



LA RELACIÓN ENTRE LA GERENCIA DE PROYECTOS Y EL EMPRENDIMIENTO: UN
ESTUDIO EMPÍRICO DEL ÉXITO DE LOS PROYECTOS EMPRENDEDORES
AGENCIADOS POR EL FONDO EMPRENDER

Doctorando

Santander José De La Ossa Guerra

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Doctorado Gerencia de Proyecto

Bogotá, Colombia

Año 2024



LA RELACIÓN ENTRE LA GERENCIA DE PROYECTOS Y EL EMPRENDIMIENTO: UN
ESTUDIO EMPÍRICO DEL ÉXITO DE LOS PROYECTOS EMPRENDEDORES
AGENCIADOS POR EL FONDO EMPRENDER

Doctorando

Santander José De La Ossa Guerra

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Doctor en Gerencia de Proyectos

Directores

Nelson Antonio Moreno Monsalve PhD

Milton Januario Rueda Varón PhD

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Doctorado Gerencia de Proyecto

Bogotá, Colombia

Año 2024

Nota de aceptación:

Jurado

Jurado

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Doctorado Gerencia de Proyecto

Bogotá, Colombia

Año 2024

DEDICATORIA

A mi hija María Vicenta
una hija soñada, madura y con
carácter.

AGRADECIMIENTOS

El autor de la tesis agradece a las siguientes personas e instituciones que contribuyeron, desde el ámbito personal, académico y profesional a culminar con el mayor de los éxitos, el Doctorado en Gerencia de Proyectos.

A mi familia.

A los profesores del doctorado y en especial a los directores de la tesis, Doctores, Nelson Antonio Moreno Monsalve y Milton Januario Rueda Varón.

A mis compañeros de trabajo en la Universidad de Sucre, Profesores, Wilson Cadrazco Parra, Álvaro Santamaría Escobar y John Arturo Buelvas Parra.

A los académicos y gestores de emprendimiento que evaluaron el modelo desarrollado en la tesis, Doctores, Nestor Bravo Chadid, Patricia Hernandez Rojas, Henry Mauricio Diez, Diana Janeth Varela Londoño y Rayma Ileri Maldonado Astudillo.

A las Instituciones, Universidad de Sucre, mi alma mater de pregrado, mi empleadora y financiadora de la comisión de estudios, a la Universidad EAN, mi alma mater de postgrados, y al Centro de Desarrollo Empresarial del SENA, regional Sucre por el respaldo para el estudio empírico.

RESUMEN

El avance del conocimiento en gestión de proyectos y emprendimiento requiere enfoques interdisciplinarios que integren conceptos diversos. Estos dos campos comparten la capacidad de transformar ideas en organizaciones y resultados concretos, lo que ha impulsado el desarrollo de teorías y aplicaciones innovadoras. Esta tesis contribuye al diálogo en curso que tiende puentes entre estos dos ámbitos. El proceso investigativo abarcó una exhaustiva revisión sistemática de la literatura y una investigación empírica de naturaleza aplicada con profundidad exploratoria, correlacional y explicativa. El análisis bibliográfico incluyó la escuela del éxito en el ámbito de la gestión de proyectos, así como las líneas de la orientación emprendedora y la orientación emprendedora individual en el ámbito del emprendimiento. La investigación empírica utilizó una muestra de 118 proyectos emprendedores financiados por el Fondo Emprender entre los años 2011-2019. El diseño del estudio combinó efectivamente datos secundarios basados en métricas de desempeño de los proyectos con información primaria obtenida directamente de los emprendedores responsables de la planificación y ejecución de estos proyectos. En el análisis de los datos se emplearon técnicas de modelización de ecuaciones estructurales. Como resultados, se diseñó y validó un modelo integral blando que permite evaluar el éxito de proyectos emprendedores que culminan en microempresas. El modelo incorpora criterios innovadores, como la efectividad organizacional, junto con factores clave, como la orientación emprendedora individual y la innovación en el modelo de negocio, ofreciendo una herramienta estratégica para optimizar decisiones de financiación en entidades de apoyo al emprendimiento.

Palabras claves: gerencia de proyectos, escuela del éxito, emprendimiento, orientación emprendedora individual.

ABSTRACT

Advancing knowledge in project management and entrepreneurship requires interdisciplinary approaches that integrate diverse concepts. These two fields share the ability to transform ideas into organizations and tangible results, fostering the development of innovative theories and applications. This thesis contributes to the ongoing dialogue bridging these two domains. The research process included an exhaustive systematic literature review and an applied empirical investigation with exploratory, correlational, and explanatory depth. The bibliographic analysis encompassed the success school in project management and the streams of entrepreneurial orientation and individual entrepreneurial orientation in the field of entrepreneurship. The empirical research utilized a sample of 118 entrepreneurial projects funded by the Fondo Emprender between 2011 and 2019. The study design effectively combined secondary data based on project performance metrics with primary information collected directly from entrepreneurs responsible for planning and executing these projects. Structural equation modeling techniques were employed to analyze the data. As a result, a comprehensive, soft-model was designed and validated to evaluate the success of entrepreneurial projects culminating in microenterprises. The model incorporates innovative criteria, such as organizational effectiveness, alongside key factors like individual entrepreneurial orientation and business model innovation, providing a strategic tool to optimize financing decisions for organizations supporting entrepreneurship.

Keywords: project management, school of success, entrepreneurship, individual entrepreneurial orientation.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO PRIMERO	19
1. Propósito y Organización	19
Introducción	20
1.1. Planteamiento del problema	21
1.2. Objetivos de la investigación	27
1.2.1. Objetivo general.....	27
1.2.2. Objetivos específicos.....	27
1.3. Justificación de la investigación	28
1.4. Delimitación del campo de investigación	29
1.5. Descripción del proceso investigativo	30
CAPÍTULO SEGUNDO.....	31
2. Marco Contextual	31
Introducción	32
2.1. Análisis de la actividad emprendedora en economías GEM y Colombia.....	33
2.1.1. Características de los proyectos emprendedores en economías GEM y Colombia.....	36
2.1.2. Características de los emprendedores en economías GEM y Colombia	42
2.2. Análisis del ecosistema emprendedor a nivel de economías GEM	45
2.3. Análisis del ecosistema emprendedor en Colombia.....	50
2.3.1. Las políticas públicas y los programas gubernamentales de apoyo al emprendimiento en Colombia	52
2.3.2. El modelo Fondo Emprender	58
2.4. Conclusiones	61
CAPÍTULO TERCERO	64
3. Marco Teórico.....	64
Introducción.....	65

