesgo, que buscan identificar, financiar y apoyar a empresas con innovaciones disruptivas y modelos de negocio escalables.

## **Hackathon**

Evento intensivo, generalmente de corta duración, donde programadores, diseñadores, desarrolladores de software y otros profesionales del ámbito tecnológico se reúnen para colaborar en proyectos específicos. El objetivo principal de una hackathon es crear soluciones innovadoras, desarrollar prototipos funcionales o abordar desafíos tecnológicos dentro de un tiempo limitado.

## **Incubadora de Empresas**

Organización que facilita, a través de mentorías, espacio físico, asesoría y seguimiento continuo, las condiciones para el surgimiento y crecimiento de nuevos emprendimientos.

## **Iniciativas de reskilling y upskilling**

Programas diseñados para mejorar las habilidades y capacidades de los trabajadores, adaptándolos a las demandas cambiantes del mercado laboral y preparándolos para los empleos del futuro. Reskilling se refiere a la adquisición de nuevas habilidades o conocimientos para realizar un cambio de carrera o adaptarse a nuevas tecnologías y Upskilling consiste en mejorar las habilidades existentes de un trabajador para aumentar su capacidad de desempeño en su trabajo actual o en roles similares.

## **Matchmaking**

Proceso o servicio que facilita la conexión y la vinculación entre startups y otras entidades que pueden ser cruciales para su crecimiento y desarrollo. Estas entidades pueden incluir inversores, mentores, socios comerciales, clientes potenciales, aceleradoras, incubadoras y otros recursos relevantes.

## **Nómades digitales**

Son personas que utilizan tecnologías digitales para trabajar de manera remota y, al mismo tiempo, llevan un estilo de vida nómada, viajando y viviendo en distintos lugares del mundo.

## **Pitch**

Presentación corta y persuasiva que los emprendedores hacen para comunicar de manera efectiva la visión, la propuesta de valor y el potencial de su startup a inversores, socios potenciales, clientes o cualquier otra parte interesada en apoyar o participar en el proyecto.

## **Policy Making Process**

Es el proceso de formulación de políticas (policy making) con sus etapas y acciones a través de las cuales se crean, desarrollan, implementan y evalúan políticas públicas.

## **Scale Up**

Un scale-up es una empresa que ya ha superado la etapa inicial de startup y se encuentra en un período de rápido crecimiento y expansión. A diferencia de las startups, que están principalmente enfocadas en el desarrollo de su producto y la búsqueda de un modelo de negocio viable, las scale-ups han demostrado la viabilidad de su negocio y ahora se centran en escalar sus operaciones para aumentar su cuota de mercado y sus ingresos.

## **Sociedad de Garantía**

Una entidad financiera cuyo propósito principal es facilitar el acceso al crédito a pequeñas y medianas empresas (PYMEs) mediante la emisión de garantías o avales a favor de estas empresas.

## **Startup Nation**

Término utilizado para describir a un país que ha logrado un notable éxito en el fomento y desarrollo de un ecosistema vibrante y próspero de startups e innovación tecnológica. Este concepto se asocia especialmente con Israel, que se ha destacado mundialmente por su capacidad para crear y escalar empresas emergentes en diversas industrias tecnológicas.

## **Unicornio**

Startup que ha alcanzado una valoración de mercado de al menos mil millones de dólares, generalmente en una etapa temprana de su desarrollo.

## **Valle de la muerte**

Fase crítica de la vida de una nueva empresa en la que tiene que sobrevivir con recursos limitados, generalmente entre el inicio de operaciones y la obtención de flujos de ingresos estables y acceso a mercados. Durante este período, las startups enfrentan el riesgo de quedarse sin dinero antes de que puedan generar suficiente ingreso o atraer suficientes inversiones para sostenerse y crecer.

# RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo destaca las principales tendencias y desafíos que enfrentan las ciudades capitales de Iberoamérica a la hora de diseñar e implementar políticas de emprendimiento en las dimensiones de caracterización institucional, normas, regulaciones y procedimientos, educación y cultura emprendedora, ecosistema emprendedor y financiamiento. Además identifica las buenas prácticas de programas e iniciativas que pueden ser replicadas por otras ciudades, propone recomendaciones de políticas e iniciativas para su implementación y sugiere acciones para la sostenibilidad de UCCI EMPRENDE.

Entre las tendencias identificadas se encuentran las siguientes:

- Las ciudades apuestan por el emprendimiento como motor del desarrollo económico local a través de programas, leyes locales, asignación presupuestaria y áreas de gobierno especialmente creadas para dicha tarea.
- Las iniciativas locales se concentran mayormente en la promoción de la cultura emprendedora, el desarrollo de programas de incubación y aceleración y la provisión de espacios físicos e infraestructura de apoyo a los emprendedores. Existen, en general, pocos programas o iniciativas de financiamiento a emprendimientos con recursos exclusivamente locales.
- Existen cada vez más iniciativas orientadas a promover el emprendimiento liderado por mujeres y de impacto económico, social y/o ambiental.
- Los espacios de interacción entre el gobierno local y las organizaciones del ecosistema emprendedor se benefician de la proximidad y cercanía que brinda el entorno urbano.
- Las políticas destacadas promueven un mayor involucramiento del sector privado, la promoción de la innovación abierta y el desarrollo de las cadenas de valor de las grandes empresas de la ciudad, las conexiones de los emprendedores con oportunidades fuera del ámbito local y la priorización de sectores económicos dinámicos de la ciudad para el desarrollo de programas.
- Es común que múltiples áreas del gobierno local cuenten con programas e iniciativas de apoyo a emprendedores, generalmente orientados a diferentes sectores, etapas o colectivos específicos.
- Las políticas locales de emprendimiento e innovación suelen estar canalizadas a través de programas o iniciativas concretas, con presupuesto asignado y un número limitado de emprendimientos beneficiados/ impactados, en lugar de normativas locales con incentivos aplicables a la totalidad de las empresas jóvenes de la ciudad.

# INTRODUCCIÓN

En los últimos años las políticas de desarrollo emprendedor alcanzaron su máximo vigor empujadas por los gobiernos nacionales a través de leyes de emprendimiento, promoción sectorial y diseños y ejecución de planes de *startup nation* inspirados en los casos de referencia global de Israel, Corea del Sur y Estados Unidos, entre otros países.

Sin embargo, la nueva corriente de políticas de desarrollo emprendedor muestra **una mayor injerencia de las políticas implementadas en las ciudades**, que se posicionan como plataformas habilitadoras de la innovación (Kantis, H. y Federico, J.: 2023) y entornos de apoyo cercano a los emprendedores con cada vez más programas e iniciativas, nuevas áreas de gobierno, equipos especializados y más profesionales y recursos destinados.

En este sentido, cada vez son más las ciudades de todo el mundo y de Iberoamérica que implementan **estrategias, acciones y programas para impulsar a los emprendedores** y atraer talento global por su contribución a la generación de riqueza y empleos de calidad, identidad, cultura comunitaria y valor social.

En alianza con organizaciones de la sociedad civil y empresas, otras jurisdicciones (locales y regionales), organismos y redes de cooperación internacionales y otros actores u organizaciones del ecosistema emprendedor, **las ciudades asumen hoy una agenda variada y compleja**

que incluye la formación y entrenamiento del talento (en competencias emprendedoras y oficios/saberes técnicos, tradicionales y digitales), el acceso al financiamiento en todos los eslabones de crecimiento y maduración de una empresa (desde la idea al prototipo, de los primeros pasos en el mercado al scale up y la pequeña y mediana empresa), la internacionalización y generación de puentes comerciales para intercambiar bienes y servicios de manera regional y global, el fortalecimiento del ecosistema y las instituciones que lo componen (incubadoras, aceleradoras, fondos de venture capital, entre otros), el fomento a la asociatividad, el fortalecimiento de cluster productivos y el impulso a sectores dinámicos.

El compromiso y la apuesta por el desarrollo productivo local a través de los emprendimientos se refleja de manera concreta a través de la creación de áreas de gobierno especializadas, la generación de capacidades y la especialización de equipos técnicos, una mayor asignación presupuestaria y el desarrollo de programas específicos.

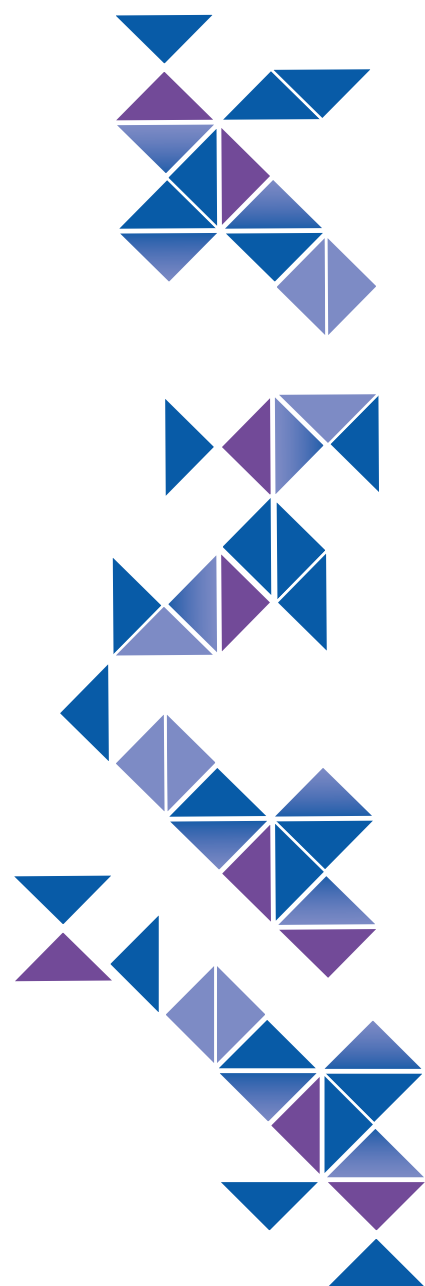
En general, abundan las herramientas de incubación y acceso a financiamiento para los estadios iniciales de los emprendimientos, el fomento de la cultura emprendedora y la creación de espacios físicos para concentrar la oferta de servicios, que de a poco comienzan a enfocarse en la promoción de determinados sectores específicos dinámicos.

Sin embargo las acciones **implementadas por los gobiernos locales en algunas ocasiones duplican lo que hacen los gobiernos nacionales y subnacionales** u otros actores del ecosistema productivo/emprendedor, por lo que resulta crucial lograr una delimitación lo más nítida posible sobre las competencias de los gobiernos locales, las herramientas disponibles, lo que deben hacer, lo que pueden hacer y cómo deben hacerlo para lograr sinergia y articulación con las acciones que llevan adelante otros actores.

En este contexto, la UCCI se propone abordar el análisis y reflexión en torno al ecosistema de emprendimiento en el ámbito urbano iberoamericano para facilitar el impulso y fortalecimiento de políticas públicas que fomenten el desarrollo económico local desde una perspectiva colaborativa y multi-actor.

Con esta finalidad y desde una perspectiva de gestión del conocimiento, el presente documento, pionero desde el abordaje y enfoque institucional, identifica algunas **tendencias generales y desafíos** en el abordaje institucional de las ciudades iberoamericanas que participaron del estudio.

Asimismo, se recomiendan políticas, programas y acciones públicas para fomentar el emprendimiento a nivel local, se destacan buenas prácticas para que las ciudades las tomen y repliquen, adaptándolas a cada entorno y contexto, y se proponen acciones de continuidad y sostenibilidad de UCCI EMPRENDE como espacio de intercambio de conocimiento y aprendizaje en la agenda de innovación y emprendimiento en el ámbito iberoamericano.



# CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Para el desarrollo del presente documento se diseñó una metodología combinada que incluyó la realización de las siguientes acciones:

## Selección ciudades UCCI

Se seleccionaron 18 ciudades UCCI para formar parte del estudio, atendiendo a criterios de representativa geográfica y regional según las vicepresidencias regionales de la organización<sup>1</sup>.

## Matriz de Análisis

Se definieron 5 dimensiones de políticas para organizar la recopilación y las entrevistas: marco institucional, normas, regulaciones y procedimientos, ecosistema emprendedor, cultura y educación emprendedora y financiamiento.

## Recopilación y consulta de fuentes secundarias

Se identificaron políticas, programas y herramientas disponibles en las 18 ciudades seleccionadas a través del análisis de sus sitios web oficiales de las ciudades. Además se profundizó en el estado del arte en la materia, a través de publicaciones especializadas citadas en bibliografía.

## Cuestionario

Se envió a los responsables identificados en cada ciudad un cuestionario de preguntas que recorren las 5 dimensiones de políticas públicas identificadas en la matriz. 18 ciudades completaron el cuestionario.

## Entrevistas en profundidad

Se realizó una entrevista virtual con el/la referente de la agenda de desarrollo emprendedor/innovación de cada una de las 18 ciudades que respondieron el cuestionario y se realizaron entrevistas a expertos/as en la materia.

## Redacción de documento de políticas públicas

Se identificaron tendencias, desafíos, recomendaciones de políticas, buenas prácticas y acciones de sostenibilidad de UCCI EMPRENDE.

<sup>1</sup> <https://ciudadesiberoamericanas.org/organizacion/>

# Ciudades iberoamericanas que participaron del estudio y áreas a cargo de la política de emprendimiento.



Fuente: elaboración propia.





### CIUDAD DE MÉXICO

Secretaría de Desarrollo Económico de la CDMX (SEDECO) y Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo



### SANTO DOMINGO

Dirección de Innovación y proyectos especiales



### SAN JUAN DE PUERTO RICO

Programa de Emprendimiento Capital



### CIUDAD DE GUATEMALA

Unidad de Emprendimiento e Innovación



### SAN SALVADOR

Secretaría de Cultura



### SAN JOSÉ DE COSTA RICA

Departamento de Servicios Sociales y Agencia Local de Innovación y Desarrollo



### BARCELONA

Barcelona Activa



### LISBOA

Dirección Municipal de Economía e Innovación



### CÁDIZI

Instituto de Fomento, Empleo y Formación



### MADRID

Dirección General de Emprendimiento



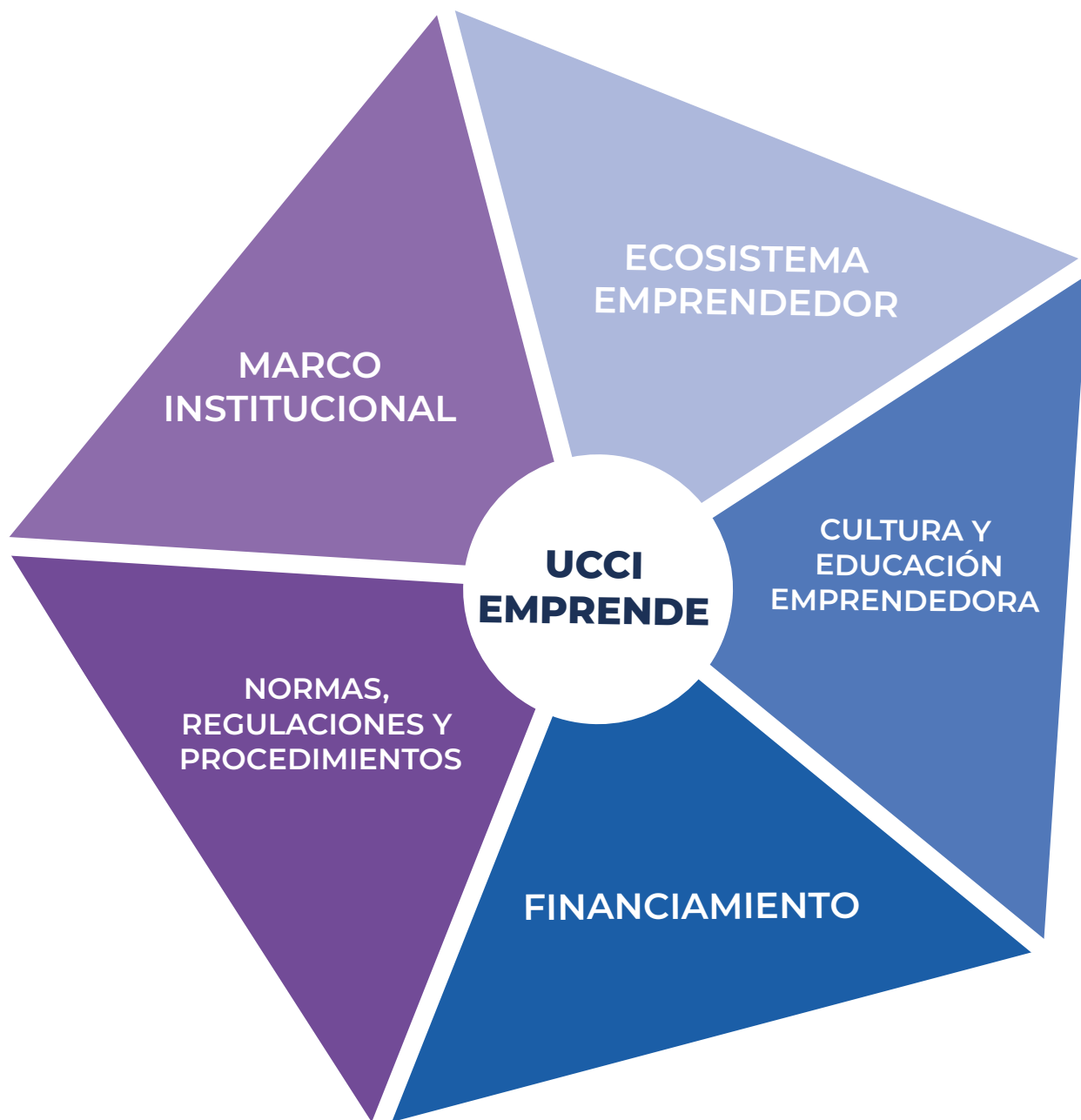
ZONA ANDINA

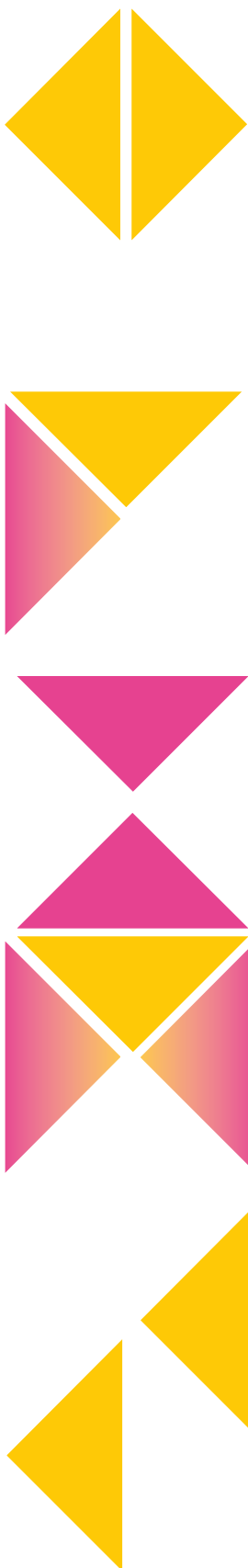
CONO SUR

PENÍNSULA IBÉRICA

CENTROAMÉRICA, MÉXICO Y CARIBE

**Imagen 1.** Dimensiones UCCI Emprende.





# 1. DIAGNÓSTICO: TENDENCIAS Y DESAFÍOS

# 1.1 MARCO INSTITUCIONAL

Refiere a la forma en que las ciudades estructuran sus políticas de apoyo a emprendedores, el organismo de gobierno encargado de hacerlo, sus competencias y gobernanza, el grado de articulación y diálogo con el ecosistema emprendedor y el sector privado, el presupuesto que se destina, las prioridades definidas, las agendas transversales que atraviesan la política de emprendimiento y la forma en que se evalúa el impacto de las políticas. También indaga sobre el acceso a la información que los equipos locales tienen sobre la dinámica y demografía empresarial: stock de empresas (cantidad de empresas radicadas), flujo (aperturas y cierres), principales sectores económicos/productivos en términos de empleo y riqueza generados y las formas en las que las ciudades obtienen dicha información, en coordinación con los niveles superiores de gobierno o a través de acciones propias.