3.1	Revisión de la literatura	66
3.1.1.	Gerencia de proyectos	66
3.1.1.1.	Escuela del éxito en el campo de la gerencia de proyectos.....	80
3.1.2.	Emprendimiento	116
3.1.2.1.	Orientación emprendedora	119
3.1.2.2.	Orientación emprendedora individual.....	131
3.1.3.	La relación entre emprendimiento y gerencia de proyectos.....	146
3.2.3.1.	Orientación emprendedora y gerencia de proyectos	147
3.1.3.2.	Orientación emprendedora individual y gerencia de proyectos	151
3.1.3.3.	Proyecto emprendedor	155
3.2.	Modelo conceptual	159
CAPÍTULO CUARTO		166
4.	Diseño Metodológico	166
	Introducción	167
4.1.	Tipo de investigación	168
4.2.	Fuentes información	170
4.2.1.	Fuentes secundarias.....	170
4.2.2.	Fuentes primarias.....	170
4.3.	Población y muestra.....	170
4.4.	Definición de variables y estrategia de medición	174
4.5.	Estrategia de Análisis de la información	184
CAPÍTULO QUINTO.....		186
5.	Procesamiento de datos y análisis de resultados	186
	Introducción	187
5.1.	Análisis descriptivo.....	188
5.1.1.	Características de los proyectos estudiados	188

5.1.2. Características de los emprendedores que ejecutaron los proyectos analizados.....	191
5.2. Análisis de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM).....	192
5.2.1. Evaluación del modelo de medida	196
5.2.1.1. Evaluación del modelo de medida de constructos formativos.....	196
5.2.1.2. Evaluación del modelo de medida de constructos reflectivos	199
5.2.2. Evaluación del modelo estructural	205
CAPÍTULO SEXTO	208
6. Diseño y validación del modelo propuesto.....	208
6.1. Diseño del modelo integral para evaluar el éxito de proyectos emprendedores	209
6.2. Validación del modelo diseñado	216
CAPÍTULO SEPTIMO	230
7. Discusión, conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación	230
7.1. Discusión de resultados	231
7.2. Conclusiones	240
7.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	244
Referencias.....	247
ANEXOS	248

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Áreas de conocimiento y grupos de procesos de la dirección de proyectos-PMBOK 6ta edición.....	67
Tabla 2. Escuelas de la investigación en gerencia de proyectos.....	76
Tabla 3. Herramientas de optimización en gerencia de proyectos.....	78
Tabla 4. Factores críticos de éxitos de la gerencia de proyectos	81
Tabla 5. Relevancia de los criterios de éxito teniendo en cuenta el grupo de interés.....	84
Tabla 6. Dimensiones para evaluar el éxito del proyecto según Shenhar et al. (2001, 2007).....	87
Tabla 7. Dimensiones de éxito identificadas por Diallo y Thuillier	91
Tabla 8. Criterios y Factores de Éxito: proyectos de infraestructura financiados por el sector público en Pakistán	95
Tabla 9. Modelo de éxito en proyectos de infraestructura financiados por el sector público en Pakistán.....	96
Tabla 10. Modelo de evaluación del éxito de Zwikael y Meredith	104
Tabla 11. Modelo de evaluación del éxito de proyectos del sector públicos.....	108
Tabla 12. Dimensiones que se han considerado en la literatura seminal para medir el éxito del Proyecto	112
Tabla 13. Factores y unidades de análisis en la evaluación del éxito del Proyecto.....	114
Tabla 14. Resumen teorías clásicas de emprendimiento	117
Tabla 15. Análisis comparativo de las escalas de Miller (1983), Covin y Slevin (1989) y Lumpkin y Dess (1996).	125
Tabla 16. Resumen conceptualización orientación emprendedora.....	129
Tabla 17. Escala de Bolton y Lane para medir orientación emprendedora individual	134
Tabla 18. Escala de Fellnhofer et al. (2016).	136

Tabla 19. Escala de Santos et al. (2020).	138
Tabla 20. Resumen avance de la literatura sobre Orientación Emprendedora Individual (OEI)	139
Tabla 21. Resumen de trabajos que relaciona la gerencia de proyectos con la orientación emprendedora.....	150
Tabla 22. Resumen revisión de la literatura.....	157
Tabla 23. Metodología de la investigación	169
Tabla 24. Ficha técnica del estudio empírico.....	171
Tabla 25. Tamaño mínimo de muestra aceptable con nivel de potencia aceptable (80%) .	173
Tabla 26. Tamaño mínimo de muestra aceptable con potencia aceptable (80%) y tamaño del efecto Cohen (1992).....	173
Tabla 27. Adaptación al español de la escala de Bolton y Lane (2012) por Vallejo-Vélez (2020)	177
Tabla 28. Estadísticos Descriptivos prueba piloto	178
Tabla 29. Estadísticas de confiabilidad de la escala frecuente	179
Tabla 30. Estadísticas de confiabilidad de ítems individuales frecuentes	180
Tabla 31. Cargas de los factores con estimador MCPD (DWLS)	181
Tabla 32. Operacionalización de variables	182
Tabla 33. Nivel de Inversión y venta de los proyectos analizados	188
Tabla 34. Distribución de los proyectos analizados entre diferentes sectores	189
Tabla 35. Número de proyectos condonados y porcentaje de cumplimiento del cronograma	190
Tabla 36. Nivel de éxito de la microempresa que resulta del proyecto (EXI2) e IBM	191

Tabla 37. Perfil socioeducativo de los emprendedores que ejecutaron los proyectos analizados	191
Tabla 38. Distribución por sexo de los emprendedores que ejecutaron los proyectos analizados	192
Tabla 39. Estadísticos descriptivos indicadores del éxito del proyecto en la etapa de implementación (EXI1)	193
Tabla 40. Estadísticos Descriptivos indicadores de orientación emprendedora individual (OEI)	194
Tabla 41. Validez convergente de los constructos EPR y EFO	197
Tabla 42. Colinealidad de los indicadores de los constructos EPR y EFO.....	197
Tabla 43. Análisis de cargas y pesos externos constructos formativos EPR y EFO	198
Tabla 44. Cargas externas constructos reflectivos de orden inferior INN, ARI y PRO	200
Tabla 45. Modelo de los constructos de orden superior OEI- EXI1.....	200
Tabla 46. Fiabilidad y validez convergente constructos reflectivos	201
Tabla 47. Correlaciones Heterotrait - Monotrait constructos reflectivos del modelo.....	202
Tabla 48. Matriz MTMM constructo de orden superior OEI	203
Tabla 49. Matriz MTMM constructo de orden superior EXI1	203
Tabla 50. Matriz de correlaciones constructos de orden superior e inferior medidos reflectivamente.....	204
Tabla 51. Análisis del modelo estructural.....	205
Tabla 52. Poder explicativo y predictivo del modelo	207
Tabla 53. Estructura conceptual validada del éxito del proyecto en la etapa de implementación	210

Tabla 54. Estructura conceptual de la orientación emprendedora individual validada en emprendedores.	211
Tabla 55. Listado de expertos para la validación del modelo integral propuesto.....	217
Tabla 56. Criterios para la validación de un modelo de evaluación del éxito en proyectos emprendedores	220
Tabla 57. Validación del proceso metodológico de construcción del modelo: juicio cuantitativo	222
Tabla 58. Validación del proceso metodológico de construcción del modelo: juicio cualitativo	223
Tabla 59. Validación de la aplicabilidad y utilidad práctica del modelo: juicio cuantitativo	226
Tabla 60. Validación de la aplicabilidad y utilidad práctica del modelo: juicio cualitativo	227

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Temas principales abordados en el Capítulo I.....	20
Figura 2. Comparativo condiciones estructurales del entorno para la actividad empresarial entre Latinoamérica, el mundo y Colombia.....	22
Figura 3. ICSEd Colombia comparado con promedio de las 5 mejores economías Prodem año 2022.....	23
Figura 4. Brecha entre la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la tasa de Empresarios Establecidos (EBO) en Colombia.....	25
Figura 5. Proceso investigativo.....	30
Figura 6. Temas desarrollados en el análisis contextual.....	32
Figura 7. Actividad Emprendedora Temprana Total (TEA) por países ventana de observación 2019-2023.....	33
Figura 8. Propiedad de Negocios Establecidos (EBO) por países ventana de observación 2019-2023	34
Figura 9. Análisis comparativo entre Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la tasa de Empresarios Establecidos (EBO) por países año 2023.....	35
Figura 10. Análisis comparativo entre la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la Tasa de Empresarios Establecidos EBO a nivel de Colombia y resto de economías GEM.....	36
Figura 11. Análisis sectorial de la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la Tasa de Empresarios Establecidos (EBO) en Colombia año 2022.....	37
Figura 12. Nivel de empleo con respecto a la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) comparativo entre Colombia y el resto de economías GEM.....	39
Figura 13. Distribución de la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) por países, tipo de mercado y nivel de ingreso del país- año 2022.....	40
Figura 14. Distribución de la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) por países, tipo de mercado y nivel de ingreso del país- año 2023.....	41

Figura 15. Análisis Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la Tasa de Empresarios Establecidos (EBO) año 2019-2022 por género en Colombia.	42
Figura 16. Análisis Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la Tasa de Empresarios Establecidos (EBO) año 2019-2022 por rango de edades.....	43
Figura 17. Análisis Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la Tasa de Empresarios Establecidos (EBO) año 2019-2022 por nivel de estudios.....	44
Figura 18. Análisis de la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la Tasa de Empresarios Establecidos (EBO) año 2019-2022 teniendo en cuenta la motivación de los emprendedores.	44
Figura 19. Índice Nacional Sobre el Contexto Empresarial (NECI) en economías GEM año 2023.	46
Figura 20. Relación entre el Índice Nacional Sobre el Contexto Empresarial NECI y la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) por países año de medición 2023.	47
Figura 21. Relación entre el Índice Nacional Sobre el Contexto Empresarial (NECI) y la Tasa de Empresarios Establecidos (EBO) por países año 2023.	48
Figura 22. Condiciones del Entorno Emprendedor con mayores avances en economías asiáticas.....	49
Figura 23. Análisis comparativo evolución Índice nacional sobre el contexto empresarial (NECI) economías GEM vs Colombia.	50
Figura 24. Evolución de las dimensiones del Índice Nacional Sobre el Contexto Empresarial (NECI) en Colombia.....	51
Figura 25. Marco institucional de apoyo a la creación de empresas fundamentado en las leyes 590 de 2000 y 905 de 2004.....	54
Figura 26. Intervenciones de las entidades de apoyo de orden nacional en el ciclo de vida de los emprendimientos.....	57
Figura 27. Oferta para intervenciones dirigidas a emprendedores en 2020.....	57
Figura 28. Descripción Modelo Operativo Fondo Emprender	60
Figura 29. Descripción del modelo Fondo Emprender en el marco de la escuela del éxito del proyecto.	60

Figura 30. Temas desarrollados en el marco teórico	65
Figura 31. Principios y fundamentos de la gerencia de proyectos PMBOK 7ma edición.	68
Figura 32. Factores y unidades de análisis propuestos por Belassi y Tukel (1996).....	83
Figura 33. Modelo de evaluación del éxito del proyecto: la ruta del cuadrado.	85
Figura 34. Modelo del diamante.	88
Figura 35. Facetas del éxito en el campo de la gerencia de proyectos.....	106
Figura 36. Modelo Tesseract.....	110
Figura 37. Proceso de investigación Ahmed et al. (2014).	152
Figura 38. Modelo de investigación de Al-Kwifí et al. (2023).....	153
Figura 39. Modelo de investigación de Shekarian y Parast (2021).	154
Figura 40. Relación entre los conceptos estudiados en la revisión de la literatura.....	159
Figura 41. Representación gráfica de las hipótesis.	165
Figura 42. Aspectos desarrollados en el capítulo de metodología.	167
Figura 43. Modelo conceptual y operacionalización de variables.	184
Figura 44. Aspectos analizados en el capítulo V.	187
Figura 45. Número de empleos generados por proyecto.	189
Figura 46. Proceso de evaluación, a través de la técnica de ecuaciones estructurales.....	195
Figura 47. Resultados de la medición del modelo de medida y estructural del modelo conceptual operacionalizado.	209
Figura 48. Relación entre el éxito del proyecto en la etapa de implementación y el éxito de la microempresa.....	213
Figura 49. Relación entre la orientación emprendedora individual y el éxito del proyecto en la etapa de implementación.....	214

Figura 50. Relación entre la orientación emprendedora individual y el éxito de la microempresa, moderada por la innovación en el modelo de negocios.	215
Figura 51. Modelo de éxito de proyectos emprendedores.	216