En las regiones que están emergiendo o que ya son grandes centros de actividad emprendedora en el mundo, como Silicon Valley, Singapur, Tel Aviv, Shanghai, Bangalore y Dubai en el mundo o Madrid, Barcelona, Lisboa, Buenos Aires, São Paulo, Ciudad de México o Bogotá en el espacio iberoamericano, **la intervención del sector público es concreta e inconfundible**. Los gobiernos diseñan e implementan políticas para promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas y juegan un rol activo en la disputa global por la atracción de talento y flujo de capitales aunque, en algunas ocasiones, **lo hacen de manera intermitente**, con serias dificultades en términos de capacidades, ejecución, evaluación de impacto y duplicando lo que ya hacen de manera eficiente otros actores (Lerner, J.: 2009).

La mayoría de las ciudades cuentan con áreas de gobierno especialmente dedicadas a acompañar y apoyar a los emprendedores locales a través de programas y herramientas.

¿La ciudad cuenta con un área de gobierno especialmente dedicada a acompañar y apoyar los emprendedores locales?



**Las ciudades impulsan sus políticas desde las áreas de desarrollo económico y producción aunque otras áreas también diseñan y ejecutan acciones de apoyo a emprendedores.**

En los últimos años la política de apoyo a emprendedores se convirtió en un **eje central de la política de desarrollo productivo local** (Kantis, H. y Federico, J.: 2023). Todas las ciudades que participaron del estudio abordan por sí mismas el desafío de **apoyar e impulsar el surgimiento y crecimiento de nuevas empresas** y en la mayoría de los casos puede identificarse un área o áreas responsables de hacerlo, con competencias delimitadas por normativa local sancionada por las autoridades ejecutivas y no desde los órganos legislativos locales.

Las respuestas al cuestionario enviado y las entrevistas realizadas indican que **las áreas de producción o desarrollo económico (y denominaciones similares) lideran la agenda y las políticas de apoyo a emprendimientos y pequeñas empresas.** Dicho rol se refleja en la asignación presupuestaria, una definición clara de competencias y ámbitos de intervención en la materia y también en la denominación y nombre de los cargos de las autoridades políticas encargadas de llevarlo adelante. Sin embargo, **no se trata de un rol o competencia exclusiva:** las áreas de cultura, ciencia y tecnología o juventud son algunas otras áreas del gobierno que desarrollan iniciativas de apoyo a emprendedores, conectando con segmentos y colectivos diferentes a través de una propuesta de valor específica.

¿La ciudad gestiona las políticas de emprendimiento dentro del área de la producción?



En el caso de algunas ciudades, los entrevistados reconocen que el trabajo se realiza de forma descoordinada por la falta de instancias de planificación, intercambio de aprendizajes y transferencia de conocimiento, generando ineficiencias en el gasto público por duplicidad de acciones y en consecuencia un impacto reducido.

Dicha dispersión puede deberse, en parte, a la inexistencia, en la mayoría de los casos, de un plan estratégico de desarrollo emprendedor donde el gobierno local y otros actores del ecosistema orienten de manera conjunta la política de desarrollo, identificando sectores prioritarios, formas de gobernanza, competencias y complementariedad de las áreas.

**Departamento de Desarrollo Económico**

**São Paulo**

El Departamento de Desarrollo Económico de São Paulo es una entidad gubernamental responsable de promover el crecimiento económico y la competitividad de la ciudad. Sus funciones incluyen la creación de políticas para el desarrollo económico, el fomento de inversiones, el apoyo a emprendedores y pequeñas empresas, y la promoción de la innovación y la tecnología.

### Dirección General de Emprendedores

#### Buenos Aires

Dependencia del Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires que tiene como misión fomentar el espíritu emprendedor y apoyar a los emprendedores en el desarrollo y crecimiento de sus proyectos. Sus principales objetivos y funciones incluyen capacitación y formación, mentorías, programas de financiamiento, generación de instancias de networking y articulación con el ecosistema emprendedor.

### Secretaría de Desarrollo Económico y Productivo

#### Quito

La Secretaría de Desarrollo Productivo de Quito es una entidad del gobierno municipal encargada de promover el crecimiento económico y el desarrollo sostenible de la ciudad. Sus principales funciones incluyen el fomento empresarial, la atracción de inversiones, la innovación y tecnología, el desarrollo sostenible y la promoción de sectores estratégicos.

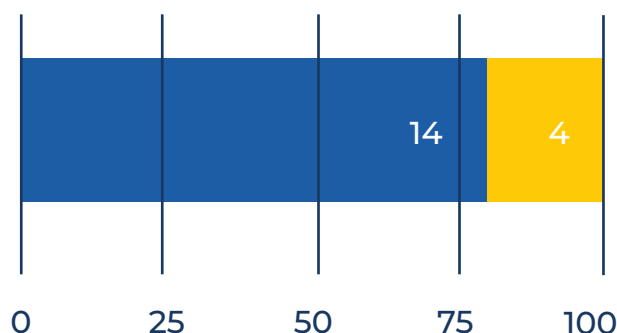
Las organizaciones públicas y privadas que forman parte de los ecosistemas de emprendimiento (aceleradoras e incubadoras de empresas, centros de emprendimientos, clubes de inversores ángeles, fondos de capital emprendedor, asociaciones o comunidades de emprendedores, entre otras), se vinculan cada vez más con base en relaciones de confianza y a través de espacios de consulta y trabajo en conjunto.

Sin embargo, las respuestas al cuestionario enviado y las entrevistas realizadas indican que sólo en la mitad de las ciudades que participaron del estudio la interacción público privada se da en espacios formalizados creados por normativa local, lo que les garantiza legitimidad de acción, permanencia en el tiempo y cobertura/protección respecto a los cambios de administración y autoridades políticas. Asimismo, se destaca que la experiencia de trabajo en conjunto y la cercanía entre actores que desarrollan sus funciones en una misma ciudad no deriva necesariamente en una mayor y efectiva coordinación de acciones.

**Alrededor del 80% de las ciudades cuentan con espacios de diálogo con el ecosistema local, pero solo en la mitad de estos casos dichos espacios están formalmente establecidos y regulados por normativa.**

¿Dentro de la ciudad existen espacios de consulta y trabajo conjunto con el ecosistema productivo local (mesa productiva)?

-  SI
-  NO



### Mesas de trabajo con el ecosistema

#### Bogotá

En las mesas de trabajo convocadas por la Secretaría de Desarrollo Económico se reúnen diferentes actores del ecosistema productivo local. Estas mesas permiten la consulta, colaboración y coordinación entre emprendedores, empresas, instituciones educativas y otras partes interesadas. A través de estas instancias, se busca fortalecer la articulación y el desarrollo conjunto de estrategias para el emprendimiento.

### Gabinete de reactivación económica

#### Ciudad de México

El Gabinete de Reactivación Económica de la Ciudad de México es un grupo de trabajo conformado por diversas dependencias del gobierno de la ciudad y cámaras empresariales con el objetivo de coordinar y ejecutar acciones para impulsar la recuperación económica tras situaciones que han afectado la economía local, como la pandemia de COVID-19. El objetivo es apoyar a las empresas, fomentar la inversión, generar empleo y revitalizar sectores económicos clave de la ciudad.

## Las áreas que llevan adelante la política de emprendimiento a nivel local pertenecen a la estructura de la administración pública y tienen poca autonomía.

La recopilación de información y el análisis de los **organigramas y estructuras** de los gobiernos locales demuestra que el área que diseña y ejecuta la política de apoyo a emprendedores pertenece, en la mayoría de los casos, a la estructura de la administración pública local. Ello encuadra, en gran parte, las competencias atribuidas, la forma y designación de autoridades, la dotación presupuestaria y el tipo de políticas y programas que se pueden llevar adelante, entre otras cosas.

Se plantea, en general, **un organismo de diseño y ejecución totalmente público**, liderado por autoridades políticas designadas por el gobierno en funciones y con recursos presupuestarios asignados por normativa local.

Sin embargo, en algunas ciudades, como en Lisboa, comienzan ya a emerger **nuevos modelos institucionales y formatos de intervención** que promueven la articulación público-privada, una gobernanza mixta con representación variada del sector privado y organizaciones del ecosistema emprendedor, cofinanciación de iniciativas y equipos técnicos más estables.

### Startup Lisboa

#### Lisboa

Asociación privada sin fines de lucro financiada con recursos del gobierno local que proporciona a los emprendedores espacio de oficina, mentorías, asociaciones estratégicas y beneficios, acceso a inversiones, actividades de networking y una comunidad basada en el conocimiento y el intercambio.

## La coordinación con los gobiernos nacionales, regionales y provinciales es relativamente baja.

La política de apoyo a emprendedores constituye hoy una prioridad para todos los niveles de gobierno. En los países que cuentan con sistema de gobierno multinivel **no está del todo claro cuáles son las competencias de cada nivel de gobierno** y los entrevistados/as reconocen la existencia de retos de coordinación y duplicación de acciones.

Las ciudades asumen la agenda del desarrollo económico con recursos limitados pero con un impacto positivo y contundente dada la cercanía de los actores productivos y la capacidad y agilidad de ejecución de programas.



---

**Las políticas y programas que se implementan son parte de instancias de planificación de corto plazo y, por lo general, se definen internamente dentro de los gobiernos.**

---

Las políticas de apoyo a emprendedores a nivel local son bien variadas e incluyen desde programas de financiamiento, mentorías y la formación en competencias emprendedoras y de negocios hasta el fortalecimiento de la infraestructura creativa a través de espacios de encuentro y trabajo, la generación de comunidades y la promoción de la cultura emprendedora, entre otras áreas de intervención.

**Los gobiernos hacen y demuestran una gestión activa y comprometida,** con alto apoyo de los autoridades políticas y una demanda creciente (y cada vez más exigente y sofisticada) de los propios emprendedores.





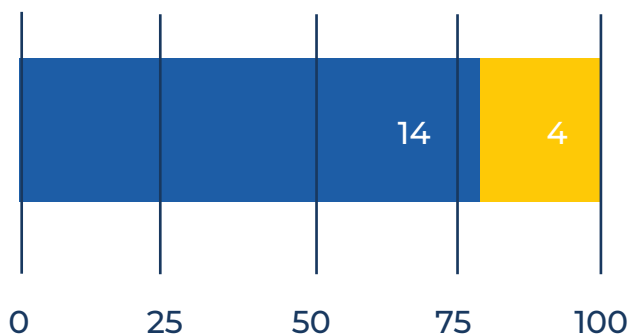
Si bien la mayoría de los equipos locales reconoce la existencia de instancias de planificación, estas, en general, se definen internamente dentro de la administración, **se orientan al corto plazo y rara vez se enmarcan en una visión de largo plazo, estratégica y compartida con los diferentes actores del ecosistema.**

¿Cuáles son las directrices principales para el desarrollo estratégico de la ciudad? ¿Cuáles son sus desafíos y prioridades? ¿Cuáles son los objetivos de corto, mediano y largo plazo? ¿Con qué recursos se cuenta para lograr los objetivos en el marco de las políticas productivas? ¿Existen definiciones sobre los sectores productivos estratégicos y dinámicos? ¿Las políticas de desarrollo emprendedor responden y se alinean a esas definiciones?

Urge combinar la potencia y agilidad de la gestión (y el impacto concreto que da la cercanía con los emprendedores), **con ejercicios de planificación que aúnen esfuerzos entre el sector público y el privado**, las diferentes fuerzas políticas con representación legislativa local, los hacedores de políticas, los emprendedores, las asociaciones gremiales productivas y las instituciones académicas, entre otras organizaciones del ecosistema, con el fin de trazar un rumbo y generar compromisos compartidos bajo la forma de un plan con objetivos, recursos, tareas y responsabilidades bien definidas. Se detallan aquí dos casos en los que la política de apoyo a emprendimientos se enmarca en planificaciones estratégicas.

¿Existe una instancia de planificación de la política local de desarrollo emprendedor?

- SI
- NO



## Plan Municipal de Desarrollo Económico

### São Paulo

Iniciativa de planificación sectorial elaborada por la Secretaría de Desarrollo Económico y Trabajo en colaboración con la sociedad civil y el sector privado. El documento contempla 5 ejes, 15 directrices y 139 acciones a corto, mediano y largo plazo que buscan impulsar la recuperación económica de la Capital, además de promover un desarrollo económico sostenible e inclusivo que identifica 10 sectores de actividad económica considerados estratégicos para la administración municipal, que representan el 78% de los empleos de la Capital. Estos son: comercio y venta al por menor; economía verde y sostenibilidad; economía creativa; educación y capacitación; infraestructura y construcción; industria; salud, deporte y calidad de vida; servicios financieros y profesionales; tecnología e innovación; turismo y gastronomía.

## Barcelona Green Deal

### Barcelona

El Barcelona Green Deal es la agenda urbana y económica para hacer, en los próximos diez años, una ciudad más competitiva, sostenible y equitativa, adaptada a retos como las transiciones ecológica y digital, que se han visto aceleradas por la pandemia. La nueva hoja de ruta consta de 38 medidas, entre las que se incluyen transformaciones urbanas para revitalizar o crear nuevas zonas estratégicas de actividad económica. Se definen 6 sectores económicos estratégicos: el sector digital, el sector creativo, la economía de proximidad, la economía del visitante, la industria 4.0 y salud y biotecnología.

## Se priorizan acciones programáticas en lugar de regulaciones que impactan en la totalidad de las empresas de la ciudad.

Una de las tendencias identificadas en las entrevistas realizadas es que los equipos locales priorizan a los programas y herramientas en lugar de las transformaciones sistémicas, de fondo e impacto en la totalidad de las empresas. Los programas tienen recursos limitados, comienzan y terminan en un plazo determinado e impactan en un número relativamente bajo de empresas locales.

Las transformaciones de fondo y cambio de las reglas de juego requieren de acuerdos políticos amplios que se sostengan en el tiempo y por esta razón,

en parte, se prioriza la implementación de acciones puntuales y de corto plazo que, además, suelen ser intermitentes.

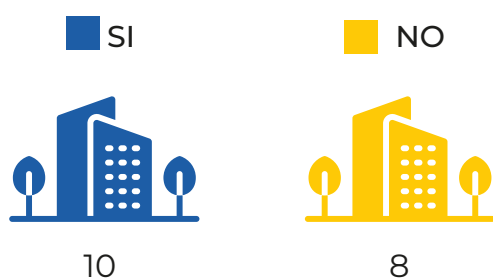
Además, en algunos casos, el equipo encargado de la implementación de los programas de apoyo a emprendedores no lidera, generalmente, la agenda de competitividad sistémica y el proceso de *policy making* para el desarrollo de nuevas y mejores regulaciones recae en las áreas de hacienda o finanzas, en el equipo central de la intendencia/alcaldía o en las áreas ejecutivas que operan como enlaces con los órganos legislativos.

La política impositiva y de tasas, la transformación digital de los procesos y trámites para simplificar y reducir la burocracia y otras decisiones de políticas que impactan en la competitividad de las empresas, parecen recorrer un camino paralelo y distinto a la ejecución de los programas.

**Los órganos de gobierno funcionan como caja de resonancia de las demandas**

Los órganos de gobierno, mayormente los de naturaleza legislativa, trabajan en normativas locales para impulsar la producción a través de las comisiones de hacienda, economía o pyme (según el caso) y tienen experiencia en el diálogo y la representación de la diversidad de los diferentes sectores productivos. Sin embargo, su agenda de políticas públicas y reformas parece estar desconectada de la agenda que llevan adelante los departamentos ejecutivos enfocados en la implementación de programas y herramientas.

¿Existe alguna comisión del órgano legislativo local trabajando activamente en el desarrollo económico y emprendedor de la ciudad?



**Las ciudades ofrecen espacios físicos que nuclean la oferta de servicios de apoyo a emprendedores.**

Los espacios de encuentro entre emprendedores y organizaciones del ecosistema son clave para la generación de nuevas relaciones y negocios y fomentar una mayor cooperación y por ello las ciudades ofrecen, en la mayoría de los casos, infraestructura de calidad, conectividad, mobiliario, salas de eventos para fomentar el relacionamiento y la vinculación y, en algunos casos, el fortalecimiento de los proyectos a través de procesos de incubación y mentorías.

Los funcionarios locales entrevistados reconocen a los centros de emprendimientos, espacios de trabajo colaborativo y hubs de innovación como espacios completamente integrados al ecosistema urbano local, donde se encuentran los innovadores, los hacedores de políticas, los equipos de atención, los inversores y demás actores del ecosistema.

¿La ciudad cuenta con algún espacio físico para nuclear los servicios de apoyo a emprendedores en un solo lugar?



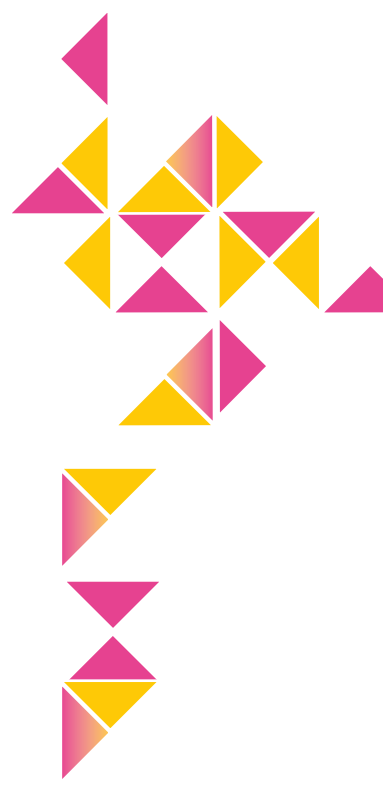
Centros de Desarrollos de Negocios MYPE	ConciERGE Empresarial
<p><b>📍 Santiago de Chile</b></p> <p>Espacios creados por el gobierno nacional a través de SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica) pero gestionados por los equipos locales para apoyar a las micro y pequeñas empresas (MYPE) y a los emprendedores en su proceso de crecimiento y desarrollo con servicios de asesoría personalizada, formación, financiamiento, mentoría, redes y networking.</p>	<p><b>📍 San Juan de Puerto Rico</b></p> <p>Es un centro municipal de gestión única dirigido a empresarios y futuros emprendedores que desean hacer negocios en San Juan. Ofrece el servicio de orientación y acceso a información, mentorías, gestión de trámites municipales y actividades de capacitación y formación. Además, desarrolla y actualiza la Guía San Juan Emprende que nuclea toda la información para hacer negocios en la isla.</p>

## Existen cada vez más programas e iniciativas públicas para impulsar el emprendimiento liderado por mujeres.

Es considerablemente mayor que hace diez años el número de iniciativas que en sus distintos formatos (concursos, premios, programas de incubación, o generación de comunidades de apoyo) promueven el desarrollo económico de la mujer potenciando sus emprendimientos y negocios. En algunos casos la apuesta de los gobiernos locales se traduce también en el otorgamiento de fondos para asistirlos económicamente y que mejoren su productividad y/o competitividad en las cadenas de valor o sectores productivos a los que pertenecen, promoviendo de esta manera, su autonomía y consolidación económica.

Sin embargo, se trata aún, en la mayoría de los casos, de iniciativas puntuales o programas liderados por áreas que trabajan la agenda de género, sin vinculación con las reparticiones de desarrollo productivo o economía, como si se trataran de agendas separadas.

¿Las iniciativas de apoyo a emprendedores cuentan con enfoque de género?



### Programa Mujeres Do Rio

#### Rio de Janeiro

El Programa Mujeres de Río se enmarca dentro del eje de autonomía económica y busca potenciar a las mujeres cariocas a través del acceso al trabajo, ingresos y capacitación, con el objetivo de impulsar el emprendimiento y la empleabilidad femenina. Para la realización del programa se establecen alianzas con instituciones públicas y/o privadas. El programa es ejecutado por la Secretaría Especial de Políticas y Promoción de la Mujer.

### Premio a Emprendedoras

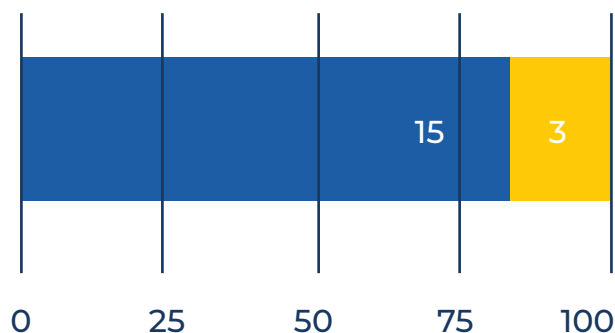
#### Madrid

El objetivo principal de este premio es contribuir al reconocimiento de proyectos originales, creativos e innovadores liderados por mujeres, con el fin de promover e impulsar el emprendimiento femenino. Además, busca fomentar la generación de empleo e incrementar la actividad económica en la ciudad de Madrid. Este premio también tiene como objetivo contribuir a la reducción de la brecha de género existente en el ámbito empresarial, brindando visibilidad y apoyo a las mujeres emprendedoras.

**El enfoque de innovación y la agenda 2030 permea la gestión general de gobierno y los programas de apoyo a emprendedores aunque de manera intermitente.**

¿La ciudad incorpora el enfoque de innovación y la agenda 2030 en las instancias de planificación/ diseño y/o implementación de políticas públicas?

■ SI  
■ NO



Las ciudades están cada vez más comprometidas con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Ello se ve reflejado en los discursos públicos y agenda de las autoridades políticas y en los compromisos asumidos en el marco de instancias supra locales, regionales o nacionales que se traducen en planes concretos. Dentro de las políticas de desarrollo emprendedor puede identificarse una **mayor relevancia de la agenda de impacto y sustentabilidad** a través de programas e instrumentos específicos como concursos, premios a emprendedores de impacto y el desarrollo de programas para incubar y acelerar ideas con impacto social o ambiental a través de capacitaciones, mentorías, espacio físico e infraestructura de calidad. **Son las ciudades el escenario en el que se concretan las agendas estratégicas y los objetivos que se acuerdan a nivel nacional.**

### Clean Future

#### Lisboa

Iniciativa enfocada en promover la sostenibilidad y la transición hacia una economía más verde y resiliente.

Busca integrar prácticas sostenibles en diversos sectores, fomentando la innovación y la adopción de tecnologías limpias. Algunos de los componentes y objetivos clave del programa incluyen energías renovables, movilidad sostenible, eficiencia energética, espacios verdes y nuevas regulaciones.

### Las demás organizaciones que integran el ecosistema también hacen propia esa agenda:

los centros de emprendimiento e incubadoras con convocatorias específicas para potenciar a emprendimientos de impacto, los fondos de capital emprendedor y aceleradoras incluyendo en sus tesis de inversión la condición de impacto para decidir los desembolsos y los proyectos invertidos y las grandes empresas canalizando sus iniciativas de responsabilidad social empresarial o corporativa (RSC) y comunitaria a través de acciones en conjunto con emprendedores.

Entre los temas prioritarios que se trabajan en relación a los objetivos de desarrollo sostenible, se encuentran el cuidado del medio ambiente, la inclusión social y el empoderamiento de minorías, la agenda de género, la seguridad ciudadana, el saneamiento de los recursos hídricos, el acceso a servicios de educación y salud, la generación de fuentes de energía alternativas, la movilidad sustentable y la seguridad alimentaria a través de nuevas formas de producción, almacenamiento y distribución de alimentos.

### Hub Green Sampa

#### São Paulo

Espacio físico para incubar y acelerar startups de impacto que generan soluciones para el desarrollo sostenible. Está instalado en el histórico edificio del Incinerador, donde antiguamente se realizaba la quema de basura de la ciudad.

### Premio Madrid Impacta

#### Madrid

El premio busca apoyar económica y socialmente proyectos empresariales con impacto real medible promovidos por personas emprendedoras y empresas sociales que, a través de una actividad económica específica, abordan retos y dificultades detectados a los que se está enfrentando la sociedad y, en especial, los colectivos en riesgo de exclusión o vulnerabilidad social o económica y aportan soluciones para mitigar o prevenir dichos problemas.

La evaluación de impacto de las políticas implementadas a nivel local está más bien orientada al análisis del cumplimiento de las metas programáticas y no al impacto en términos de generación de empleo y riqueza. En este sentido, suelen desarrollarse publicaciones y reportes para informar la cantidad de personas o emprendimientos impactados por las políticas. No se mide de manera frecuente y sistematizada el impacto real de las políticas y programas de apoyo a emprendedores en términos de creación de empleo y riqueza ni cuál es el retorno económico y social real de los recursos públicos invertidos en las políticas.

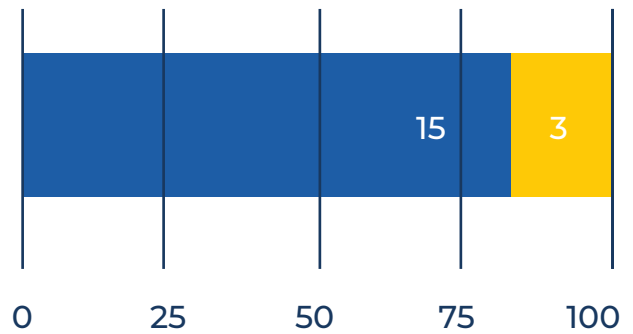


📍 Palacio de Cibeles, Madrid

La mayoría de las ciudades evalúan el impacto de las políticas aunque de manera limitada.

¿La ciudad realiza acciones para medir y evaluar el impacto de sus medidas?

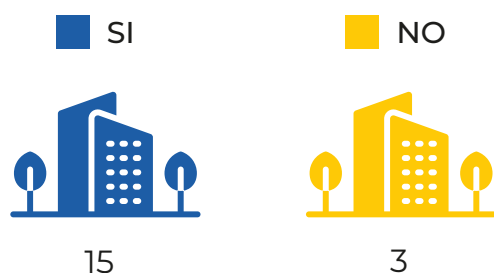
- SI
- NO



Los equipos locales cuentan con información sobre la matriz productiva de la ciudad.

Una buena forma de mejorar la gobernanza pública y de potenciar el impacto de las políticas implementadas es aumentar la capacidad de los gobiernos de adoptar un **enfoque basado en evidencia** para que sus intervenciones sean ágiles, pertinentes y efectivas (OCDE: 2020). La forma en que los datos se relevan, sistematizan, almacenan, interpretan y aplican es un elemento esencial para determinar la naturaleza y el impacto de una política pública (Parkhurst, J.: 2017).

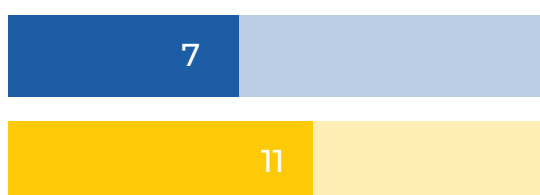
¿El gobierno local cuenta con información sobre las empresas que hay en la ciudad?



Conocer en detalle la radiografía productiva de la ciudad es el punto de partida para lograr políticas públicas efectivas. En la mayoría de las ciudades se pueden encontrar estudios, reportes e informes para identificar sectores prioritarios, sus cadenas de valor y demandas. En algunos casos estos estudios los desarrollan directamente equipos que forman parte de las áreas de desarrollo productivo o economía de los gobiernos locales y en otros casos se llevan adelante a través de alianzas con centros de estudios, cámaras o *think tanks* de políticas.

Sin embargo, no siempre se cuenta con toda la información necesaria: si bien los equipos locales reconocen contar con información sobre la cantidad de empresas que hay en la ciudad, en la mayoría de los casos desconocen cuáles son los sectores que más empleo generan.

¿El gobierno local cuenta con información sobre cuales son las empresas que más empleo privado generan en la ciudad ?



**El acceso a indicadores y datos socio productivos requiere de coordinación con los niveles superiores de gobierno.**

¿Cuántas empresas hay radicadas en la ciudad? ¿Cuántas empresas se crean por año y cuantas se cierran? ¿Cuáles son los sectores dinámicos en términos de creación de empleo?

Según reconocieron la mayoría de los responsables de las políticas de emprendimiento entrevistados, el acceso y conocimiento de la estadística y datos socio productivos depende en la mayoría de los casos de la celebración de acuerdos de cooperación y transferencia de información con los niveles superiores de gobierno. Los trámites para el registro de nuevas empresas dependen, en general, de otros niveles de gobierno y el otorgamiento del número de identificación fiscal/tributario de las empresas (con denominación diferente en cada uno de los países) proviene de las agencias de recaudación de impuestos y áreas de hacienda de orden nacional.

Los gobiernos locales dependen, en muchos casos y por esta razón, de los datos que pueden aportarles dichas reparticiones, por lo que es necesario encontrar espacios formales de colaboración y trabajo en conjunto para que el acceso a la información sea lo más automatizada posible.

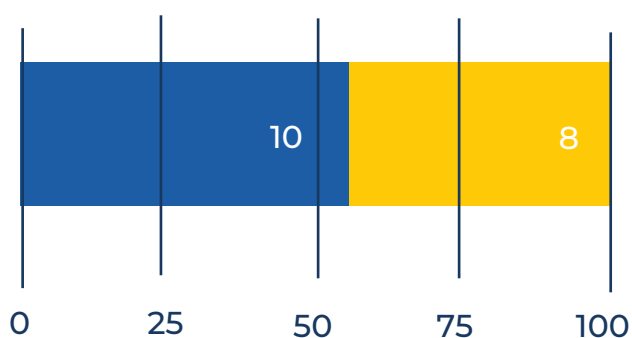


## Sólo la mitad de las ciudades desarrollan sus propias estrategias y herramientas de recolección de información socio productiva.

Poco más de la mitad de los gobiernos locales que participaron del estudio comienzan, de a poco, a desarrollar sus propios instrumentos de recolección de información como encuestas y reportes que monitorean la actividad económica y relevan las demandas y necesidades de los emprendedores.

En algunos casos dicha actividad implica la formación de equipos especializados en metodologías de investigación y análisis económico con una expertise determinada y, en otros, deriva en la creación de áreas institucionales más o menos formalizadas (como los observatorios de emprendimiento y/o desarrollo económico).

¿Realizan recopilaciones periódicas para reunir información sobre los emprendedores y sus negocios?



### Departamento de Estudios

#### Barcelona

La Gerencia de Economía, Recursos y Promoción Económica desarrolla, a través de su Departamento de Estudios, una labor continua de análisis, elaboración de indicadores y gestión del conocimiento para el diseño y gestión de las políticas municipales en el campo de la economía, el empleo y los sectores estratégicos.

### Observatorio de Desarrollo Económico

#### Bogotá

Herramienta para el análisis, seguimiento y difusión del comportamiento de los principales indicadores del desarrollo y crecimiento económico de la ciudad.



## 1.2 NORMAS, REGULACIONES Y PROCEDIMIENTOS

Esta dimensión identifica la forma en que los gobiernos locales asumen la agenda de reformas e incentivos para atraer y potenciar a las empresas en un mundo cada vez más integrado y competitivo. Se analiza si existen normas o programas que otorgan beneficios fiscales o ventajas a sectores o empresas según criterios específicos (por ejemplo, beneficios a las empresas en los primeros años de vida) y si se llevan adelante, entre otros, programas para reducir la burocracia y simplificar la interacción en el sector público y el sector privado.

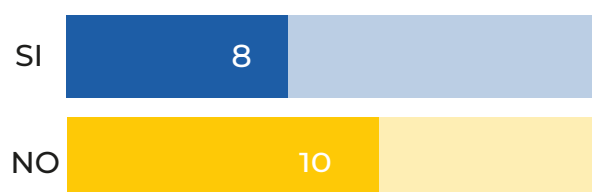
Las ciudades más competitivas comparten las siguientes características: demuestran un crecimiento económico acelerado y aumento sostenido del empleo, un incremento de los ingresos de su población y la productividad del sector privado y una fuerte atracción de la inversión directa (Banco Mundial: 2015). Entre los factores que explican el **buen desempeño de sus economías y territorios** se encuentran los instrumentos normativos y regulaciones que los decisores locales impulsan para volverse atractivos ante ciudadanos, emprendedores, empresas y inversores, entre otros actores.



### En más del 40% de las ciudades se otorgan beneficios fiscales a las nuevas empresas en los primeros años de vida.

En más del 40% de las ciudades ganan terreno las políticas de incentivos fiscales para atraer y fomentar la radicación de nuevas empresas dentro del tejido urbano, especialmente para el pago de tasas, patentes o licencias comerciales. En algunos casos, los incentivos aplican a todas las nuevas empresas sin distinción, mientras que en otros a aquellas que deciden instalarse en zonas territorialmente delimitadas bajo la forma de distritos, zonas francas o a empresas de sectores elegidos como prioritarios para la ciudad. Sin embargo, se desconoce, en la mayoría de los casos,

el impacto económico que estas medidas tienen en la realidad de las empresas y existe espacio y oportunidades para desarrollar incentivos más agresivos, ambiciosos y permanentes.

¿La ciudad cuenta con alguna iniciativa de beneficio fiscal para los emprendedores?



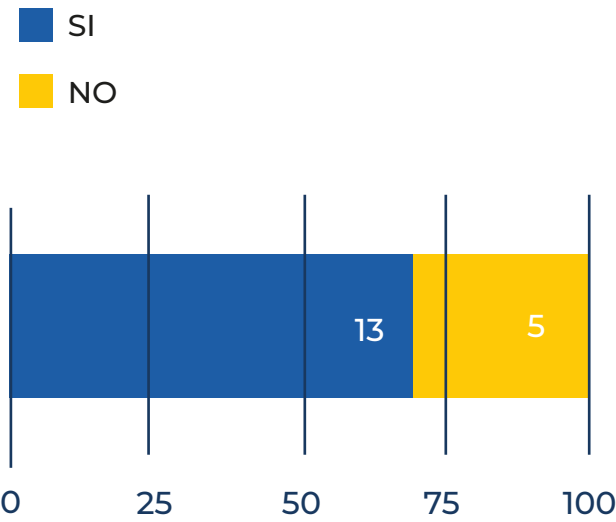
Ley Autonómica Municipal 482	Programa de Incentivos Contributivos
<p style="text-align: center;"> <b>La Paz</b></p> <p>Ley Autonómica Municipal N° 482 de Exención de Pago de Patentes de Funcionamiento Anual para el Primer Emprendimiento de Actividad Económica, con el objetivo de impulsar a los nuevos emprendedores a que abran un negocio sin que tengan que preocuparse de pagar este tributo durante los primeros dos años.</p>	<p style="text-align: center;"> <b>San Juan</b></p> <p>El Programa busca incentivar la apertura y formalización de nuevos negocios, promover la rehabilitación de edificios abandonados con fines comerciales, fortalecer la creación de empleo y potenciar a las pymes de la ciudad con la exención contributiva de patentes municipales hasta 5 años, la exención contributiva sobre la propiedad mueble hasta 5 años y la exención contributiva sobre la propiedad inmueble hasta 10 años.</p>

**Los trámites para el otorgamiento de las habilitaciones de los comercios se realizan mayormente de manera digital.**

El proceso de digitalización y la agenda de gobierno electrónico a nivel local es incipiente, aunque comienza a ganar terreno a través de la **simplificación y digitalización de la mayor parte de los trámites** e interacciones que los emprendedores deben realizar para lograr las habilitaciones comerciales. Con equipos especialmente dedicados a asistir a los emprendedores de manera virtual, plataformas de tramitación online y digitalización de documentos/certificados públicos y privados, acortan los tiempos y procesos, logrando más agilidad para el otorgamiento de licencias de funcionamiento definitivas. Sin embargo **la digitalización no implica necesariamente una simplificación burocrática**, por lo que resulta imperioso avanzar en la reingeniería de procesos, eliminación de trámites obsoletos y nuevas normativas para facilitar y agilizar las interacciones del emprendedor con el gobierno local

en la obtención de habilitaciones y permisos, certificaciones, sellos, acceso a financiamiento y gestión del pago de tasas e impuestos, entre otros trámites y diligencias

¿Los trámites para la habilitación comercial se realizan (mayormente) de manera digital?

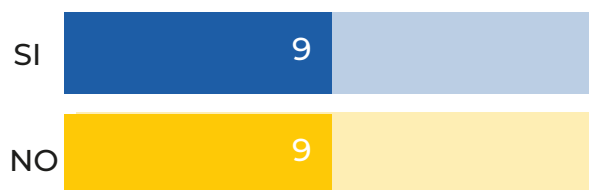


Barcelona Fácil	Plataforma de Trámites a Distancia
<p data-bbox="373 275 587 315"> <b>Barcelona</b></p> <p data-bbox="173 342 750 562">A través del proyecto Barcelona Fácil se puso en marcha la iniciativa e-licencias para facilitar los permisos de actividades económicas y sus trámites digitales. Los trámites se realizan mayormente a través de la plataforma de la Oficina Virtual de Trámites.</p>	<p data-bbox="999 275 1262 315"> <b>Buenos Aires</b></p> <p data-bbox="837 342 1414 595">La solicitud de habilitación de un local y el permiso de actividad económica se tramitan 100% de manera digital desde la plataforma de Trámites a Distancia. Además se ofrece la posibilidad de contar con el asesoramiento online de un agente de la Agencia Gubernamental de Control encargada de dar los permisos correspondientes.</p>
Ventanilla Única del emprendedor	
<p data-bbox="689 741 852 784"> <b>Madrid</b></p> <p data-bbox="173 810 1414 967">Espacio centralizado de información sobre el emprendimiento y asesoramiento a la ciudadanía interesada en emprender. Asistencia para la realización de trámites administrativos, ayudas y subvenciones, líneas de crédito y otros recursos para emprendedores. Asesoramiento sobre la forma jurídica más adecuada para el emprendimiento, su viabilidad, los recursos necesarios o las medidas técnicas para la adecuación de los locales comerciales.</p> <p data-bbox="173 1001 1414 1095">La Ventanilla Única del Emprendedor forma parte de la red de Puntos de Atención al Emprendedor (PAE), por lo que también se pueden realizar todos los trámites para darse de alta como autónomo y constituir la empresa.</p>	

## La mitad de las ciudades poseen normas o programas que impulsan la compra pública a emprendedores y pymes locales aunque con desafíos de implementación y bajo alcance.

Es indiscutible el impacto que tiene el gobierno local y sus compras de bienes y servicios para traccionar las ventas de emprendimientos y pymes locales. Por esta razón la mitad de las ciudades que participaron del estudio avanzaron en los últimos años en regulaciones que priorizan la compra a las pequeñas empresas, fomentando el desarrollo comercial de cooperativas, pymes, emprendimientos de impacto y otras unidades productivas.

¿La ciudad cuenta con un programa local de compras públicas locales para pymes y emprendedores locales?



Sin embargo, los/as funcionarios/as locales entrevistados/as señalan que, en la mayor parte de los casos, el impacto es bajo y persisten desafíos asociados a la implementación: existe un bajo conocimiento de las oportunidades disponibles (las pymes en general no tienen equipos especialmente dedicados a monitorear las convocatorias y licitaciones), los procesos de participación y envío de ofertas son complejos y burocráticos, el acceso a la información es engorroso y no se contemplan condiciones favorables para que las pymes proveedoras reciban los pagos por los servicios prestados o productos vendidos. Este aspecto resulta fundamental porque los pagos provenientes desde los organismos públicos en general son lentos y demandan, como mínimo, entre 3 a 6 meses.

Los gobiernos locales juegan un rol fundamental para impulsar normativas que potencien la actividad económica en áreas urbanas deprimidas o poco desarrolladas (Porter, M.E.: 1995).