CAPÍTULO PRIMERO

1. Propósito y Organización

Introducción

La relación entre la gerencia de proyectos y el emprendimiento ha suscitado un notable interés entre los académicos en los últimos años. Kuura y Lundin (2019) sostienen que, desde la práctica, estos dos campos mantienen una relación productiva y de larga data; sin embargo, esta interacción no se refleja de igual manera en la investigación científica. El emprendimiento es ampliamente reconocido como un motor clave para el desarrollo económico. Los proyectos emprendedores desempeñan un papel fundamental en la promoción de la prosperidad económica, social y ambiental de un país. En consecuencia, diversos gobiernos a nivel mundial implementan políticas y acciones destinadas a crear condiciones favorables para la generación de proyectos emprendedores y la consolidación de empresas exitosas (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2022, 2023, 2024). Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, un elevado porcentaje de los proyectos emprendedores fracasan. Esta tesis doctoral contribuye a la discusión sobre el éxito del proyecto. Abordando el fenómeno mediante el diálogo teórico entre la gerencia de proyectos y el emprendimiento. En este contexto, el presente capítulo tiene como objetivo describir los propósitos y la estructura de la investigación. Para ello, se abordan los temas que describe la Figura 1:

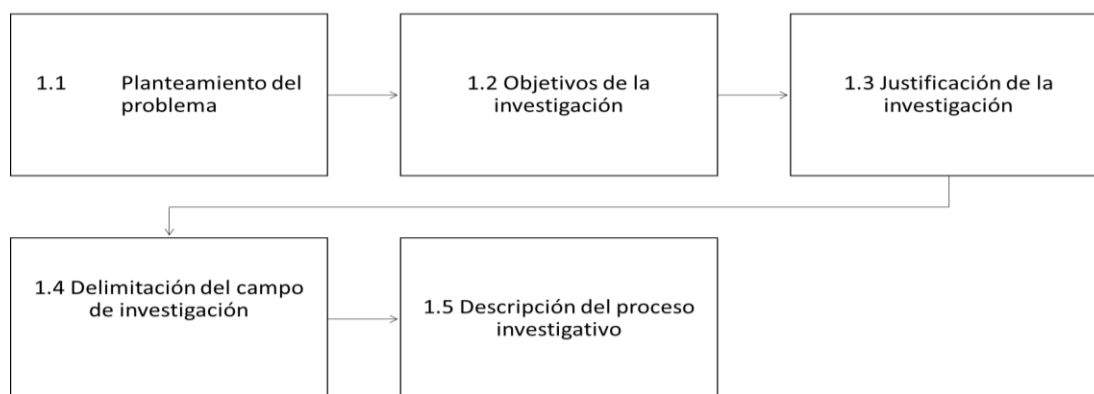


Figura 1. *Temas principales abordados en el Capítulo I.*

Fuente. *Elaboración del autor.*

1.1. Planteamiento del problema

El emprendimiento ha sido asumido en varios países, como un activo estratégico para la gestión del desarrollo económico (Chaves et al., 2020). Los proyectos emprendedores contribuyen a mejorar la competitividad, productividad y eficiencia de una economía, a partir de la producción o adopción de innovaciones en tecnologías, productos, procesos o modelos de negocios. Así mismo, las empresas que resultan de los proyectos emprendedores, crean nuevas oportunidades de empleo, generan riqueza, impulsan cambios estructurales en la economía y resuelven problemas sociales (GEM, 2024). Como señala Genescá y Veciana (1984) “la creación de nuevas empresas es la savia del sistema de economía de mercado y factor importante en la estructura de la industria de un país” (p.147).

En este sentido, los empresarios desarrollan nuevos negocios en el marco de un contexto de valores sociales (GEM, 2022) y espacios de oportunidad (Kantis et al., 2022) que pueden promover o dificultar la acción empresarial. En ese ambiente, se ha hecho fundamental la intervención del gobierno, el cual se ha enfocado en desarrollar políticas, marcos institucionales o ecosistemas de emprendimiento que configuren condiciones favorables para la generación de proyectos emprendedores y empresas exitosas (Kantis, 2017; Martínez Romero et al., 2023).

En el caso colombiano, los esfuerzos tendientes a desarrollar un marco institucional de apoyo al emprendimiento, se han materializado en una oferta de programas y servicios que agencian la creación y fortalecimiento de empresas (De La Ossa et al., 2018). Estos programas son ofrecidos por organizaciones públicas, privadas y sin ánimo de lucro del orden nacional, departamental y municipal que han orientados sus esfuerzos a conformar un ecosistema de emprendimiento sobre seis pilares fundamentales: “talento, regulación y normatividad, mercado,

fuentes de capital, cultura emprendedora y comunidad” (Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA], 2019 p. 16).

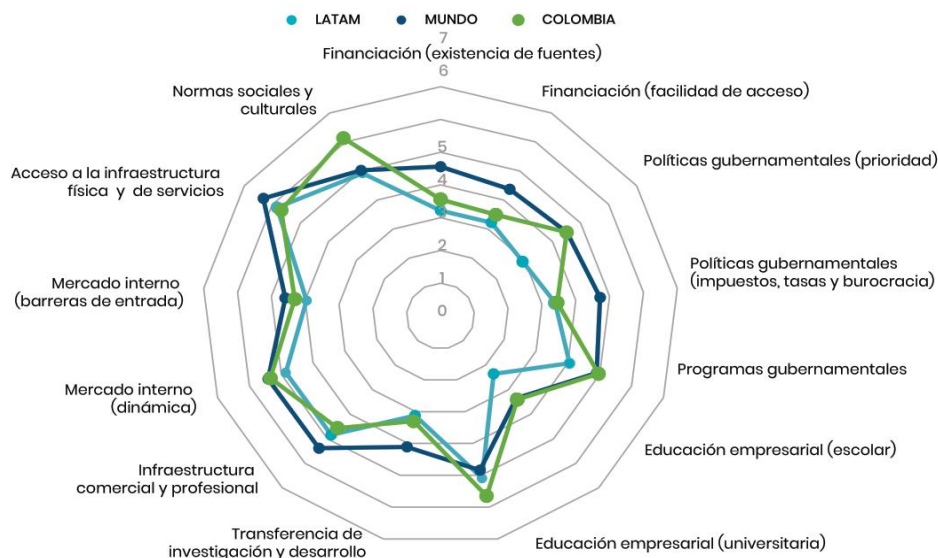


Figura 2. *Comparativo condiciones estructurales del entorno para la actividad empresarial entre Latinoamérica, el mundo y Colombia.*

Fuente. Martínez Romero et al. (2023, p. 28).

Los resultados de los esfuerzos del gobierno colombiano para configurar un ecosistema emprendedor tienen algunos avances y varias oportunidades de mejora. Por ejemplo, el Índice nacional sobre el contexto empresarial (NECI¹ por sus iniciales en inglés) del GEM, que mide y contrasta el ecosistema empresarial entre países de Latinoamérica y del resto de economías GEM, evidencia que para el año 2022, el país obtuvo resultados positivos en materia de políticas y programas gubernamentales, educación empresarial universitaria y normas sociales y culturales.

¹ Índice que introdujo el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), a partir del año 2018, “el cual evalúa el medio ambiente para el emprendimiento en una economía” (Laverde et al., 2019 p. 34). “El índice mide el puntaje promedio de todas las Condiciones Estructurales del Entorno (CEE) para la Actividad Empresarial por país. Los promedios cercanos a cero implican un apoyo bajo del entorno para la actividad empresarial y los puntajes cercanos a diez indican la existencia de un entorno óptimo para la creación y el desarrollo de las empresas” (Martínez Romero et al., 2023 p.46).

Sin embargo, se ha quedado rezagado en aspectos como financiación, educación empresarial y transferencia de investigación y desarrollo, como se muestra en la Figura 2 (Laverde et al., 2019; Martínez Romero et al., 2023).

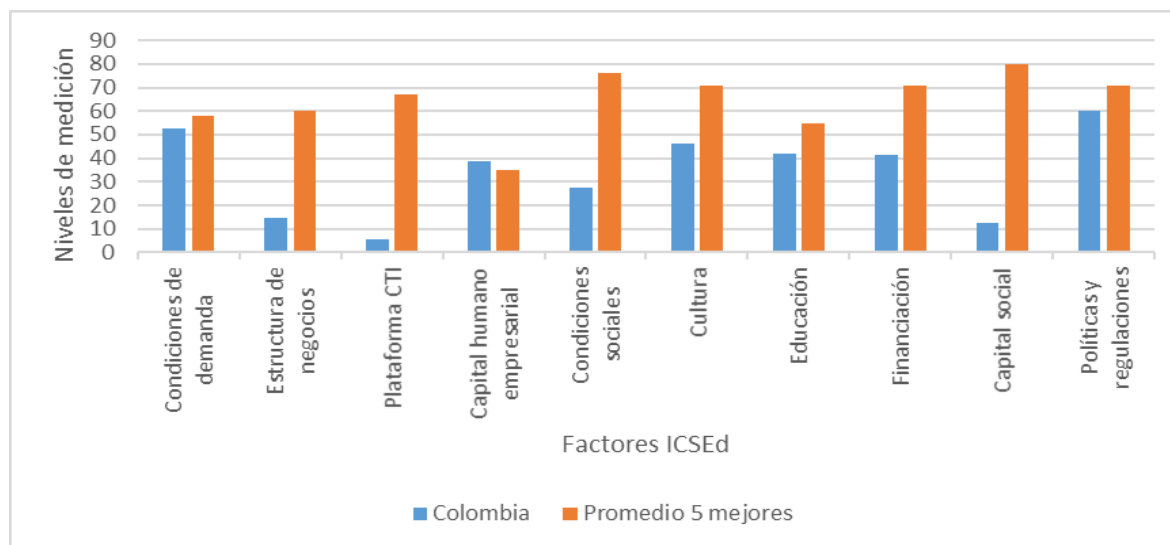


Figura 3. ICSEd Colombia comparado con promedio de las 5 mejores economías Prodem año 2022.

Fuente. *Elaboración del autor con base a Kantis et al. (2022).*

En el mismo sentido, el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd²) de Prodem año 2022 evidenció que, los factores del ecosistema de emprendimiento de mejor desempeño en Colombia, aunque no logran los niveles alcanzados por los referentes internacionales, fueron en su orden: las políticas y programas implementados por los gobiernos para fomentar el espíritu empresarial, las condiciones de demanda, la cultura y el capital

² Mide las 10 dimensiones del Índice de Emprendimiento Dinámico (IDE) que se agrupan en tres grandes categorías: Capital humano emprendedor y sus determinantes, Espacio de oportunidades y Factores que influyen en la creación y desarrollo de nuevas empresas. Su escala es de 0 a 100 (Kantis et al., 2022).

humano empresarial. Sin embargo, hay rezago en materia de plataforma de CTI, capital social y estructura de negocios, como se muestra en la Figura 3 (Kantis et al., 2022).

Los índices internacionales ICSEd y NECI destacan avances importantes en las políticas y programas de apoyo al emprendimiento en Colombia. Por su parte, el informe GEM, a través de su encuesta de expertos, subraya que la diversidad de vías de atención en las distintas etapas del proceso empresarial fue un factor clave en el impulso de la actividad emprendedora en el país durante el año 2022 (Martínez Romero et al., 2023).

No obstante, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes 4011) (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2020) diagnosticó que el ecosistema de apoyo al emprendimiento en Colombia enfrenta dificultades para consolidarse de manera efectiva. Entre los principales obstáculos se destacan la falta de coordinación entre las entidades del gobierno y las deficiencias en la identificación, segmentación y atención adecuada de los emprendedores, lo que limita su capacidad para crecer, internacionalizarse e innovar.

Por otro lado, la dinámica de creación de empresas en Colombia ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos cuatro años, a excepción del año 2020, donde incidieron los efectos de la pandemia Covid 19. En ese sentido, en el año 2019, se crearon en el país 309.463 unidades productivas, lo que representó el 2,1% más que en el año 2018 (Confecamaras, 2019). En 2020, entre enero y junio, se crearon 131.848, lo que representó una caída del 26,3%, con respecto al mismo periodo de 2019 (Confecamaras, 2020). En 2021 se crearon 307.679, si bien, no se alcanzó la cifra de 2019, se notó una tendencia de recuperación, si se compara con al año 2020 (Confecamaras, 2021). Finalmente, en 2022, se crearon 310.731 unidades productivas, 1% más que en 2021 y 0.41% más que en 2019, es decir, se viene retomando la senda de crecimiento (Confecamaras, 2022).