Se identifican, en este sentido, esfuerzos para fomentar la aglomeración y la concentración de empresas en los distritos para que puedan beneficiarse entre ellas y al mismo tiempo impulsar económicamente barrios o áreas urbanas específicas. Las políticas implementadas incluyen reducción de impuestos y estabilidad fiscal, inversión pública para la mejora de la conectividad y el acceso a servicios públicos (como el transporte, la salud, la educación y la seguridad) y la ampliación y el embellecimiento de los espacios públicos en dichos barrios o zonas.

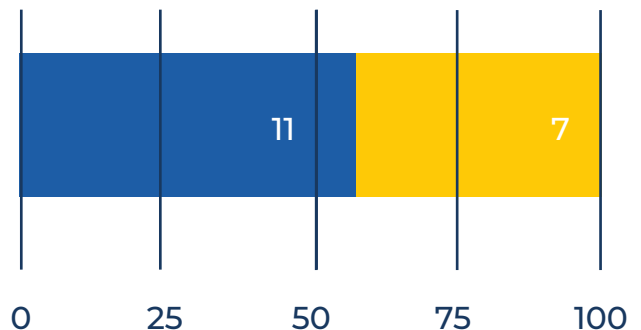




**En la mayoría de las ciudades existen distritos, barrios o zonas delimitadas geográficamente para impulsar la actividad económica y/o sectores específicos.**



¿Existen distritos, barrios o zonas delimitadas geográficamente para impulsar la actividad económica y/o sectores específicos?

- SI
- NO



Zona Especial de Desarrollo Económico (ZEDE)	Distrito BA
<p data-bbox="411 271 552 315"> <b>Quito</b></p> <p data-bbox="193 338 775 752"><b>La Zona Especial de Desarrollo Económico (ZEDE)</b> de Quito es una área designada por el gobierno municipal con el objetivo de promover el desarrollo económico y la inversión en la ciudad. Estas zonas están creadas para ofrecer un entorno favorable para la instalación y operación de empresas, incentivando la inversión tanto nacional como extranjera. Se otorgan beneficios fiscales, facilidades para el desarrollo de tareas administrativas, infraestructura especializada de calidad y herramientas de apoyo.</p> <p data-bbox="193 786 775 976"><b>La ZEDE de Quito</b> es parte de los esfuerzos del gobierno municipal para dinamizar la economía local, atraer inversiones y fomentar el desarrollo de los sectores estratégicos que contribuyan al crecimiento y la diversificación económica de la ciudad.</p>	<p data-bbox="978 271 1241 315"> <b>Buenos Aires</b></p> <p data-bbox="818 338 1417 495">El <b>Distrito Tecnológico</b> es un centro de promoción, desarrollo, innovación y conocimiento que alberga empresas de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), y a sus profesionales.</p> <p data-bbox="818 528 1417 819">El <b>Distrito Audiovisual</b> se creó por Ley 3876 estableciendo beneficios fiscales para fomentar la instalación de empresas de la industria audiovisual, entre los que se encuentran la exención al Impuesto sobre los Ingresos Brutos, el ABL, el Impuesto de Sellos en todo tipo de contrato audiovisual y de transacción de inmueble y el pago del derecho de delineación y construcción.</p> <p data-bbox="818 853 1417 976">El <b>Distrito del Diseño</b> busca revalorizar la capacidad creativa de la Ciudad desde los sectores ligados al Diseño en el barrio de Barracas.</p>

Corazones Productivos	Distrito 22@ Barcelona
<p data-bbox="399 1335 571 1379"> <b>Bogotá</b></p> <p data-bbox="193 1402 775 1850">El programa Bogotá Corazones Productivos busca fortalecer zonas de aglomeración de Bogotá, a través de asistencia especializada en temas empresariales, enfocados en el incremento de la productividad e impulso del tejido empresarial. Este programa promueve espacios de comercialización y posicionamiento de los corazones productivos priorizados, como Siete de Agosto (Industria del ciclismo), Doce de Octubre (fabricación de muebles), Restrepo-La Valvanera (cuero, calzado y marroquinería), La Alquería-Venecia (Textiles) y San Felipe (Industrias creativas y culturales).</p>	<p data-bbox="997 1335 1217 1379"> <b>Barcelona</b></p> <p data-bbox="818 1402 1417 1626">Proyecto de renovación urbana ubicado en el barrio de Poblenou. Tiene como objetivo transformar esta antigua zona industrial en un centro de actividades basadas en el conocimiento, enfocándose en tecnología, medios de comunicación e industrias innovadoras.</p> <p data-bbox="818 1659 1417 1850">En el Distrito se encuentran centros de innovación, incubadoras de empresas y espacios de coworking y se promueve una comunidad vibrante con eventos culturales, instalaciones de arte público e iniciativas sociales.</p>

## 1.3 ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Esta dimensión analiza la forma en la que los actores trabajan y colaboran, identificando a las instituciones que brindan servicios de apoyo a los emprendedores en las distintas etapas del ciclo vital de una empresa, los espacios físicos disponibles, el fomento a la asociatividad y el desarrollo de alianzas intersectoriales.

El ecosistema emprendedor se define como un conjunto de **factores y actores** relacionados que alientan de manera sistémica el surgimiento de nuevas empresas (Kantis, H. Federico, J.:2023), una combinación de elementos que incluyen, pero no se limitan, a la presencia de liderazgo y cultura emprendedora, el acceso a mercados locales e internacionales, la disponibilidad de diversas fuentes de financiamiento, una fuerza laboral capacitada y educada, políticas gubernamentales y regulaciones que facilitan la creación y el crecimiento de empresas nuevas, infraestructura física y digital y servicios de atención y apoyo (Isenberg, D. J.: 2010).

**Las ciudades cuentan, en general, con un ecosistema emprendedor vibrante, en expansión, y con cada vez mayor participación del sector privado.**

El ecosistema de emprendimiento e innovación de las ciudades es cada vez más diverso y amplio. Gobiernos locales, incubadoras y aceleradoras, universidades, medios de comunicación y empresas **redefinen sus propuestas de valor** para potenciar a los emprendedores con servicios de acompañamiento y asistencia técnica, financiamiento, mentorías y vinculación. De acuerdo a los actores entrevistados, el gobierno local tiene un rol preponderante dentro del ecosistema, liderando iniciativas y facilitando las condiciones para que el ecosistema crezca y se consolide.

**Se duplican las iniciativas, eventos, programas y herramientas por lo que resulta vital una mayor coordinación entre actores.**

Programas, convocatorias, eventos y activaciones dinamizan la oferta de servicios para los emprendedores locales en las ciudades que participaron del estudio, aunque la mayoría de los actores locales entrevistados reconocieron la existencia de fallas de coordinación y duplicidad de acciones. Por ello se estima necesario avanzar en instancias de diálogo para compartir agendas y herramientas digitales que ordenen y simplifiquen la forma en que los emprendedores acceden a la oferta disponible en la ciudad.

**Más del 80% de las ciudades cuentan con sus propias incubadoras o viveros de empresas para atender a los emprendedores en los estadios iniciales. Sin embargo, no cuentan con aceleradoras ni fondos propios de capital emprendedor para las siguientes etapas.**

Gran parte de los recursos destinados a los programas de apoyo a emprendedores se destinan a acciones de asistencia en las etapas de ideación, pre incubación e incubación. A través de convocatorias específicas y programas públicos se selecciona una cantidad limitada de emprendimientos a los que se les brinda espacio físico, capacitación (planes y modelos de negocio,

finanzas, gestión de equipos, metodologías ágiles, entre otros), financiamiento (en formato de capital semilla y aportes no reembolsables) y asistencia técnica. Los gobiernos locales impulsan de esta manera sus propios **programas de incubación** para impulsar el crecimiento de las empresas en los primeros años de vida. Este servicio público convive y compete, en parte, con los servicios de incubación que brindan universidades, las cámaras empresarias y otras instituciones del ecosistema.

¿La ciudad cuenta con una incubadora de empresas sea de la ciudad o de otras organizaciones?



**Red de Viveros de Empresas**

**Madrid**

La red de viveros de empresas está formada por 7 centros dirigidos a la promoción de las iniciativas emprendedoras. Los viveros de empresas de Carabanchel, Moratalaz, Puente de Vallecas, San Blas, Vicálvaro y Villaverde, combinan la utilización de espacios con el asesoramiento personalizado en la gestión empresarial y la prestación de unos servicios comunes para cubrir las necesidades básicas de nuevas empresas durante los primeros años de su vida.

**Programa de Incubación**

**Ciudad de Guatemala**

Programa de Incubación orientado a emprendimientos innovadores que incluye asesorías especializadas, espacios de comercialización, concursos de inversión y vinculación con potenciales aliados.



Incubation Program	Incubate
<p data-bbox="379 277 539 320"> <b>Lisboa</b></p> <p data-bbox="197 344 775 595">Diseñado para apoyar a emprendedores y startups en sus primeras etapas, ayudándoles a desarrollar sus negocios y alcanzar el éxito. Las startups seleccionadas pueden estar en etapa inicial o de crecimiento y acceden a espacios de trabajo, mentoría, instancias de formación, redes de contacto y acceso a financiamiento.</p>	<p data-bbox="995 277 1257 320"> <b>Buenos Aires</b></p> <p data-bbox="826 344 1404 725">El programa está dirigido a proyectos disruptivos (comerciales, productivos, sociales y tecnológicos), de alto impacto en la Ciudad, con una antigüedad no mayor a 4 años, y que cuenten con un Producto Mínimo Viable (PMV). La incubación incluye mentorías y espacio físico de trabajo y pueden participar emprendimientos de industrias creativas, fintech, insurtech, foodtech y agroindustrias, triple impacto, energías renovables, ciencia y salud, economía plateada, edtech y tecnología.</p>
<p data-bbox="169 860 743 1137"><b>Los espacios físicos e incubadoras locales permiten la presentación de emprendimientos de todo tipo, aunque comienzan a promoverse nodos sectoriales con una oferta de servicios más específica.</b></p>	<p data-bbox="928 768 1327 801"><b>Madrid Food Innovation Hub</b></p> <p data-bbox="1043 837 1209 880"> <b>Madrid</b></p> <p data-bbox="813 904 1410 1128">Es el primer centro de emprendimiento en alimentación de Madrid. Una iniciativa pionera que busca fomentar la innovación y el emprendimiento a lo largo de toda la cadena de valor agroalimentaria con convocatorias, cursos e incubación de emprendimientos emergentes.</p>
<p data-bbox="169 1267 759 1532">Los espacios físicos surgieron especialmente para promover una mayor descentralización de los servicios públicos locales, mayor cobertura territorial y eficiencia y eficacia en el <i>delivery</i> de los programas y herramientas.</p>	<p data-bbox="1015 1171 1238 1205"><b>Madrid in Game</b></p> <p data-bbox="1043 1240 1209 1283"> <b>Madrid</b></p> <p data-bbox="813 1308 1410 1644">Iniciativa del Ayuntamiento de Madrid para impulsar la industria de los videojuegos en la región. Incluye un campus de videojuegos de 3.000 m<sup>2</sup>, el más grande de Europa, con tres áreas principales: un Centro de Desarrollo para startups y profesionales, un Centro de Esports de alto rendimiento, y un Centro de Experiencias abierto al público para eventos y talleres. El objetivo es fomentar la innovación, el emprendimiento y el desarrollo de nuevas tecnologías de videojuegos en Madrid.</p>
<p data-bbox="169 1576 759 2024">Se trata, en general, de espacios pensados para convocar a los emprendedores sin distinción de sectores y estadios, aunque en los últimos años comenzaron a surgir propuestas especialmente pensadas para promover emprendimiento de sectores específicos, como el diseño, la gastronomía, la industria del <i>gaming</i> y otros subsectores de la economía del conocimiento y los emprendimientos de impacto.</p>	<p data-bbox="1056 1727 1200 1760"><b>IncubAzul</b></p> <p data-bbox="1043 1796 1193 1839"> <b>Cádiz</b></p> <p data-bbox="813 1863 1410 1989">Incubadora de alta tecnología para la promoción de la innovación y transferencia de tecnología en el sector de la economía azul y actividades económicas vinculadas al mar.</p>

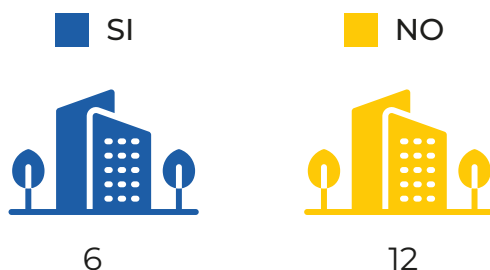
Más del 60% de las ciudades que participaron del estudio no cuentan con un registro o base actualizada del ecosistema emprendedor.

Los equipos locales no miden aún el desempeño ni la calidad de los servicios que brindan las instituciones del ecosistema.

Los registros que sistematizan y ordenan la información sobre las instituciones y servicios que brindan, quienes las lideran, datos de contacto y dirección postal, constituyen un insumo de bien público que las ciudades ponen a disposición de los emprendedores. Sin embargo, la mayoría de las ciudades no cuenta con información actualizada y digitalizada de las incubadoras, aceleradoras, universidades, centros de emprendedores. Contar con ese registro mejoraría la calidad de la información disponible para los emprendedores y además permitiría seleccionar a las instituciones correctas y profesionales para la implementación de iniciativas público/privadas.

En las entrevistas realizadas los funcionarios de gobierno contactados reconocieron que el mapeo de los actores y organizaciones del ecosistema **no necesariamente incluye la evaluación de su desempeño ni la calidad de las prestaciones** que estas instituciones brindan a los emprendedores. Las instituciones locales cuentan con capacidades y recursos diferentes y por ello resulta clave la medición de su desempeño a través de criterios lo más objetivos posibles que permitan distinguir y segmentar a las instituciones de acuerdo al valor real que aportan a los emprendedores. Esta información podría ser de utilidad y ser brindada a los emprendedores.

¿La ciudad cuenta con un registro sistematizado, ordenado y actualizado sobre las instituciones del ecosistema emprendedor?



La variada oferta de herramientas y programas de apoyo a emprendedores se encuentra, en general, dispersa y no digitalizada.

Salvo excepciones no existe una única plataforma digital, accesible y automática para acceder a la información de la variada oferta de herramientas y programas de apoyo a emprendedores y las instituciones que las impulsan.

Es crucial avanzar en la digitalización de los ecosistemas y centralizar la información de los programas públicos y privados para emprendedores y de las organizaciones del ecosistema junto a los servicios que brindan. Dicho trabajo debe ser promovido por el gobierno local pero es clave que cuente con el apoyo de las asociaciones de emprendedores y cámaras productivas que actúan como plataformas de coordinación y apoyo mutuo.

### Cádiz RED



Cádiz

Plataforma digital impulsada por la ciudad y la universidad de Cádiz que nuclea la información de programas, herramientas de apoyo y eventos para emprendedores de la ciudad y la región.

### Madrid Emprende



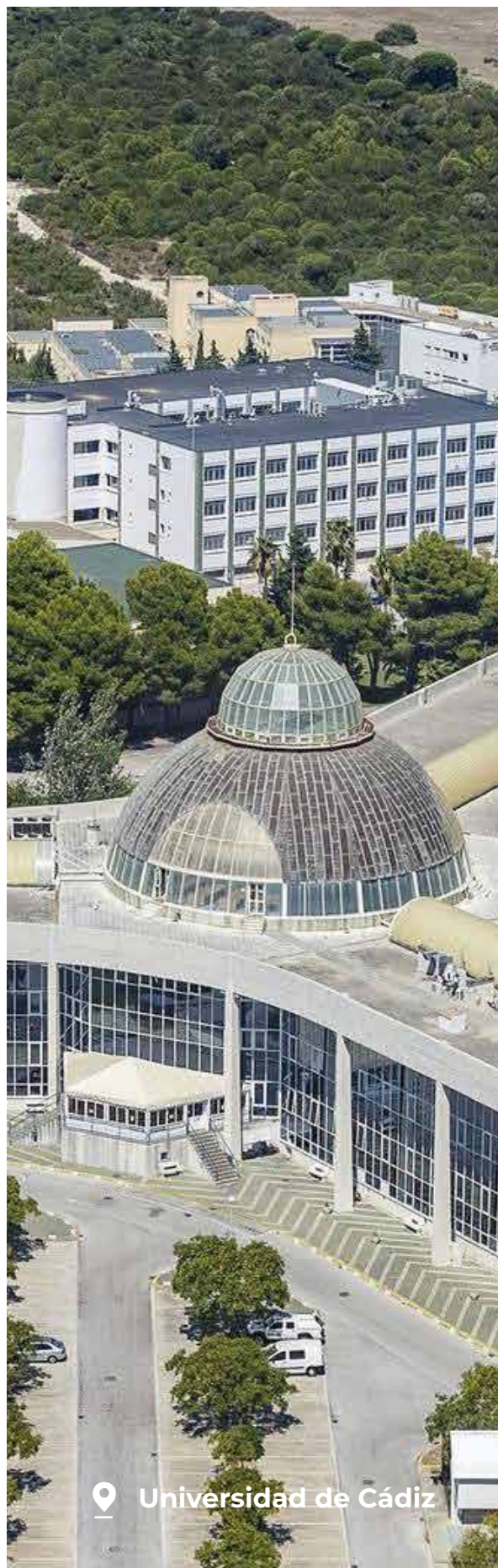
Madrid

Plataforma digital que reúne la información sobre los eventos, lanzamientos de programas y apertura de convocatorias para emprendedores e instituciones del ecosistema emprendedor.

---

**Las instituciones del ecosistema local trabajan con metodologías de asistencia y sistemas informáticos diferentes, lo que dificulta la acción conjunta, el intercambio de información y la interoperabilidad.**

---



Universidad de Cádiz

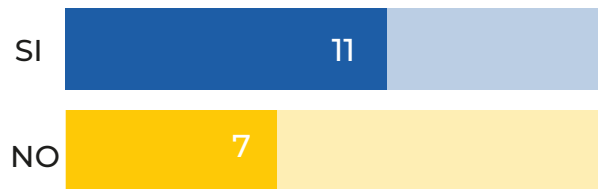
**La colaboración y el trabajo en conjunto constituyen el principal activo diferencial del ecosistema emprendedor.** Las organizaciones colaboran y cooperan aunque todavía lo hacen sin compartir metodología, información y formas de trabajo. Es claro que los emprendedores participan e interactúan con distintas instituciones a lo largo del proceso de nacimiento, crecimiento y maduración de una empresa, por lo que resulta vital que las instituciones compartan metodologías de trabajo y la información a través de sistemas (páginas web, bases de datos y sistemas para gestión de relaciones o CRM, entre otros) con el debido cuidado y protección de datos personales y sensibles.

calificados y los emprendedores soluciones ágiles y hechas a medida de las necesidades corporativas. Los gobiernos locales colaboran en dicha tarea aunque todavía de manera limitada, ofreciendo espacios para la realización de eventos o facilitando la conexión entre las necesidades de las empresas y las soluciones que ofrecen los emprendedores, pero no a través de programas públicos específicos ni equipos especializados. En algunos casos, el accionar se limita a agrupar las necesidades de desarrollo y de soluciones de diferentes compañías de un sector, mapear a las startups que pueden darle respuesta y organizar concursos e instancias de relacionamiento.

**Más del 60% de las ciudades que participaron del estudio impulsan la vinculación entre grandes compañías y startups a través de innovación abierta.**

Cada vez son más las grandes empresas que desarrollan estrategias y programas de innovación abierta junto a emprendedores y startups para el desarrollo de nuevos bienes, servicios, negocios y mejora de procesos internos. Las iniciativas de innovación abierta van desde mapeo de tendencias disruptivas por sector, pilotos de integración de startups a las cadenas de valor de las grandes empresas, apertura de fondos de venture capital corporativo, desarrollo de concursos y programas de incubación, aceleración y mentoría donde la gran empresa aporta recursos financieros y humanos

¿Se promueve la innovación abierta junto a grandes empresas de la ciudad?