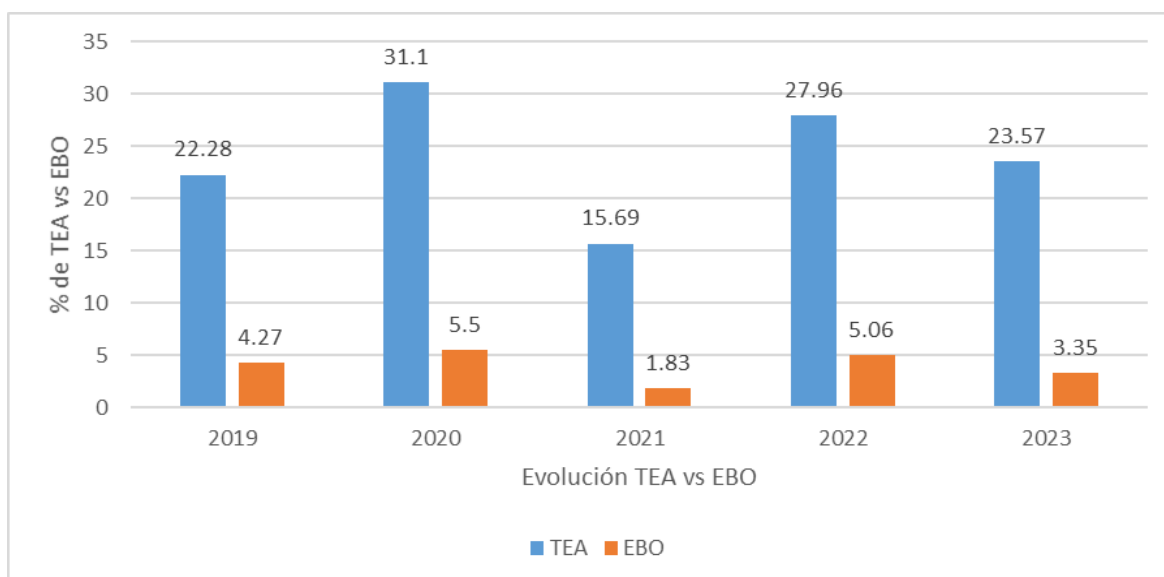


Figura 4. Brecha entre la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la tasa de Empresarios Establecidos (EBO) en Colombia.

Fuente. *Elaboración del autor con base a informes GEM 2019-2023*

Sin embargo, si se analizan los indicadores de empresarios nacientes y nuevos, medidos a través de la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA³) y se compara con la tasa de Empresarios Establecidos (EBO⁴) que se resumen en la Figura 4, se evidencia que, hay un alto porcentaje de emprendedores que fracasan, es decir, transitan como TEA, pero nunca se consolidan como EBO (Laverde et al., 2019; Varela et al., 2020; Lambraño et al., 2021; Varela y Arango, 2022; Martínez Romero et al., 2023). En ese sentido, en el GEM (2024) se infiere que, “en la economía colombiana, entre otras, sostener un nuevo negocio el tiempo suficiente para que se convierta en EBO, es difícil, posiblemente debido a obstáculos en el ecosistema empresarial”

³ Mide el número de empresarios en una economía que tienen hasta 42 meses en su actividad (Varela y Soler, 2015).

⁴ Mide el número de empresarios en una economía que tiene 43 o más meses en su actividad empresarial (Varela y Soler, 2015).

(p. 48). Al respecto, el 66.7% de las empresas nacientes no logran superar los 42 meses de existencia (Laverde et al., 2019).

El universo de empresas nacientes en Colombia, exitosas y no exitosas, está compuesto por proyectos emprendedores desarrollados y financiados como iniciativa propia de empresarios particulares y proyectos agenciados en el marco de los diferentes programas desarrollados por las entidades de apoyo del ecosistema de emprendimiento. Entre los proyectos patrocinados por entidades de apoyo, se cuentan los proyectos del Fondo Emprender, programa que se ha convertido en la principal metodología y fondo de capital semilla del país (SENA, 2019).

La evaluación del éxito de los proyectos del Fondo Emprender se puede definir como desintegrada, si se analiza en el marco de la teoría de la gerencia de proyectos. Por un lado, en la etapa de implementación, el modelo del fondo contempla procesos de evaluación estructurados a partir de un conjunto de criterios, indicadores o metas; los cuales teóricamente se pueden enmarcar en los campos de la gerencia de proyectos y la efectividad organizacional (SENA, 2020). Sin embargo, esta evaluación es incompleta, en el sentido que, carece de un enfoque que permita identificar qué factores inciden en el éxito de los proyectos.

Por otro lado, el modelo Fondo Emprender carece de procesos de evaluación del éxito que analicen el desempeño de los proyectos después del cierre de la etapa de implementación. Lo anterior ha generado una brecha de conocimiento con relación al impacto social y económico de los proyectos emprendedores agenciados. Al respecto, algunos autores fundamentados teóricamente en los campos de la gestión y el emprendimiento, han estudiado el éxito de estos proyectos, colocando como objeto de análisis el producto o empresa que resulta del emprendimiento (Véase, por ejemplo, Cardona et al., 2008; Herrera-Guerra y Montoya-Restrepo, 2012; Méndez Lozano y Lara Figueroa, 2015; Romero, 2017; Atencio et al., 2020). Sin embargo,

estos trabajos no consideran la etapa de implementación, en la cual dicho emprendimiento se gestiona como un proyecto.

La teoría de gestión de proyecto, especialmente la escuela del éxito (Turner et al., 2010) o de factores (Söderlund, 2002, 2011), ofrece un enfoque integrador para evaluar el éxito de los proyectos emprendedores agenciados por el Fondo Emprender. En este contexto teórico, la evaluación incluye el análisis de criterios y factores de éxito en las etapas de implementación y de producto, así como el estudio de la relación entre ambas etapas y entre sus respectivos criterios y factores. Teniendo en cuenta los antecedentes descritos, la presente investigación asume que una evaluación integral del éxito de los proyectos emprendedores implica la interrelación entre conceptos propios de la gestión de proyectos, el emprendimiento y la gestión en un sentido amplio. Por lo tanto, la presente investigación busca dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué componentes debe tener un modelo que permita evaluar de manera integral el éxito de proyectos emprendedores?

1.2. Objetivos de la investigación

Los objetivos de investigación fueron los siguientes:

1.2.1. Objetivo general

Desarrollar un modelo integral que contemple los componentes esenciales para evaluar el éxito en proyectos emprendedores.

1.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Analizar los criterios y factores que abordan la teoría de la gerencia de proyectos y el emprendimiento para evaluar el éxito de los proyectos.
- ✓ Evaluar empíricamente las dimensiones y factores del éxito en el contexto de los proyectos emprendedores agenciados por el Fondo Emprender.

- ✓ Diseñar un modelo integral para la evaluación del éxito en proyectos emprendedores.
- ✓ Validar el modelo integral diseñado para la evaluación del éxito de los proyectos emprendedores.

1.3. Justificación de la investigación

Los proyectos emprendedores agenciados por el Fondo Emprender son financiados con recursos públicos y responden a necesidades sociales y económicas a nivel nacional, especialmente en materia de generación de empleo (*Ley 789, 2002*). Los mismos, son evaluados en la etapa de implementación a través de procesos de interventoría que permiten la condonación de los recursos financieros a favor del emprendedor. Sin embargo, no se tiene institucionalizado un proceso de evaluación de la empresa que resulta del proyecto, que permita conocer los impactos de las inversiones, ni los factores que inciden en el éxito o fracaso de la tipología de proyecto, que puedan ser referentes de lecciones aprendidas para retroalimentar el modelo.