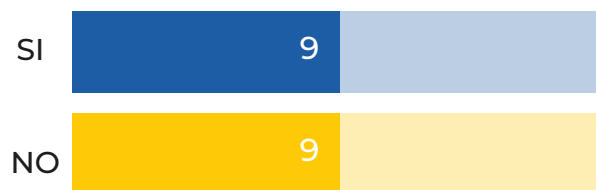
**En el 50% de las ciudades que participaron del estudio existen iniciativas para impulsar soluciones a desafíos de gobierno a través de la colaboración abierta con startups.**

Los concursos y competencias, hackatones y premios para resolver desafíos locales y sociales llegaron para quedarse. Existe un cierto auge de políticas de gobierno abierto y participativo pero se trata, hasta el momento y salvo excepciones, de iniciativas esporádicas y no de apuestas permanentes, formales y con procesos definidos. Las ciudades enfrentan desafíos que pueden ser resueltos por los emprendedores de manera ágil con soluciones efectivas que se adapten a entornos siempre cambiantes.

Entre los desafíos se destacan la transformación digital de la administración pública local y simplificación burocrática, el desarrollo de nuevas soluciones de movilidad y seguridad ciudadana, la promoción de estrategias de economía circular para una mejor y más eficiente y sustentable gestión de los residuos sólidos urbanos y la inclusión social y comunitaria de segmentos poblacionales marginados o con dificultades de acceso a servicios.

Estas instancias de apertura del gobierno local (que empiezan a ganar espacio y vigencia bajo la forma de laboratorios de innovación ciudadana) se realizan desde áreas relativamente nuevas que deben ganarse un espacio de legitimidad interna dentro de la estructura de gobierno aunque, en la mayoría de los casos, cuentan con el apoyo de las autoridades políticas al más alto nivel.

¿La ciudad cuenta con una estrategia de innovación abierta que apunte a resolver desafíos de gestión a través de la colaboración con startups?



### Laboratorio de Innovación Pública

#### Bogotá

El Laboratorio de Innovación Pública de Bogotá, conocido como iBO, es una iniciativa del gobierno de la ciudad de Bogotá, Colombia. Su objetivo es fomentar la innovación en la gestión pública y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos mediante la creación y promoción de soluciones innovadoras a los desafíos urbanos y administrativos.

### Madrid GovTech

#### Madrid

El programa Govtech Madrid potencia el sector de las tecnologías que buscan ofrecer soluciones a los retos de la ciudad, mejorar los servicios públicos y modernizar Madrid. Para lograrlo, se combinan el potencial innovador de las startups y pymes digitales de Madrid con el conocimiento y experiencia del personal municipal, de las universidades, de los centros de investigación y de la sociedad.



# 1.4 CULTURA Y EDUCACIÓN EMPRENDEDORA

Esta dimensión analiza la forma en que las ciudades promueven el entrenamiento en competencias para emprender, fuera y dentro del sistema educativo formal, y el modo en que fomentan la cultura del emprendimiento a través de acciones concretas como eventos, celebraciones y premios para destacar a emprendedores.

El talento y el capital humano son uno de los pilares fundamentales de los emprendimientos y por ello es importante prestar atención a las formas, canales y herramientas que los potencian. Los valores, competencias, aptitudes, conocimientos y habilidades específicas que tiene un emprendedor son el resultado de un recorrido o trayectoria en la que intervienen las familias, los grupos de pertenencia, las instituciones del sistema educativo y otros espacios de formación. Para que existan empresas debe haber, en primer lugar, personas dispuestas a liderar negocios y que esa opción, la de emprender, sea deseable. Es importante el rol que juega **la cultura emprendedora y de negocios en la ciudad**, la tolerancia al fracaso, la inspiración y sensibilización a través de la identificación y difusión de modelos de rol y el desarrollo de competencias emprendedoras, entre las que se destacan, entre otras, la capacidad de planificar, liderar, gestionar recursos, tomar decisiones, comunicar de manera efectiva, trabajar en equipo y adaptarse a entornos dinámicos (Mitchelmore, S. y Rowley, J.:2010).

**Las ciudades tienen un rol activo en la promoción de la cultura emprendedora a través de eventos y la identificación de emprendedores como modelos de rol locales**

Activar la cultura emprendedora y motivar a los ciudadanos/vecinos a emprender constituye uno de los principales objetivos y focos de la política de desarrollo emprendedor a nivel local. Los gobiernos desarrollan sus propios eventos de sensibilización e inspiración (como los días o semanas de los emprendedores) y colaboran también aportando contenido y recursos para potenciar a los eventos que realizan las organizaciones del ecosistema. **Emprender tiene que ser una opción deseable y un camino aspiracional para la mayor cantidad de personas posibles, por lo que resulta imprescindible masificar el alcance de contenidos sobre historias y casos de emprendimientos locales que puedan funcionar como referencia o modelos de rol.**

### Día de la Cultura Emprendedora

#### Buenos Aires

El Día de la Cultura Emprendedora se celebra la 3ra semana del mes de noviembre, en el marco de la Ley N° 3.252, la cual estableció la celebración del Día del Emprendedor el último día hábil de la Semana Global del Emprendimiento.

### Día Municipal del Emprendimiento

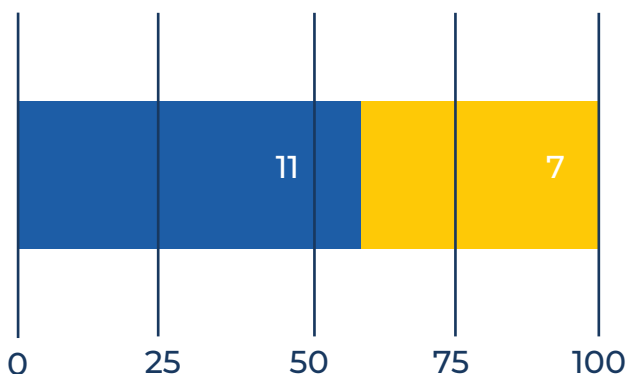
#### Ciudad de Guatemala

Organizado por la Municipalidad de Guatemala a través del Centro Municipal de Emprendimiento incluye disertaciones de especialistas y mentores, presentaciones de emprendimientos y premios a emprendedores locales

**Se fomenta el entrenamiento en competencias emprendedoras y de gestión de los negocios en espacios educativos no formales.**

¿La Ciudad cuenta con propuestas de formación dentro del ámbito no formal?

-  SI
-  NO



Las ciudades ofrecen sus propios espacios de formación y entrenamiento en competencias emprendedoras y de gestión de negocios o colaboran también con aquellas que se llevan adelante desde las instituciones del ecosistema. Desarrollo de plan de negocios, finanzas, comunicación persuasiva y de impacto y pitch, trabajo en equipo, resiliencia y adaptación, son algunas de las temáticas que constituyen la oferta formativa de estos espacios, que suelen tener una orientación y utilidad/uso más bien prácticos.

Existen algunas experiencias incipientes de trabajo para el desarrollo de competencias emprendedoras y la educación financiera dentro del sistema educativo formal, como parte de experiencias pilotos y no de manera general a todas las instituciones del sistema educativo. Ello se debe, en parte, a que la competencia de diseño de la política educativa y la ejecución de los servicios de educación pública dependen casi totalmente de los niveles superiores de gobierno.

### Academia BA Emprende

#### Buenos Aires

La Academia BA Emprende tiene como objetivo fomentar el espíritu emprendedor y apoyar a los emprendedores en el desarrollo de sus proyectos. Ofrece una variedad de programas y recursos, que incluyen talleres, cursos, mentorías.

## Academia Bogotá Productiva

### Bogotá

Plataforma para la formación de emprendedores en habilidades socio emocionales y de gestión de negocios.

Además de cursos de formación se facilitan asistencias técnicas, consultorías y mentorías.

La oferta de cursos y academias para emprendedores se complementa con una **oferta cada vez más concreta y diversa de mentorías y espacios de asistencia técnica** gratuitas o con subsidios parciales que permiten acceder a especialistas que forman parte del equipo de gobierno local o expertos de instituciones del ecosistema. Las redes de mentores segmentados por expertise y por necesidades específicas potencian la oferta de apoyo a los emprendedores que los gobiernos locales ponen a disposición.





# 1.5 FINANCIAMIENTO

En esta dimensión se identifican las herramientas públicas de financiamiento disponibles y la forma en que los gobiernos locales generan incentivos para la atracción de recursos privados junto a actores del ecosistema.

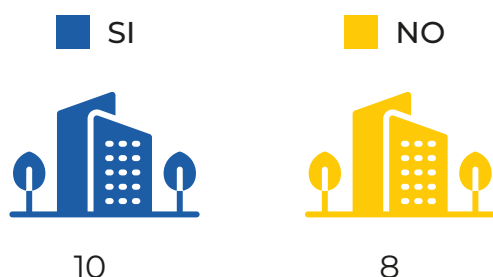
Promover el acceso al financiamiento para emprendedores en los diferentes estadios de desarrollo de una empresa es crucial para **fomentar la innovación, el crecimiento económico y la creación de empleo** en cualquier economía. Desde la fase inicial de una idea hasta la expansión y consolidación en el mercado, el acceso adecuado a recursos financieros no solo es una necesidad práctica, sino que también juega un papel fundamental en el éxito a largo plazo de las empresas emergentes.

**Más de la mitad de las ciudades que participaron del estudio otorgan préstamos de capital semilla para las etapas bajo la forma de subsidios no reembolsables.**

Los emprendimientos tienen diferentes necesidades de acceso a capital a medida que van creciendo y madurando y los gobiernos locales proveen recursos, mayormente, en las etapas iniciales a través de convocatorias para el otorgamiento de aportes no reembolsables o créditos en condiciones favorables.

Es allí, en el estadio inicial de las empresas, donde los gobiernos locales ponen el foco y los recursos que son limitados con el objetivo de promover un mayor acceso al financiamiento para que las ideas y proyectos puedan sortear las dificultades del denominado **“valle de la muerte”**, concepto que hace alusión a la alta tasa de cierre de los emprendimientos en los primeros cinco años de vida. El financiamiento para las etapas de aceleración y expansión de las startups pareciera corresponder casi exclusivamente a instituciones de capital emprendedor privadas, como aceleradoras, fondos de venture capital e inversores ángeles.

¿La Ciudad cuenta con una financiación pública para la etapa inicial de emprendimientos o articulan con otros niveles del gobierno?



**Fonquito**

**Quito**

Fondo municipal para la promoción del acceso al financiamiento a los emprendimientos en los distintos estadios. A través de FonQuito se busca mejorar las condiciones dinamizadoras de la actividad emprendedora en la ciudad, desde el eje de acceso a financiamiento, principalmente en las etapas tempranas del emprendimiento, motivando la creación de nuevas empresas generadoras de empleo, sostenibles con proyección de escalar al mercado nacional, regional y/o global, y dinamizadoras de la productividad y competitividad del Distrito Metropolitano de Quito.

**Santiago Impulsa**

**Santiago de Chile**

Programa para el financiamiento de capital semilla a emprendimientos y microemprendimientos de la ciudad de Santiago de Chile.

**El impulso a la formación de clubes de inversores ángeles recae principalmente en el sector privado.**

El acceso a capital es uno de los principales desafíos y barreras que los emprendedores enfrentan a la hora de iniciar un negocio y hacerlo crecer. Los inversores ángeles constituyen aliados fundamentales para aportar capital, experiencia y contactos en las etapas de consolidación de los negocios y su agrupamiento bajo la figura de clubes o comunidades depende hoy mayormente de universidades e instituciones privadas del ecosistema emprendedor.

**En la mayoría de las ciudades no existen iniciativas de inversión público/privada en startups.**

Los programas de acceso a financiamiento en las etapas de ideación y consolidación de empresas dependen en su mayoría del aporte de recursos públicos y salvo excepciones no existen iniciativas que impulsen la coinversión de los gobiernos locales con fondos de capital emprendedor y aceleradoras de empresas. Es importante generar incentivos para traccionar e impulsar la inversión privada en startups y talento local.



# 2. MAPA UCCI EMPRENDE



Fuente: elaboración propia.





### **3. TENDENCIAS POR SUB REGIONES UCCI Y BUENAS PRÁCTICAS IBEROAMERICANAS**

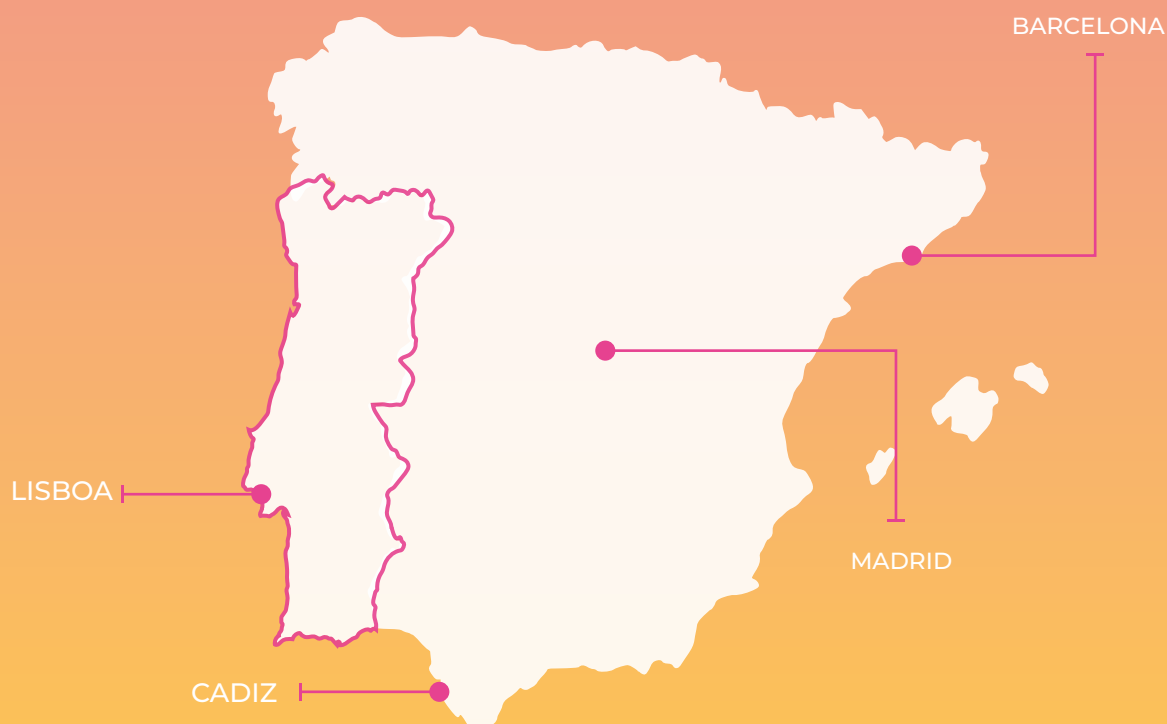


# 3.1 TENDENCIAS POR SUB REGIÓN

## 📍 Península Ibérica

Las ciudades de la Península Ibérica que participaron en el estudio cuentan con acceso a recursos y apoyo a través de instancias supranacionales/regionales.

Entre los activos que impulsan los ecosistemas de emprendimiento de Barcelona, Cadiz, Lisboa y Madrid se encuentran las oportunidades de financiamiento de políticas e iniciativas a través de recursos provenientes de fondos de la Unión Europea, que además ofrecen oportunidades de financiamiento a startups y emprendimientos a través de convocatorias específicas. La plataforma europea es determinante en términos de acceso a recursos y generación de conocimiento compartido y habilita, además, a la implementación de iniciativas y programas en conjunto entre las ciudades, lo que no sucede en otras regiones de Iberoamérica.



## Madrid

**Madrid protagoniza la escena europea y se consolida como un hub de atracción de talento y empresas a nivel global.**



Cada vez más emprendedores de todo el mundo eligen a Madrid como centro de operaciones por su ubicación geográfica y conectividad, el acceso a servicios públicos de calidad, una escena cultural vibrante y la presencia de grandes corporaciones multinacionales y fondos de capital emprendedor privados que dinamizan el acceso a capital. Entre los sectores destacados se encuentran las empresas y startups de la industria fintech (soluciones de tecnología para la inclusión financiera y mejora de productos y servicios financieros), ciencias de la vida, especialmente healthtech o soluciones de tecnología aplicadas a un mejor y más eficiente acceso a la salud, aerospacial, las soluciones de transformación digital e industria 4.0, turismo, y las nuevas tecnologías asociadas a la producción alimentaria (agrifoodtech). Entre las fortalezas del ecosistema pueden identificarse la presencia de instituciones de renombre

a nivel internacional (como el IE University Business School y sus programas de formación en capital emprendedor y la Universidad Complutense de Madrid con su fortaleza en el área de la salud y la ciencia), una buena y creciente presencia de fondos de capital emprendedor corporativo (compañías que desarrollan su estrategia de vinculación con startups a partir de nuevos vehículos de inversión) y eventos world class que posicionan a la ciudad a nivel regional y global (como South Summit Madrid, que ya tiene su capítulo latinoamericano en la ciudad brasilera de Porto Alegre).

# SOUTH SUMMIT

La política de emprendimiento juega un rol activo y es liderada por la plataforma **MADRID EMPRENDE**, encargada de la administración y gestión de una importante red de viveros de empresas, que combinan la utilización de despachos con el asesoramiento personalizado en la gestión empresarial y la prestación de unos servicios comunes, espacios de trabajo colaborativo, programas de formación y premios que destacan a emprendedores sobresaliente (**Premio a la Mujer Emprendedora y a los Emprendedores de Impacto**).







## Barcelona

**Barcelona combina políticas activas y descentralizadas, un equipo de gobierno técnicamente sólido y empresas unicornio y scale ups reconocidos a nivel global en los sectores de logística, e-sports, smart city y videojuegos.**

Según el Global Startup Ecosystem Report, elaborado por Startup Genome, la ciudad catalana se asienta como el quinto mejor ecosistema europeo para crear una startup, sólo por detrás de París, Berlín, Estocolmo y Ámsterdam.

La fortaleza del ecosistema local se ve reflejada en la presencia de reconocidas aceleradoras, fondos de capital emprendedor, universidades de excelencia y espacios de coworking, además de unicornios y scale ups en los sectores de logística y distribución de última milla, salud y telemedicina, smart cities (vertical en la que destaca, además, por ser sede del **Smart City Expo World Congress**) y, cada vez con más potencia, videojuegos.

En términos de política pública la ciudad ofrece un variado menú de programas, herramientas y espacios para emprendedores canalizados a través de **Barcelona Activa**.

Entre los programas y servicios que ofrece se encuentra una extensa red de puntos físicos de atención a emprendedores (más de **50 espacios** localizados en puntos estratégicos de la ciudad y de la región metropolitana), 6 incubadoras especializadas en verticales productivos dinámicos, los programas e iniciativas de formación



# Barcelona Activa

y entrenamiento del talento (que incluyen iniciativas de reskilling y upskilling de habilidades y competencias), premios y concursos para identificar y celebrar el emprendimiento en la ciudad y una agenda concreta de simplificación y digitalización de los trámites y diligencias que el emprendedor debe hacer con la administración local. Barcelona se convirtió en 2018, además, en la primera ciudad del mundo en implementar una estrategia de diplomacia en ciencia y tecnología a través de la iniciativa público/privada **SciTech DiploHub** respaldada por startups locales, corporaciones, universidades, centros de investigación, organizaciones e instituciones públicas para posicionar a la ciudad y su ecosistema en el mundo.



## Cadiz

### **Cádiz apuesta a la economía azul y a la articulación con las instituciones del ecosistema, especialmente del sector universitario.**

La ciudad andaluza siempre estuvo conectada al mar, lo que constituye una gran oportunidad de integración comercial con el resto de la región y el mundo y, por ende, desarrollo de las empresas y emprendimientos locales.

Por esta razón se lanzó hace poco tiempo **IncubAzul**, una incubadora de alta tecnología ubicada en el puerto que busca acompañar, alimentar y consolidar iniciativas empresariales que se vinculen al mar y a los recursos naturales incluyendo subsectores como los biorecursos marinos, el turismo costero, la navegación marítima de larga y corta distancia, la navegación de recreo y puertos, la biotecnología azul y otros que abarcan todo lo que haga de los océanos y su sostenibilidad un hábitat donde desarrollar proyectos que redunden en el desarrollo económico y social.

Por otro lado, se identifica una fuerte colaboración entre el **Instituto de Fomento, Empleo y Formación** del Ayuntamiento de Cádiz, encargado de la política de emprendimiento a nivel local y la **Universidad de Cadiz** en el diseño e implementación de acciones, entre las que se destaca **Cadiz.RED**, una plataforma digital con información de herramientas, programas y calendario de eventos de todas las instituciones del ecosistema.



## Lisboa

### **Se consolida como el epicentro de un ecosistema nacional que se desarrolla y crece a partir del impulso de Startup Portugal.**

En los últimos años el ecosistema de emprendimiento de Portugal y su ciudad capital creció al punto de lograr un fuerte posicionamiento a nivel regional/continental y global. Ello se debe a la sanción de leyes de emprendimiento a nivel nacional y local, una fuerte articulación público/privada y una mayor integración con el ecosistema europeo. A nivel nacional destaca el lanzamiento de **Startup Portugal**, una iniciativa no gubernamental cuyo principal objetivo es la promoción del desarrollo emprendedor en articulación con entidades públicas y privadas. Entre los programas destacados están la **Startup VISA** (una visa de residencia especial para emprendedores con el objetivo de atraer talento, inversión y capacidades) y los **Vouchers para Startups** que otorgan financiamiento para invertir en las áreas de desarrollo sostenible (green tech) y transformación digital.

# Start up Lisboa

Startup Lisboa, por su lado, es una asociación privada sin fines de lucro con aportes y financiamiento público fundada en 2012 con el objetivo de proveer a los emprendedores con espacio de oficina, estructura de soporte y asistencia técnica a través programas de mentoría, acceso a beneficios, alianzas estratégicas, inversión, acceso a financiamiento y actividades de networking. Entre las acciones que lleva adelante el gobierno de la ciudad destacan el **Hub Creativo Beato**, un espacio físico para promover la innovación, estratégicamente ubicado entre la ciudad histórica y el área moderna del Parque de las Naciones, el **Centro de Innovación de Mouraria** para impulsar las industrias creativas y la innovación abierta en el corazón de un barrio multicultural y **Clean Future**, un programa de aceleración para startups que estén desarrollando soluciones tecnológicas para la sostenibilidad en los sectores de la construcción, la movilidad y el retail.

web summit

La realización del **Web Summit Lisboa**, evento de renombre internacional que reúne a hacedores de políticas, referentes de la industria de la tecnología y a las startups más prometedoras del mundo, potencia el posicionamiento del ecosistema de la ciudad en Europa y el mundo.



## Cono Sur y Zona Andina

Las ciudades de las sub regiones UCCI Cono Sur y Zona Andina que participaron en el estudio demuestran un rol protagónico de los gobiernos locales en el ecosistema y talento de escala global.



Las ciudades de las sub regiones UCCI zona andina y cono sur **La Paz, Buenos Aires, Montevideo, Río de Janeiro, São Paulo y Santiago de Chile** juegan un rol central en la dinamización de los ecosistemas de emprendimiento e innovación a escala regional ofreciendo programas de formación, espacios de trabajo colaborativo con infraestructura de calidad y eventos para la promoción de la cultura emprendedora. Las políticas públicas locales y la gran cantidad de organizaciones que ofrecen servicios y herramientas convierten a dichas ciudades en el epicentro del ecosistema de sus respectivos países y puentes de conexión con la región y el mundo. Destaca además la presencia de importantes empresas unicornio (como IFood y Nubank en Brasil, Mercado Libre y Globant en Argentina, DLocal en Montevideo y NotCo en Chile, entre otros) que representan el talento de la región en el mundo.

## São Paulo

**La ciudad define su política de emprendimiento en función del plan de desarrollo económico de la ciudad y lidera el ecosistema de emprendimiento de Brasil.**

La condición cosmopolita, la apertura a la región y el mundo, el tamaño de la economía brasilera, su mercado y las redes de apoyo públicas y privadas hacen de São Paulo uno de los ecosistemas de emprendimiento e innovación más importantes de América Latina según el reporte de Startup Blink. Tierra de más del 85% de los unicornios de Brasil, destaca especialmente en el sector de fintech y con iniciativas privadas de renombre como **CUBO**, la plataforma de innovación abierta de Itaú, la ciudad es también testigo de políticas activas implementadas desde el gobierno local, especialmente desde la **Agencia de Desarrollo de São Paulo**, responsable de la administración de más de 50 puntos de oficinas que brindan servicios de orientación empresarial y de programas de

aceleración de negocios, mentorías, concursos, hackatones y programas de financiamiento.

Entre los programas destacados que impulsa dicha Agencia se encuentra **VAI TECH**, iniciativa que promueve la aceleración de emprendimientos de base tecnológica para negocios liderados por personas en los barrios más vulnerables de la ciudad y el **Green Sampa Hub**, espacio de trabajo colaborativo y de apoyo a startups de impacto.

**ADE SAMPA**  
AGÊNCIA SÃO PAULO DE DESENVOLVIMENTO



## Buenos Aires

Se destaca por la diversidad y resiliencia de su ecosistema, la presencia de empresas unicornio reconocidas a nivel regional y global y las políticas que se sostienen a lo largo del tiempo.

Buenos Aires es una ciudad cosmopolita de referencia por la vitalidad de su ecosistema emprendedor. En la ciudad conviven el talento y un capital humano con niveles altos de formación, acceso a educación pública de calidad e historias de suceso con casos de empresas unicornio reconocidas regionalmente, como Mercado Libre, plataforma de comercio electrónico líder en América Latina, y Globant, empresa de servicios de software y desarrollo de tecnología.

Además se encuentran incubadoras de empresas públicas y privadas y universidades comprometidas con el desarrollo emprendedor, como la escuela de negocios del IAE Business School, la Universidad Torcuato Di Tella con UTDT Factory o la Universidad de San Andrés con el Centro de Emprendimiento. **La Dirección General de Emprendedores** impulsa hace más de 15 años políticas públicas y acciones bajo el programa **BA Emprende**.





Dentro de las políticas y acciones de gobierno destacan el **Distrito Tecnológico**, creado por ley local para el impulso de la zona sur de la ciudad a través beneficios fiscales estables para empresas de tecnología, la **Academia BA Emprende**, plataforma digital para el entrenamiento de las competencias y las habilidades emprendedoras y de negocios con más de 100 cursos y talleres disponibles, el **Centro Metropolitano de Diseño**, ubicado en el barrio de Barracas para promover el desarrollo emprendedor con cursos y espacios físicos e **Incubate**, el programa de mentorías para emprendimientos de impacto.



En los últimos años, además, se impulsaron destacadas políticas y acciones para promover a los emprendedores de los barrios informales de la ciudad, como el Barrio Mugica, que vivió una transformación sin precedentes gracias a una estrategia combinada de mejoras en el hábitat, acceso a servicios, políticas de integración socio urbana y desarrollo económico.

## Bogotá

**Bogotá de la Región Andina se convierte en una referencia para America Latina.**



Bogotá destaca a nivel regional por la integralidad de las políticas de apoyo, que cubren las principales demandas de los emprendedores (formación, acceso a financiamiento y servicios), la capacidad técnica de los equipos de la **Secretaría Distrital de Desarrollo Económico** que llevan adelante las políticas y el uso de datos y la evidencia para orientar las acciones del gobierno local.

Algunas de las acciones destacadas son **Hecho en Bogotá**, plataforma que impulsa la compra de productos locales, **ScaleUpBog**, plataforma digital que reúne todas las herramientas y beneficios para emprendedores, inversores e instituciones del ecosistema, **Corazones Productivos**, que ofrece instancias de formación, vinculación e incentivos para la asociatividad en sectores estratégicos para la ciudad y el **Observatorio de Desarrollo Económico**, institución única en la región que genera información cuantitativa y geográfica relevante para la ciudad, de manera oportuna y periódica, sobre los distintos componentes del desarrollo económico.



## Centroamérica, México y el Caribe

Las ciudades de Centroamérica y el Caribe actúan como socios estratégicos para apoyar la implementación de políticas nacionales. Ciudad de México lidera el impulso de políticas y programas en la región con herramientas para emprendimientos dinámicos, el fortalecimiento del ecosistema y el apoyo a la economía social.





**Santo Domingo, San Juan de Puerto Rico y San Salvador** avanzan en el diseño de acciones concretas para vincularse con emprendedores, facilitando el acceso a información sobre las herramientas privadas y públicas disponibles y promoviendo la comercialización de pequeños emprendedores y artesanos en centros comerciales, aunque su ámbito de intervención es limitado debido al tipo de organización institucional que otorga más competencias a los gobiernos nacionales. San Juan de Puerto Rico constituye un puente de acercamiento entre los ecosistemas del Caribe y Estados Unidos y entre las acciones que lleva adelante se destacan el Concierge Empresarial, un espacio de ventanilla única de atención a emprendedores y empresas recientemente inaugurado en el centro comercial Plaza Las Américas, uno de los centros comerciales más concurridos de la ciudad, y la iniciativa Emprendimiento Capital, programa de incentivo contributivo que otorga el beneficio de exención del pago de patentes municipales a las empresas radicadas en la ciudad en los primeros dos años de vida.

## Ciudad de Mexico

**México acompaña la potencia económica y se consolida como un ecosistema relevante a nivel regional.**

El ecosistema de la ciudad capital mexicana se distingue por la cantidad y variedad de actores, por la colaboración público privada y la presencia de cada vez más fondos de venture capital que invierten en talento regional desde oficinas y con equipos basados en la ciudad. Según el reporte sobre el Ecosistema de Emprendimiento en México elaborado en 2023 por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México, entre los sectores económicos con mayores expectativas de crecimiento destacan los servicios de seguridad, la digitalización de los servicios financieros, la atención médica en línea y la industria de los seguros, siendo, a su vez, los sectores de software y datos y fintech los que concentran un mayor número de startups.

Entre las empresas unicornio que la ciudad vio nacer están Kavak, Bitso, Clip, Konfío, Merama, Nowports, Clara

y Stori y las organizaciones destacadas del ecosistema emprendedor son Startup Mexico, campus especializado en emprendimiento que ofrece todos los recursos necesarios, desde renta de espacio hasta asesoría legal, contable y de mercadotecnia, 500 startups, firma de capital de riesgo con la misión de descubrir y respaldar a los empresarios más talentosos del mundo, ayudarlos a crear empresas exitosas a escala y construir ecosistemas mundiales prósperos y las iniciativas corporativas de BBVA Momentum, programa de aceleración y Wayra, el brazo de inversión, innovación abierta y apoyo al emprendimiento de Telefónica.

Dentro del mapa de políticas locales pueden identificarse aquellas iniciativas destinadas a potenciar emprendimientos de alto impacto y de base tecnológica y aquellas orientadas a potenciar a los emprendimientos de la economía social y popular. Entre ellas se destaca el **Fondo para el Desarrollo Económico y Social de México**, que provee de recursos a microemprendedores, pequeñas y medianas empresas y el **Compre Público para Cooperativas**.



## 3.2 BUENAS PRÁCTICAS IBEROAMERICANAS

En el siguiente apartado se describen políticas, programas y herramientas de apoyo a emprendedores destacadas como buenas prácticas por su grado de innovación, eficacia, sostenibilidad y capacidad para generar impacto positivo en el ecosistema emprendedor. Dichas iniciativas además responden, en general, a las necesidades locales, atendiendo las demandas específicas del ecosistema de emprendedores, fomentan sectores estratégicos, alineándose con las fortalezas económicas del territorio, y trabajan para reducir trabas burocráticas y simplificar procesos para potenciar la energía creativa de los ciudadanos.

Las buenas prácticas señaladas generan un impacto positivo y medible, ofrecen acceso a recursos, se adaptan al contexto, son sostenibles, fomentan la innovación, promueven la inclusión y cuentan con mecanismos transparentes de gobernanza y evaluación.

# SANDBOX RÍO

Un espacio para experimentar el uso de soluciones innovadoras en entornos seguros.

 **Río de Janeiro**



El Sandbox Rio es una iniciativa de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Simplificación de la Ciudad de Río de Janeiro. A través de ella, productos, servicios o procesos que no se ajustan al escenario regulatorio existente son probados en un ambiente controlado, mediante una autorización temporal concedida por el gobierno local.

A partir de los ensayos realizados, se recopila información que ayuda a la ciudad y los diferentes actores con competencias regulatorias a comprender las innovaciones, garantizando un marco regulatorio receptivo y acorde a las nuevas tecnologías. Además, la base de datos generada durante el período de pruebas ayuda a los gestores públicos en la concepción de políticas públicas de interés para el ecosistema emprendedor.

### Ventajas:



Reducción de costos y de tiempo de entrada en el mercado.



Facilitación del acceso al financiamiento para proyectos innovadores a raíz de una mayor seguridad jurídica.



Interlocución con áreas gubernamentales esenciales para el desarrollo de actividades económicas en el ámbito de la ciudad.

### Quién puede participar?

Cualquier persona jurídica con capacidad técnica y financiera para ejecutar proyectos elegibles, como empresas, institutos de investigación y otras entidades enfocadas en la promoción de innovaciones tecnológicas.

Algunos ejemplos elegibles para el Sandbox.Río son:

- Simplificación en la forma de licenciar proyectos urbanísticos.
- Tecnologías que promuevan la digitalización de los servicios públicos municipales.
- Uso seguro de drones.
- Instalación de estructuras en vías públicas para la promoción de iniciativas sostenibles.
- Soluciones de Smart City y Mobility as a Service.

 **Mas información en** <https://www.sandboxrio.com.br/index.html>

# Plan de simplificación administrativa para la apertura y operación de negocios

Simplificación y digitalización de trámites para liberar el talento creativo.

 Ciudad de Mexico



Desde 2019 la Ciudad de México adoptó un modelo único de transformación digital bajo el liderazgo de la Agencia Digital de Innovación Pública (ADIP).

Esta iniciativa tiene como objetivo atender las necesidades de los más vulnerables y aprovechar la tecnología de manera efectiva para simplificar la interacción con los vecinos/ciudadanos, haciendo más accesibles los servicios públicos.

La estrategia de simplificación y digitalización de trámites ha permitido acelerar la transformación digital en la Ciudad de México. En los casi 6 años desde su lanzamiento:



Se redujo el número de trámites en la Ciudad **de más de 2 mil a 563**



Se digitalizaron **más de 50 trámites** de alto volumen

En el caso de trámites para apertura y operación de negocios, se promovió una reforma administrativa para reducir en 50% el número de trámites, en 40% el número de requisitos y en digitalizar el 100% de los mismos.



# FONQUITO

Financiamiento para emprendimientos locales en sectores prioritizados.

📍 Quito





El Fondo de Emprendimiento de la Ciudad, denominado FonQuito, está financiado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ) y operado por ConQuito.

A través de FonQuito se busca mejorar las condiciones dinamizadoras de la actividad emprendedora en la ciudad, desde el eje de acceso a financiamiento, principalmente en las etapas tempranas del emprendimiento, motivando la creación de nuevas empresas generadoras de empleo, sostenibles con proyección de escalar al mercado nacional, regional y/o global, y que dinamicen la productividad y competitividad del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).

### Sectores priorizados:



Biofuturo



Servicios tecnológicos digitales



Turismo sostenible



Economía circular



Salud y biofarmacéutica

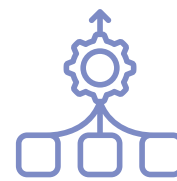
### Se consolidan proyectos en las siguientes etapas:



**Puesta en Marcha**

#### **Etapas inicial del emprendimiento.**

El emprendedor se centra en consolidar su producto mínimo viable con el objetivo de convertirlo en un producto o servicio comercializable.



**Consolidación**

Etapa en la cual el emprendimiento ha superado la fase de puesta en marcha y ha alcanzado un grado de estabilidad operativa y comercial.

[Mas información en https://fonquito.ec/](https://fonquito.ec/)

# MADRID FOOD INNOVATION HUB

El punto de encuentro para la innovación y el emprendimiento en la cadena de valor agroalimentaria.

 Madrid



**Es el primer centro de innovación especializado en el sector agroalimentario enfocado en promover la innovación, la sostenibilidad y el emprendimiento.**



El centro ofrece espacios de coworking, laboratorios de cocina y un programa de incubación y aceleración para startups y emprendedores que buscan desarrollar nuevas soluciones en la cadena alimentaria, desde la producción hasta el consumo. El objetivo es impulsar proyectos que mejoren la sostenibilidad, la eficiencia y la tecnología en la industria alimentaria, apoyando así la creación de nuevas empresas y soluciones innovadoras en el sector.

Además, el Madrid Food Innovation Hub trabaja en colaboración con empresas, instituciones académicas y otros actores del ecosistema alimentario para fomentar el desarrollo de ideas que puedan tener un impacto positivo en la alimentación y en la salud de las personas, así como en el medio ambiente.



 **Mas información en <https://madridfoodinnovationhub.com/>**

# OBSERVATORIO DE DESARROLLO ECONÓMICO

Datos e información de calidad para tomar mejores decisiones de política pública.

 Bogotá



El Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá es una herramienta para el análisis, seguimiento y difusión del comportamiento de los principales indicadores del desarrollo y crecimiento económico del Distrito Capital.

El ODEB existe desde el año 2010 pero fue reglamentado a través de la Resolución 665 de 2019 en donde se reglamenta el funcionamiento como un órgano técnico de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

El Observatorio, está coordinado por la Dirección de Estudios de Desarrollo Económico de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y su operación y funcionamiento cuenta con dos instancias: un Comité Directivo (que ejecuta y hace seguimiento físico, técnico y administrativo) y un Comité Técnico (que hace seguimiento al desarrollo de las actividades del ODEB).



Generamos información cuantitativa y geográfica relevante para la ciudad, de manera oportuna y periódica, sobre los distintos componentes del desarrollo económico.



Publicamos bases de datos con indicadores cuantitativos históricos, informes estadísticos actualizados, boletines de coyuntura sobre el comportamiento económico y productivo de Bogotá y documentos de investigación en 14 temas estratégicos.



Generamos conocimiento acerca de los distintos componentes, dimensiones y realidades relacionadas con el desarrollo económico.



Contribuimos a la construcción y seguimiento de políticas públicas, planes, programas y/o proyectos acordes con los de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.



Divulgamos estudios e investigaciones para responder a los desafíos planteados por los Planes de Desarrollo, con especial énfasis en el sector desarrollo económico.



Incrementamos la difusión, circulación e interacción de la información del Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá con la ciudadanía.

**Más información en <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/>**

# BARCELONA ACTIVA

Instituciones públicas con capacidades y una agenda sostenida a lo largo del tiempo para promover el desarrollo económico local.

 Barcelona



Barcelona Activa es la agencia de desarrollo económico del Ayuntamiento de Barcelona, encargada de impulsar el crecimiento económico, la innovación y el emprendimiento en la ciudad. Su misión es fomentar la creación de empleo y apoyar a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas empresas (pymes) y startups, a través de una amplia gama de servicios y programas.

Juega un papel crucial en el ecosistema emprendedor y empresarial de Barcelona, actuando como un puente entre las necesidades de los emprendedores y los recursos disponibles en la ciudad. Su enfoque integral abarca desde el apoyo inicial para nuevas empresas hasta el impulso de la innovación y el crecimiento empresarial, contribuyendo significativamente al desarrollo económico local y a la creación de empleo.

Entre las actividades desarrolladas por Barcelona Activa se encuentran:



### **Apoyo al Emprendimiento**

Incubadoras y Aceleradoras: gestiona diversos espacios de incubación y aceleración, proporcionando a los emprendedores el apoyo necesario para lanzar y hacer crecer sus proyectos. Ofrecen formación, mentoría, y acceso a redes de contactos.

Programas de Formación: brinda cursos y talleres en áreas como desarrollo empresarial, gestión financiera, marketing y ventas, para equipar a los emprendedores con habilidades clave.