En el campo de la gerencia de proyectos, los teóricos de la escuela del éxito han planteado la necesidad de evaluar el éxito del proyecto, estableciendo criterios y factores que contemplen tanto la etapa de implementación como la etapa de resultados o productos del proyecto. Por lo tanto, se han desarrollado varios marcos que proponen, por ejemplo, diferenciar la evaluación del éxito teniendo en cuenta un enfoque operativo y un enfoque estratégico. El enfoque operativo, se orienta a evaluar la eficiencia y eficacia en la gestión del proyecto y el enfoque estratégico, se orienta a determinar los impactos y/o beneficios del proyecto, para el equipo del proyecto, los clientes, los propietarios, las comunidades en general y demás grupos de interés (Shenhar et al., 2001; Cooke-Davies, 2002; Shenhar & Dvir, 2007; Ika, 2009; Ika et al., 2012).

Así mismo, en el marco del campo amplio de los estudios organizacionales y de gestión, la relación entre emprendimiento y gestión de proyecto ha suscitado cierto interés en los últimos años, especialmente, teniendo en cuenta que, ambos dominios, se han desarrollado como campos interdisciplinarios (Lundin et al., 2015). Al respecto, Fonrouge et al. (2019) plantean que, si bien, los dos campos indiscutiblemente tendrán que mantenerse separados, teniendo en cuenta que “no comparten el mismo discurso y código” (p. 18); la posibilidad de que confluyan en temas compartidos, permitiría profundizar el desarrollo científico de ambas disciplinas.

Finalmente, el impulso de procesos de investigación orientados a desarrollar un modelo que permita evaluar el éxito en proyectos emprendedores, es coherente con la filosofía institucional e investigativa de la Universidad EAN, teniendo en cuenta que, las líneas conceptuales abordadas en este trabajo se enmarcan en el campo de emprendimiento y gerencia, línea de investigación gestión de proyectos, estrategia y competitividad; los cuales representan los marcos de trabajo del grupo de investigación Dirección y Gestión de proyectos avalado por la institución.

1.4. Delimitación del campo de investigación

La presente investigación analizó la relación entre la teoría de la gerencia de proyectos y el emprendimiento. Dado que ambos campos abarcan un extenso conjunto de enfoques conceptuales, se priorizó la escuela del éxito en gerencia de proyectos. Por otro lado, el estudio del emprendimiento se centró en elementos clave como la orientación emprendedora, la orientación emprendedora individual y el concepto de proyecto emprendedor. Para fortalecer el marco teórico, se integraron estudios que establecen conexiones relevantes entre estas áreas de investigación. El contexto empírico estuvo constituido por los proyectos emprendedores apoyados por el Fondo Emprender.

1.5. Descripción del proceso investigativo

En función del objetivo de la investigación, se llevó a cabo un análisis de los criterios y factores que contemplan las teorías de gerencia de proyectos y emprendimiento en los procesos de evaluación del éxito del proyecto. Estos criterios y factores fueron validados empíricamente en el contexto de los proyectos emprendedores financiados por el Fondo Emprender. Como resultado de esta validación, se diseñó y validó un modelo integral destinado a evaluar el éxito en proyectos emprendedores. La Figura 5 describe los aspectos abordados en el proceso de investigación.

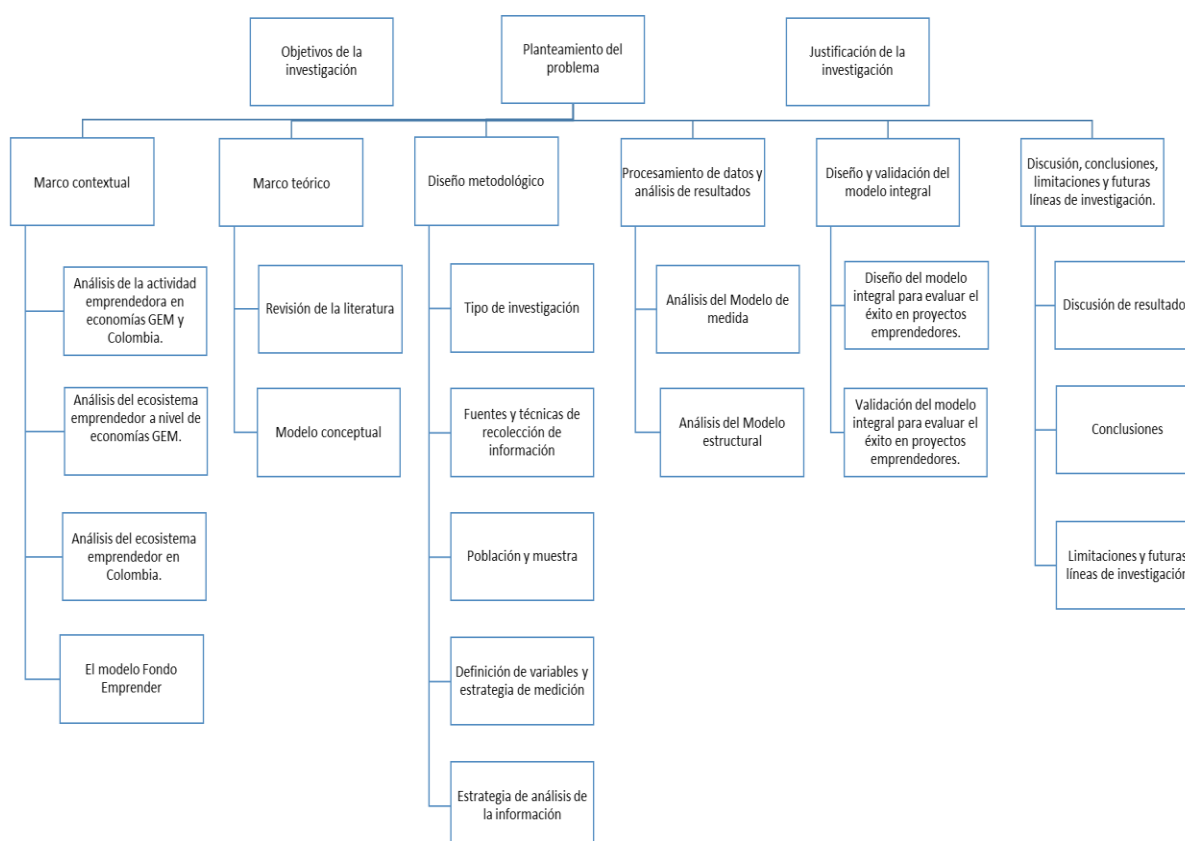


Figura 5. *Proceso investigativo.*

Fuente. *Elaboración del autor*

CAPÍTULO SEGUNDO

2. Marco Contextual

Introducción

El propósito de este análisis contextual fue evaluar la actividad emprendedora y el ecosistema de emprendimiento a nivel global, regional y en Colombia. La metodología se basó principalmente en los datos e informes del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) correspondientes al periodo 2019-2023. Asimismo, se incluyeron los resultados del Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (*ICSEd-Prodem*), junto con la legislación, decretos, documentos Conpes aplicados en Colombia y el manual de operaciones del Fondo Emprender. El capítulo contiene los temas que describe la Figura 6.