### **Desarrollo Empresarial**

Asesoramiento y consultoría: proporciona servicios de asesoramiento en la creación de empresas, gestión de proyectos y optimización de procesos.

Ayudan a los emprendedores a resolver desafíos específicos y a planificar el crecimiento de sus negocios.

Acceso a Financiamiento: facilita el acceso a diferentes fuentes de financiamiento, incluyendo subvenciones, préstamos y programas de inversión pública y privada.



### **Fomento de Innovación**

Centros de Innovación: opera centros de innovación y tecnología que sirven como hubs para la investigación y el desarrollo de nuevas soluciones y tecnologías.

Programas de Innovación: ofrece apoyo a proyectos innovadores y startups mediante programas específicos que promueven la colaboración entre empresas y centros de investigación.



## Desarrollo de Clusters y Redes Empresariales

Fomento de Clusters Sectoriales: apoya la creación y desarrollo de clusters industriales y tecnológicos, promoviendo la cooperación entre empresas y fortaleciendo los sectores estratégicos.

Redes de Networking: organiza eventos, ferias y encuentros para facilitar el networking entre emprendedores, inversores y otros actores del ecosistema empresarial.



## Apoyo a la Internacionalización

Servicios de Internacionalización: ofrece asesoramiento y apoyo para que las empresas locales puedan expandirse a mercados internacionales, incluyendo estudios de mercado, estrategias de exportación y acceso a redes globales.



## Acceso a Espacios y Recursos

Espacios de coworking y oficinas: proporciona espacios de trabajo compartidos y oficinas a precios asequibles para emprendedores y startups. Equipamiento y tecnología: facilitan el acceso a equipamiento y tecnología necesarios para el desarrollo de proyectos y la operativa diaria de las empresas.



 Mas informacion en <https://www.barcelonactiva.cat/>





# PARQUE DE INNOVACIÓN

El punto de encuentro del ecosistema de la ciudad y la región.

 Buenos Aires





**El Parque de Innovación de Buenos Aires busca crear un ecosistema que promueva la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológico en diversas áreas, como la ciencia, la educación, la salud, y las industrias creativas.**

Este parque está diseñado para albergar universidades, centros de investigación, empresas tecnológicas, startups, y otras organizaciones que busquen colaborar y generar nuevas ideas. Está ubicado en la zona de Núñez, en terrenos que pertenecían al Tiro Federal, un espacio que ha sido transformado para fomentar la interacción entre diferentes actores del ecosistema de innovación.

El Parque de Innovación busca ser un polo de desarrollo económico y social, atrayendo talento, inversión, y generando empleo de alta calidad. Además, está concebido como un espacio abierto y sustentable, con áreas verdes y espacios públicos para la comunidad, integrando la innovación con el entorno urbano. En el Parque se encuentra el +54 LAB, un espacio de coworking para startups de base científica con acceso a infraestructura de oficina y 5 laboratorios (Formulaciones, Analítica, Biología Molecular, Microbiología, y Cultivo Celular).



 **Más información en <https://parqueinnovacionba.com/>**

# FÁBRICA DE UNICORNIOS

Una plataforma de recursos y herramientas para impulsar y escalar proyectos de base tecnológica.

 Lisboa



El programa, creado en 2022 para fortalecer el posicionamiento internacional de Lisboa como ciudad capital centro de la innovación en Europa, busca crear un ecosistema fuerte, dinámico y sostenible donde las empresas en todas las etapas, desde jóvenes emprendedores con ideas hasta unicornios consolidados, puedan prosperar y escalar globalmente. Se trabaja de manera coordinada en las siguientes acciones:

**Programas educativos y asociaciones** con universidades para aumentar la cantidad de ideas y proyectos en etapa inicial

**Programas de incubación**, con acceso a financiamiento y mentorías, para startups con producto mínimo viable y desarrollos incipientes.

**Programas de aceleración** para scaleups e incentivos concretos para atraer startups de todo el mundo, facilitando acceso a recursos, contactos, espacio físico y residencias para innovadores a través de Casa Startup Lisboa, que ofrece hospedaje de hasta 6 meses a emprendedores internacionales oportugueses fuera de Lisboa que desean emprender y establecer sus negocios en la ciudad.

**Impulso a sectores dinámicos** de la ciudad a través de alianzas con el sector privado, espacios físicos y promoción del networking. Algunos de los sectores priorizados son FoodTech, ClimaTech, Inteligencia Artificial, Web3 y Videojuegos.

**Programas de comunidad y colaboración** a través de mentorías y acciones de aprendizaje de pares entre fundadores, con una amplia red de mentores e inversores.



*Fotos proporcionadas por el gobierno de la ciudad de Lisboa*

**Mas información en <https://unicornfactorylisboa.com/>**

# CADIZ RED

El ecosistema emprendedor en un solo lugar.

 Cadiz





La Plataforma digital del ecosistema emprendedor de la ciudad, liderada por la Universidad de Cádiz y el gobierno de la ciudad.

Contiene información de eventos, programas de incubación y aceleración, convocatorias, información institucional de las organizaciones (tipo de actor y tipo de servicio que brindan) y un catálogo de proveedores de servicios locales. Además, ofrece un mapeo de startups locales. Las instituciones y emprendedores que quieren formar parte de la plataforma pueden darse de alta y volcar la información.

La ciudad de Cádiz cuenta con un ecosistema vibrante y en expansión con organizaciones públicas y privadas que ofrecen herramientas, programas y eventos para los emprendedores locales y de la región. El gobierno local y la Universidad de Cádiz lideran esta plataforma digital que reúne toda la información del ecosistema emprendedor de la ciudad. El sitio contiene información de eventos, programas de incubación y aceleración, convocatorias, información institucional de las organizaciones (tipo de actor y tipo de servicio que brindan) y un catálogo de proveedores de servicios locales. Además, ofrece un mapeo de startups locales. Las instituciones y emprendedores que quieren formar parte de la plataforma pueden darse de alta y volcar la información.

### **Directorio de Startups, Proveedores, Instituciones y Asociaciones de la Provincia de Cádiz.**

El proceso de coordinación entre las instituciones se da en el marco de una mesa operativa del ecosistema que, liderada y convocada por el gobierno local, se reúne cada dos meses en sedes rotativas.

**Cádiz, tierra innovadora**  
Ecosistema Emprendedor de Cádiz

[Ver directorio](#)

Mas informacion en <https://www.cadiz.red/>

# PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO

Una hoja de ruta clara para construir el futuro de la ciudad

📍 São Paulo





El Plan de Desarrollo Económico Municipal es un documento estratégico que resultó de un esfuerzo de más de tres años de funcionarios y empleados municipales, agentes públicos, empresarios, dirigentes de entidades, asociaciones, federaciones y sindicatos, además de la población que vive y trabaja en la ciudad.



El Plan se divide en 5 ejes, 15 lineamientos y 35 propuestas presentadas, que se despliegan en varias acciones que impactarán fuertemente en la dirección de la economía de la ciudad. Para lograr este resultado, se mantuvieron decenas de reuniones con representantes de cientos de entidades, organizaciones y empresas, que plantearon sus problemáticas, pero también propusieron proyectos para mejorar los sectores.

El documento es un plan rector que apunta a consolidar a la ciudad como una de las principales ciudades del mundo en atraer inversiones y mejorar los servicios para emprendedores, generar empleo e ingresos y promover la calidad de vida de los ciudadanos. Entre los acuerdos alcanzados en plan estratégico están los sectores definidos como priorizados.



 **Más información en**  
[https://capital.sp.gov.br/web/desenvolvimento/w/desenvolvimento\\_economico/324230](https://capital.sp.gov.br/web/desenvolvimento/w/desenvolvimento_economico/324230)

# PLAN DE EMPRENDIMIENTO CAPITAL

Incentivos para alentar la actividad económica de las pymes locales

 San Juan de Puerto Rico



Emprendimiento Capital es un programa que ayuda a promover la creación, expansión de negocios, acuerdos y todas las ejecutorias que incentiven el desarrollo económico de la ciudad.

Programa de exoneraciones contributiva que brinda exoneraciones de patentes y contribuciones sobre la propiedad mueble e inmueble a emprendedores y empresarios de la ciudad. Es un programa fomenta la inversión privada y la creación de empleos.

## ¿Qué ofrece Emprendimiento Capital?



### Incentivos a nuevos negocios:

Exención contributiva de patentes municipales hasta 5 años.

Exención contributiva sobre la propiedad mueble hasta 5 años.

Exención contributiva sobre la propiedad inmueble hasta 10 años.



### Ayudas a pequeños negocios:

Asistencia económica a negocios nuevos y existentes en el Municipio de San Juan.

Este esfuerzo forma parte de las iniciativas del Departamento de Desarrollo Económico para atender la necesidad de pequeños y medianos negocios que enfrentan retos económicos para establecer o expandir su negocio.

Las cantidades para delegarse dependerán de la disponibilidad de fondos y de las necesidades que tenga el negocio al momento de presentar su solicitud.

### Incentivos contributivos

51 decretos otorgados.

Inversión privada ascendiente a \$38,896,370.00.

1,615 empleos creados.

### Incentivos económicos

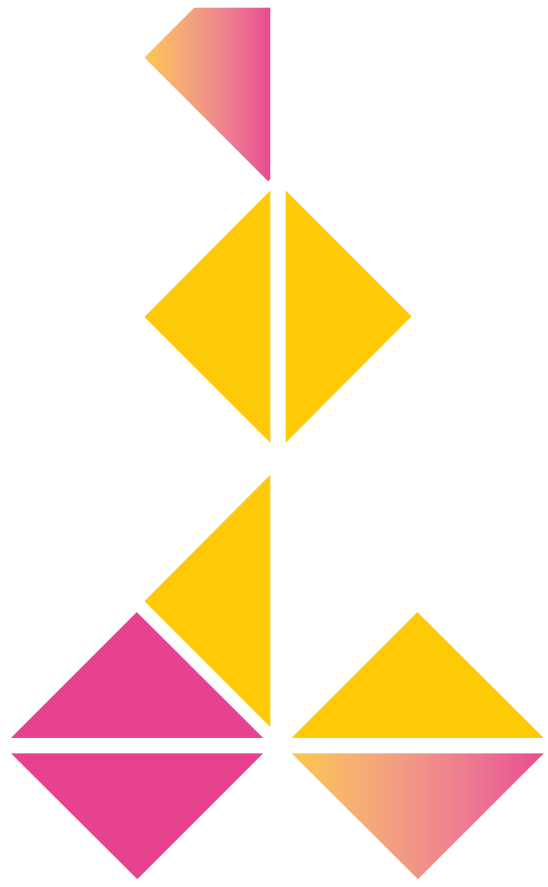
\$3,095,657 en fondos delegados.

423 negocios beneficiados.

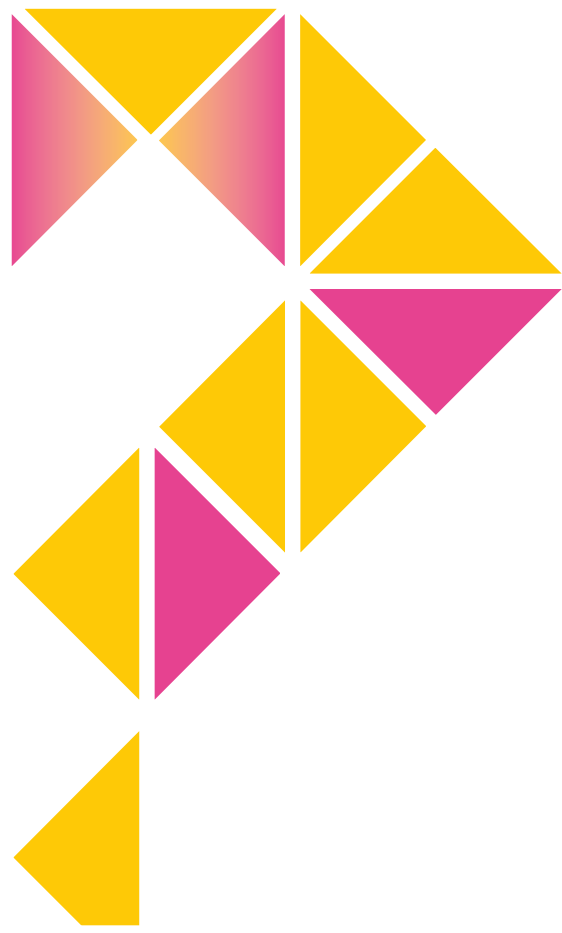
1,095 empleos retenidos y/o creados.

 **Mas información en <https://emprendimientocapital.sanjuan.pr/>**





## 4. RECOMENDACIONES



## 4.1. RECOMENDACIONES DE POLÍTICAS

Las ciudades iberoamericanas implementan cada vez más acciones y programas de apoyo a los emprendedores, convencidas del rol que tienen los emprendimientos en la generación de riqueza y empleo a escala local. Programas de incubación y aceleración, provisión de espacios físicos e infraestructura para el fomento de la vinculación y la creatividad y creación de dispositivos de asistencia técnica para emprendedores forman parte del menú de políticas desplegadas en las ciudades para potenciar el entramado productivo local.

En el siguiente apartado se presentan recomendaciones de políticas y acciones que, a modo general, pueden complementar y potenciar lo que los equipos locales están llevando adelante. Las acciones sugeridas apuntan a consolidar un modelo de impulso al emprendimiento híbrido, no exclusivamente público sino con fuerte participación del sector privado, basado en evidencia y datos, abierto a la participación de las organizaciones del ecosistema a través de canales de formales y continuos, y enfocado en el apoyo a los sectores económicos dinámicos de la ciudad a través de programas, pero sobre todo por normas locales que otorguen beneficios y facilidades a todas las empresas de la ciudad.

## **Diseñar y ejecutar la política de emprendimiento desde alianzas y organismos público/privados.**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

El contexto de cambio permanente de industrias, sectores y formas de vida acelerado por la pandemia, el auge de la región y sus emprendimientos y la necesidad de actualización y adaptación de los programas y políticas públicas de apoyo a emprendedores en los gobiernos de la región, refuerzan la necesidad de marcos institucionales híbridos, de naturaleza público/privada, que sean ágiles y resilientes. Estos organismos, que se estructuran con frecuencia bajo el formato de agencias que gozan de cierta autonomía de la administración pública, suelen tener equipos técnicos profesionales y estables, formas de gobernanza con participación activa de cámaras y asociaciones, herramientas de financiamiento novedosas que fomentan la coinversión público privada y procedimientos simples y digitales en sus procesos y operaciones.

## **Establecer mecanismos de gobernanza intra gobierno para alentar la coordinación de acciones.**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

Es deseable que los gobiernos locales asignen con claridad a una dependencia específica la coordinación y el liderazgo de las actividades de promoción emprendedora. Muchas veces no se trata de crear una nueva estructura burocrática ni de forzar la centralización de los programas en una sola dependencia, sino de establecer quién asume la función de coordinación y planificación estratégica.

## **Medir el impacto de los programas y el entorno empresarial para potenciar la política basada en evidencia.**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

Para avanzar hacia la maduración del ecosistema de emprendimiento y que el diseño de la política pública de desarrollo emprendedor esté basada en evidencia y datos, es necesario avanzar en un esquema de evaluación de los programas y robustecer la política productiva con datos actualizados sobre la dinámica empresarial del sector (stock y flujo de empresas de la economía del conocimiento), la creación de puestos de trabajo y riqueza, los mercados de exportación y subsectores dinámicos.

No se trata necesariamente de crear una estructura nueva en el organigrama de gobierno ni de formar un equipo que duplique funciones de otro organismo del estado, sino de crear los mecanismos y acuerdos interinstitucionales para que quien decide la política pueda plantear sus requerimientos, acceder a la información y encarar un proceso de planificación basado en datos y evidencia.

## **Impulsar la implementación de sandbox regulatorios para promover la experimentación y prueba de soluciones disruptivas en entornos regulatorios controlados.**

### **NORMAS, REGULACIONES Y PROCEDIMIENTOS**

Las ciudades UCCI pueden ser espacios donde la innovación sea experimentada, aprobada, aceptada, validada y mejorada/potenciada a través de mecanismos de diálogo público/privado. Los emprendedores desarrollan soluciones innovadoras y disruptivas que pueden entrar en contradicción con las normas legales y en muchas ocasiones las regulaciones locales pueden ser factores de inhabilitación o bloqueo para los productos y servicios que los emprendedores ofrecen.

Un sandbox regulatorio es un entorno controlado que permite a empresas, especialmente startups, probar productos, servicios o modelos de negocio innovadores bajo la supervisión de autoridades regulatorias. En lugar de estar sujetos de inmediato a todas las normativas tradicionales, las empresas dentro de un sandbox pueden operar bajo condiciones más flexibles y experimentar con nuevas ideas.



La creación de un entorno regulatorio experimental permite a los agentes públicos y privados observar en la práctica, en un entorno real controlado, los beneficios y riesgos generados por soluciones innovadoras, recopilando datos y evidencias para evaluar cuál es el tratamiento regulatorio más adecuado para el caso concreto.

## **Impulsar un marco regulatorio moderno a nivel general y pro nueva empresa y sectorial (regímenes especiales de promoción).**

### **NORMAS, REGULACIONES Y PROCEDIMIENTOS**

Los equipos de gobierno suelen plantear la agenda productiva y las políticas de emprendimiento alrededor de programas y herramientas concretas. Es importante acompañar la agenda programática con regulaciones y normas que impacten de manera sistemática en la competitividad de todas las empresas o en todo el universo sectorial o territorial de empresas que se quiere impulsar y potenciar. Exenciones impositivas, esquemas de devolución de gastos asociados a inversiones productivas, simplificación y digitalización de trámites, apertura de zonas francas para impulsar el comercio de bienes y servicios y delimitación de distritos de emprendimiento son algunas de las acciones que podrían tomarse para potenciar la competitividad de las empresas locales y, sobre todo, constituyen un incentivo concreto para atraer talento y empresas que quieran radicarse en la ciudad.

## **Promover la compra pública de bienes y servicios ofrecidos por mipymes y emprendimientos.**

### **NORMAS , REGULACIONES Y PROCEDIMIENTOS**

La compra pública puede ser un motor de tracción de las cadenas de valor de los emprendimientos y pymes locales y por ello las ciudades deben establecer políticas que las favorezcan en licitaciones públicas, como cuotas mínimas de compras destinadas a estas empresas o criterios de selección que ponderen el origen local. Asimismo, es importante la reducción de la burocracia y la simplificación de los procesos de inscripción y participación en las licitaciones para hacerlos más accesibles a las PYMEs y emprendedores, que a menudo tienen menos recursos administrativos y equipos destinados a dicha tarea.

## Promover la innovación abierta y vinculación entre grandes empresas y emprendimientos.

### ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Cada vez más empresas en todo el mundo están buscando soluciones para enfrentar desafíos relacionados con la consolidación, maduración, diversificación y expansión de sus negocios. Estas empresas no solo utilizan sus propios conocimientos, herramientas y recursos, sino que también establecen conexiones con el ecosistema de innovación al que pertenecen, aprovechando la visión, el desarrollo, la agilidad y las capacidades de implementación de los emprendedores. El objetivo es crecer, enriquecer sus propuestas de valor y mejorar su competitividad y rentabilidad en un mercado global cada vez más abierto y competitivo.

Las ciudades pueden desempeñar un papel crucial al actuar como un puente y un marco de diálogo entre los líderes y directivos de las empresas, sus necesidades de transformación e innovación, y quienes pueden proporcionar y acelerar las soluciones requeridas. Con un enfoque en el desarrollo y la transformación de la cadena de valor de las grandes empresas, estos espacios pueden ofrecer más que simples oportunidades de acercamiento. Pueden facilitar todos los eslabones del proceso de innovación abierta, como pruebas de concepto y validaciones, pagos rápidos, políticas de compras, entre otros, para asegurar que las integraciones de los emprendedores en las grandes empresas sean exitosas.

## Priorizar a los sectores dinámicos y competitivos de la ciudad.

### ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Es importante que la política productiva en general, y la política de emprendimiento en particular, incluya una definición sobre los sub sectores productivos a priorizar y las razones. En la era de la hiper especialización de las organizaciones y sus comunidades, los nichos pueden volverse grandes oportunidades.

Ya sea por su impacto actual en la generación de empleo privado, por su contribución a la transformación de otros sectores de la economía o por su potencial a partir de las ventajas competitivas que ofrece a futuro, resulta clave priorizar sectores y alinear el trabajo sobre el marco regulatorio, los programas y los instrumentos en esa dirección. El desarrollo de instancias de planificación estratégica abiertas a la comunidad, donde participen todos los actores productivos, sociales y políticos, puede facilitar esas definiciones.

## **Promover incentivos y programas para el impulso al ecosistema de impacto.**

### **ECOSISTEMA EMPRENDEDOR**

Las ciudades de la región se enfrentan a múltiples desafíos relacionados con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A medida que las áreas urbanas crecen y se densifican, los retos se vuelven más complejos y requieren de soluciones integrales, ágiles e innovadoras.

Entre los desafíos que algunas ciudades comparten se encuentran la integración social y económica de la población de barrios informales, la recolección y el tratamiento responsable y sustentable de los residuos sólidos urbanos, la infraestructura y provisión de servicios, la respuesta de la ciudad frente a eventos climáticos extremos, (como inundaciones y olas de calor, la planificación del transporte con una mirada sostenible y el acceso a la salud y la educación).

Los emprendedores son agentes de cambio que aportan soluciones innovadoras a problemas sociales específicos, y su capacidad de adaptación es fundamental. Sus proyectos cobran mayor relevancia con el respaldo del ecosistema, un entramado de instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil que ofrecen programas, conocimientos, mentorías, financiamiento y diversos recursos. Las ciudades deben fomentar, impulsar y apoyar la innovación social a través de programas de financiamiento, facilitando el acceso a redes u organizando hackatones públicos, proveyendo información pública de calidad y el respaldo de las autoridades para que los emprendedores puedan comprender a fondo los problemas que buscan resolver.

## **Ofrecer beneficios y condiciones favorables de vivienda, movilidad y desarrollo cultural para atraer a emprendedores/nómades digitales.**

### **ECOSISTEMA EMPRENDEDOR / NORMAS, REGULACIONES Y PROCEDIMIENTOS**

Las grandes ciudades del mundo compiten por el talento de emprendedores globales que eligen la ciudad en la que vivir y emprender de acuerdo a factores y condiciones que exceden las meramente económicas. Por esa razón es importante que los equipos de gobierno pongan en marcha políticas para atraer talento a nivel nacional, regional y global articulando los programas de emprendimiento con incentivos, programas y políticas que hagan de la ciudad una plaza atractiva para emprendedores.

Entre ellas, la mejora de la infraestructura digital (brindando conectividad a internet de alta velocidad y espacios de trabajo colaborativo), la facilitación de trámites y visas (visas para nómades digitales y simplificación de trámites), la promoción de una mejor calidad de vida con opciones de vivienda asequible y accesible, una oferta cultural vibrante y diversa, y mejoras en la seguridad urbana, el acceso a servicios de apoyo y la oferta de espacios públicos (plazas y parques) seguros y con infraestructura de calidad.

**Promover consorcios y venture builders público-privados para acelerar emprendimientos en sectores priorizados.**

### **ECOSISTEMA EMPRENDEDOR**

Los modelos de aceleración de emprendimientos dinámicos se transformaron rápidamente durante la pandemia, migrando de formatos de asistencia presencial a 100% remota, con programas más cortos, involucrando a más de una organización, impulsando la colaboración y con tickets de inversión de menor valor. Esta situación amplía las posibilidades de aquello que puede hacerse, aprovechando los recursos, saberes y expertise de distintas organizaciones y referentes localizadas dentro y fuera de las ciudades.

Replicar experiencias e importar conocimiento y metodología de otras regiones y países o articular iniciativas de aceleración específicas con actores locales es, sin dudas, una de las formas de ir generando mejores capacidades para acompañar a los emprendedores. Dinamiza el ecosistema y, también, expande las posibilidades de vinculación de los emprendedores radicados en la ciudad con recursos y oportunidades globales.

**Digitalizar al ecosistema de emprendimiento e innovación de las ciudades.**

### **ECOSISTEMA EMPRENDEDOR**

Las ciudades iberoamericanas que participaron del estudio cuentan con un denso y variado ecosistema de organizaciones de apoyo a emprendedores de reconocido prestigio. Aceleradoras, institutos de investigación, incubadoras, empresas unicornios y programas completan el mapa de un ecosistema vibrante, dinámico y con potencial. Por ello, se propone digitalizar en una plataforma actualizada el pipeline de emprendimientos dinámicos, el calendario de convocatoria de programas y eventos y la información de las organizaciones del ecosistema en plataforma digital del ecosistema, las investigaciones científicas desarrolladas, las oportunidades de inversión (coninformación de fondos e inversores) y las herramientas disponibles en la ciudad y la región.

## **Implementar programas para potenciar las capacidades profesionales de organizaciones especializadas en nichos sectoriales.**

### **ECOSISTEMA EMPRENDEDOR**

Varios países y estados subnacionales de la región implementaron programas de fortalecimiento de las organizaciones de la red de apoyo a emprendedores en nichos sectoriales específicos a través de capacitación, la generación de comunidades de aprendizaje y el financiamiento de planes de mejora. Estos programas pueden financiar desde la formación de los referentes de las organizaciones y generación de capacidades locales de incubación hasta el otorgamiento de licencias para operar, al 100%, los programas de incubación y aceleración de emprendedores a través de convocatorias públicas específicas.

## **Establecer un mecanismo periódico de registro de información/diagnóstico sobre las organizaciones del ecosistema emprendedor.**

### **ECOSISTEMA EMPRENDEDOR**

La red de apoyo a emprendedores incluye a organizaciones con recursos, capacidades y propuestas de valor muy diferentes. El primer paso para reformular y potenciar el vínculo con cada una de ellas es conocerlas mejor, estableciendo una línea de base que luego, con sus actualizaciones, permita segmentarlas e implementar programas y planes de incentivos para su profesionalización y mejora.

¿Qué se puede medir? El equipo de trabajo (perfiles, seniority, dedicación), propuesta de valor y servicios, modelo de ingresos, gobernanza y planificación, portfolio de proyectos asistidos, recursos invertidos, entre otros. Ya sea con fines meramente informativos/descriptivos o bien para impulsar, a través de incentivos, una dinámica competitiva por el talento y los recursos públicos de apoyo a instituciones en el “mercado” de organizaciones. Si bien no es estrictamente necesario organizar dicha acción bajo la forma de un registro público, la herramienta puede servir luego para diseñar e implementar programas de beneficios e incentivos para las organizaciones según el perfil, propuesta de valor o experiencia buscada/priorizadas.

## Testear y “pilotar” programas a través de prototipos validados con el ecosistema.

### ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Las políticas y programas que plantean las ciudades deberían acompañar el ritmo del cambio y las necesidades de adaptación y agilidad en las respuestas a los desafíos del ecosistema. Esto requiere de programas más cortos, con reglamentos más simples y versátiles, flexibilidad en la asignación de recursos públicos y una cultura de innovación y testeo arraigada en toda la organización, al punto de tener internamente una celular de trabajo que funcione como un laboratorio de programas con pilotos y pruebas. Bootcamps, concursos de financiamiento, sponsoreo de terceros y desafíos de innovación abierta son algunos de las acciones que podrían probarse bajo esta perspectiva, acelerando las capacidades de reacción de la política pública frente a los cambios y transformaciones de todos los días.

## Consolidar un mecanismo de diálogo y apertura con el ecosistema emprendedor.

### ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

La cercanía que ofrece la ciudad es un activo punto de partida para promover el diálogo y la colaboración entre organizaciones y referentes de los ecosistemas de emprendimiento de las ciudades. Dichos espacios de diálogo público/privado deben ser frecuentes, formales y relevantes (vinculantes) y ser funcionales para construir políticas, validar los resultados y distribuir roles y competencias a las distintas organizaciones referentes según las necesidades del ecosistema.

En este sentido, este espacio podría funcionar, además, como una plataforma para identificar las brechas (necesidades o desafíos no resueltos) actuales en todas las dimensiones del ecosistema: talento, redes de apoyo, capital social, emprendedores y financiamiento y en las distintas etapas de desarrollo de una empresa. Esta agenda de diálogo puede incluir, inclusive, un acuerdo o compromiso público (un “pacto emprendedor”) de impulsar una nueva etapa del ecosistema con el sector privado y con otros organismos del estado con competencias en el tema para alinear intereses, incentivos y programas.

## Promover la innovación dentro del gobierno promoviendo la participación y el trabajo de emprendimientos.

### ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Las residencias de emprendimientos/startups son una iniciativa que busca conectar a startups innovadoras con entidades gubernamentales para resolver desafíos públicos mediante la tecnología y la innovación. En estos programas, las startups son invitadas a trabajar en estrecha colaboración con agencias gubernamentales durante un período determinado, generalmente varios meses, para desarrollar, probar e implementar soluciones que aborden problemas específicos que enfrenta el gobierno.

Los programas de startup residence tienen las siguientes características:

Fomentan la colaboración entre startups privadas y el sector público, creando un puente que permite a las startups entender mejor las necesidades del gobierno y a su vez las entidades públicas beneficiarse de la agilidad y creatividad de las startups.

Las dependencias gubernamentales identifican problemas o desafíos específicos que necesitan soluciones innovadoras. Las startups seleccionadas trabajan en desarrollar productos o servicios que respondan a estas necesidades.

Las startups participantes suelen recibir apoyo en forma de mentoría, acceso a recursos, orientación técnica y regulatoria, y la posibilidad de probar sus soluciones en un entorno real.

Si las soluciones desarrolladas tienen éxito, existe la posibilidad de que el gobierno las adopte de manera permanente, lo que puede abrir la puerta a contratos a largo plazo y oportunidades de escalabilidad para las startups.

Las startups ganan valiosa experiencia trabajando con el sector público, lo que puede mejorar su reputación y abrirles nuevas oportunidades de negocio.

## **Establecer programas y estrategias de intervención para fomentar el emprendimiento en la población migrante.**

### **CULTURA Y EDUCACIÓN / ECOSISTEMA EMPRENDEDOR**

Las ciudades pueden implementar una serie de estrategias y programas que faciliten el acceso a recursos, apoyo y oportunidades para la población migrante. Entre las acciones deseables se encuentran programas de formación en áreas clave como la creación de empresas, la gestión de negocios y la planificación financiera, el asesoramiento legal/administrativo, el otorgamiento de subvenciones y microcréditos, la creación de redes donde se promueva el aprendizaje de pares, las mentorías y el acceso a información local de valor. Los migrantes son hoy protagonistas del desarrollo económico de las ciudades iberoamericanas, aportando saberes, experiencias y trabajo, por lo que resulta clave poder fomentar su inserción en el mercado laboral y brindar herramientas a través de programas y procesos ágiles para obtener habilitaciones, permisos y todo tipo de documentación necesaria.

## **Financiar planes de fortalecimiento de clusters/ polos de los sectores priorizados.**

### **FINANCIAMIENTO**

Los clústeres son agrupaciones de empresas que operan dentro de un mismo sector, sectores relacionados o en una misma región, y que desarrollan una serie de vínculos y relaciones, tanto formales como informales, que generan una notable eficiencia y competitividad colectiva. Cuando las empresas de un sector o territorio se unen y establecen objetivos comunes, los resultados suelen ser muy positivos. Entre los beneficios que obtienen las empresas que se agrupan se incluyen economías de escala, una mayor especialización y productividad, así como un aprendizaje compartido. Por ello, es fundamental fomentar la colaboración entre empresas y con el ecosistema en el que se encuentran.

En este contexto, se propone diseñar programas destinados a financiar la creación, el crecimiento y la consolidación de clústeres en los sectores productivos o territorios priorizados. Con planes de trabajo definidos y metas claras, el financiamiento podría enfocarse en la consolidación institucional y el fortalecimiento de la gobernanza del clúster, la contratación de consultores para brindar asistencia técnica en la expansión de las empresas participantes, o en el equipamiento y provisión de infraestructura para los espacios compartidos por las empresas.



## Financiar a los emprendedores locales con instrumentos de co inversión público/privados.

### FINANCIAMIENTO

Las ciudades de Iberoamérica pueden ofrecer una variedad de herramientas de financiamiento para apoyar a los emprendedores y fomentar el desarrollo de nuevas empresas. En este sentido, son especialmente importantes las herramientas que promueven la coinversión en emprendimientos dinámicos con aceleradoras, clubes de inversores ángeles y fondos de capital emprendedor para compartir beneficios, riesgos y apuestas. Los fondos compartidos pueden proporcionar capital inicial y de escalamiento a cambio de participación en el capital o un retorno de inversión, pueden estar orientados a sectores específicos, como tecnología, sostenibilidad, salud o innovación social y es deseable que se ejecuten a través de fideicomisos que sean ágiles para los desembolsos y con un esquema de gobernanza mixto y gestión de directores de fondo (manager) que tengan una vasta experiencia en el tema y vinculaciones en el ecosistema emprendedor.

## **4.2. HOJA DE RUTA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE UCCI EMPRENDE**

El presente trabajo busca constituirse como un punto de partida para el análisis y reflexión en torno al ecosistema de emprendimiento en el ámbito urbano iberoamericano y facilitar el impulso y fortalecimiento de políticas públicas que fomenten el desarrollo económico local desde una perspectiva colaborativa y multi-actor. La iniciativa UCCI EMPRENDE podría constituirse como un espacio de análisis e implementación de políticas en la intersección de las agendas de emprendimiento y desarrollo local de ciudades para el espacio iberoamericano.

Se identifican en este apartado acciones e iniciativas que podrían dar continuidad y sostenibilidad a la agenda de promoción de las políticas de emprendimiento en la región con la colaboración y coordinación de UCCI EMPRENDE.

## Promover programas conjuntos entre ciudades y regiones.

Las ciudades iberoamericanas comparten desafíos similares (institucionales, sociales, económicos y urbanos, entre otros) y sin embargo existen pocas experiencias de programas o acciones implementadas en conjunto: las iniciativas, en general, se diseñan e implementan con alcance estrictamente local. UCCI EMPRENDE puede ser una plataforma que funcione como usina de programas conjuntos entre ciudades que comparten desafíos que buscan promover regiones, sectores o territorios complementarios, la solución de retos urbanos, la promoción de sectores priorizados o la internacionalización de emprendimientos dinámicos con potencial de escala global.

- El emprendimiento impulsa la innovación, genera nuevos empleos y fomenta el crecimiento económico. Los programas conjuntos pueden crear ecosistemas más robustos y dinámicos que faciliten la creación de empresas innovadoras en toda la región.
- Las ciudades pueden beneficiarse del intercambio de buenas prácticas y experiencias. Al colaborar, se pueden compartir infraestructuras, conocimientos, mentorías y programas de formación que ayuden a los emprendedores de toda la región de manera más sostenible.
- Un enfoque regional cohesionado y fuerte puede atraer más inversores extranjeros y locales. Los inversores buscan entornos con apoyo institucional, acceso a talento y redes internacionales, y la colaboración entre ciudades puede posicionar mejor a la región para captar fondos.
- Muchas ciudades iberoamericanas enfrentan retos similares, como el acceso al financiamiento, la burocracia y la falta de infraestructuras tecnológicas. Los programas conjuntos permiten trabajar de manera colaborativa en soluciones a estos problemas, beneficiando a los emprendedores de toda la región.
- Al crear una red regional de apoyo, las ciudades iberoamericanas pueden competir a nivel global con otros hubs de innovación. Al trabajar juntas, se fortalecen mutuamente y pueden ser más competitivas en el escenario mundial.
- Los programas de apoyo al emprendimiento en colaboración ayudan a diversificar la economía local, fomentando sectores innovadores como la tecnología, las energías renovables y la economía creativa.
- Estas colaboraciones entre ciudades también fomentan un sentido de comunidad regional, facilitando la creación de redes de apoyo que son clave para el éxito a largo plazo de los emprendedores.

## **Promover encuentros presenciales y virtuales para promover el intercambio de conocimiento.**

La UCCI puede promover el intercambio de conocimiento y la vinculación en eventos que sirvan de punto de encuentro de la comunidad de hacedores de políticas, emprendedores, referentes de espacios de innovación abierta dentro de empresas o de instituciones del ecosistema emprendedor de cada una de las ciudades. En dichos espacios pueden funcionar paneles temáticos, visitas a campo/territorio para conocer iniciativas destacadas y la presentación de buenas prácticas.

## **Mapear y digitalizar las herramientas de apoyo y a los actores del ecosistema emprendedor iberoamericano.**

Es importante promover una mayor consolidación del ecosistema emprendedor iberoamericano a través de la digitalización de la información relativa a los actores que lo componen (emprendimientos, instituciones y organizaciones), su rol dentro del ecosistema y servicios que brindan, las iniciativas y programas vigentes en las ciudades y los sectores económicos relevantes. Toda la información del ecosistema emprendedor iberoamericano en un solo lugar.

## **Promover el monitoreo y evaluación de impacto de los programas a través de metodología compartida.**

Es importante colaborar para la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación que midan el impacto de los programas y adapten las estrategias según los resultados. Esto asegura la relevancia y eficacia de las acciones, permitiendo ajustes que mantengan la vigencia del proyecto.

## **Promover el diálogo y trabajo conjunto con ciudades referentes en políticas de emprendimiento fuera del espacio iberoamericano.**

UCCI EMPRENDE puede promover el diálogo institucional con ciudades que se encuentren fuera del ámbito iberoamericano y generar un puente de conexión con otras redes de ciudades u organismos regionales o globales que de manera directa o indirecta trabajen la agenda de promoción del emprendimiento y la del desarrollo local y el acompañamiento a gobiernos locales. Entre ellas se destacan la Global Entrepreneurship Network (GEN), la Startup Alliance de la Unión Europea, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y CAF, Banco de Desarrollo de América Latina, entre otras instituciones.

## **Promover acciones conjuntas con empresas, centros de emprendimiento y organizaciones del ecosistema.**

El trabajo de UCCI EMPRENDE no debería agotarse exclusivamente en el trabajo junto a los gobiernos locales desde una perspectiva institucional. El desarrollo y maduración de los ecosistemas de emprendimiento invita a fomentar el trabajo conjunto con empresas, universidades, incubadoras y organizaciones internacionales y de la sociedad civil en cada una de las ciudades. Las alianzas con el sector privado pueden proporcionar financiamiento, conocimiento técnico y recursos que complementen los esfuerzos liderados por UCCI.

# BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial (2015). *Competitive Cities for Jobs and Growth: What, Who, and How*. World Bank.

Florida, R. (2009). *Las ciudades creativas: Por qué donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*. Paidós.

Isenberg, D. J. (2010). *How to Start an Entrepreneurial Revolution*. Harvard Business Review.

Kantis, H. y Federico, J. (2023). *Aportes para el desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento en América Latina*. Disponible aquí.

Kantis, H et al (2014). *Índice de Condiciones Sistémicas para el Desarrollo. Una herramienta para la acción en América Latina*.

Lerner, J. (2009). *Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed--and What to Do About It*. Princeton University Press.

Mitchelmore, S. y Rowley, J. (2010). *Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.

Mourato, I. et al (2023). *Estimating the Impact of Digital Nomads' Sustainable Responsibility on Entrepreneurial Self-Efficacy*. Disponible en <https://www.mdpi.com/2076-0760/12/2/97>

OECD (2020). *Improving Governance with Policy Evaluation: Lessons From Country Experiences*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. Disponible en <https://dx.doi.org/10.1787/89b1577d-en>.

Parkhurst, J. (2017). *The politics of evidence: from evidence-based policy to the good governance of evidence*. Disponible en <http://researchonline.lshtm.ac.uk/3298900/>

Porter, M. E. (1995). "The Competitive Advantage of the Inner City." Harvard Business Review.