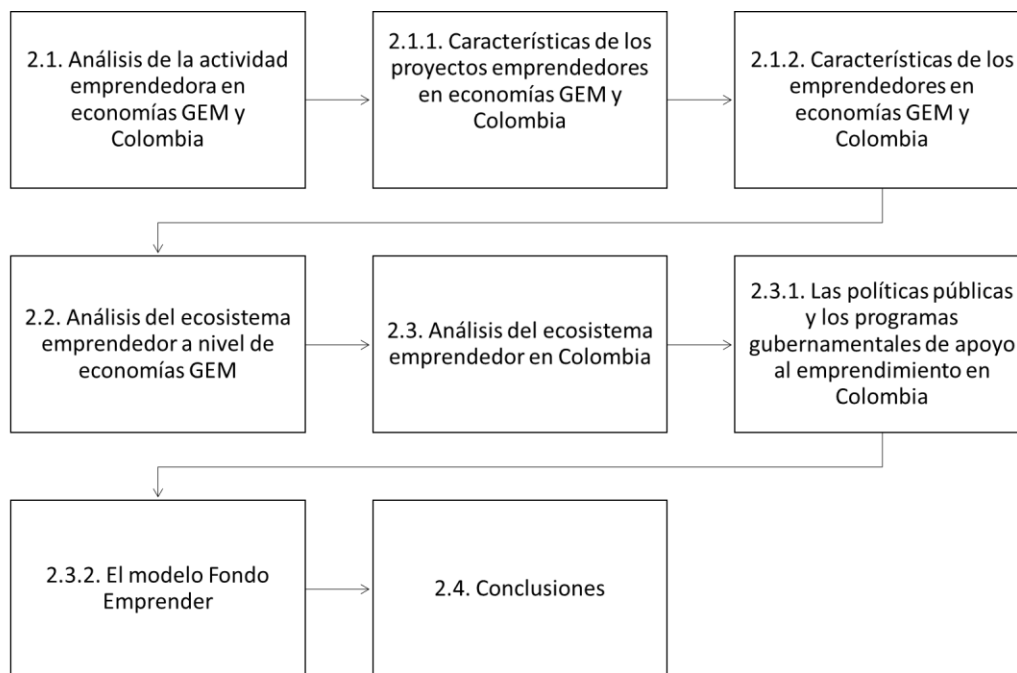


Figura 6. Temas desarrollados en el análisis contextual.

Fuente. *Elaboración del autor*

2.1. Análisis de la actividad emprendedora en economías GEM y Colombia

El *GEM*, a través del tiempo ha medido la actividad empresarial al interior de varias economías con periodicidad anual y utilizando dos indicadores: el nivel de Actividad Emprendedora Temprana Total (*TEA* por sus siglas en inglés), la cual mide el porcentaje de la población adulta que inicia o dirige un nuevo negocio y el nivel de Propiedad de Negocios Establecidos (*EBO* por sus siglas en inglés) que mide el porcentaje de población adulta que dirigen un negocio establecido (GEM, 2021).

La Figura 7 muestra el comportamiento de la TEA en las economías *GEM* entre los años 2019-2023. Ocho (8) economías han tenido el mejor desempeño entre treinta y tres (33) analizadas: Guatemala, Panamá, Chile, Uruguay, Arabia Saudita, Colombia, Brasil y Emiratos Árabes Unidos. En estas economías, más del 20% de la población adulta manifestó que estaba iniciando o dirigiendo un nuevo negocio durante el periodo de observación.

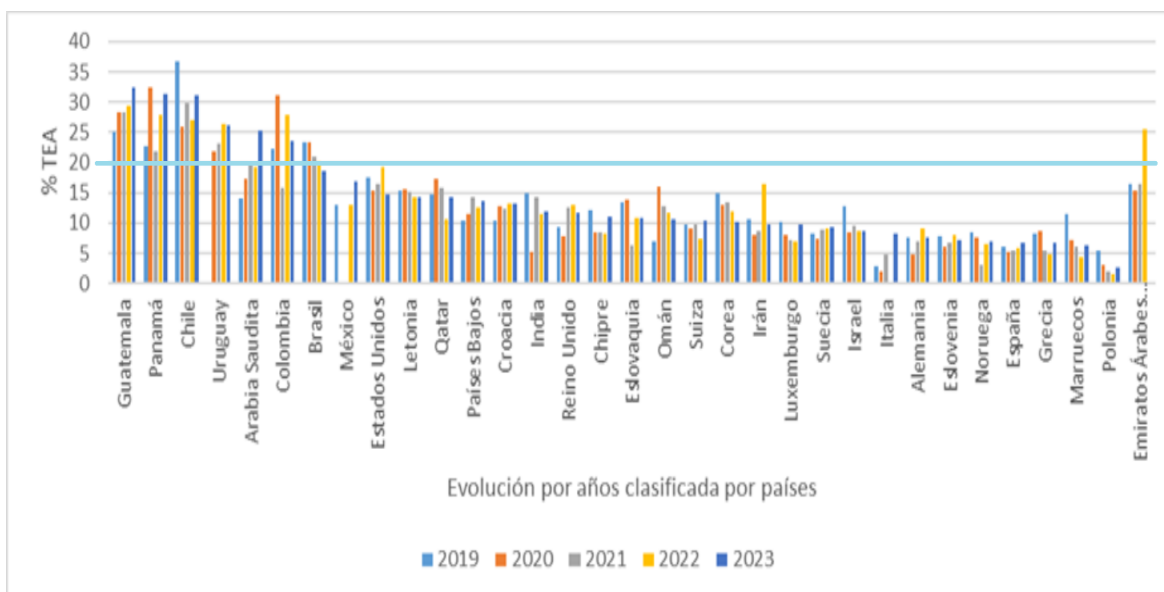


Figura 7. Actividad Emprendedora Temprana Total (TEA) por países ventana de observación 2019-2023.

Fuente. *Elaboración del autor con base en datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*

La figura 8 muestra el comportamiento de la *EBO* en las economías GEM entre los años 2019-2023. Tres (3) economías han tenido el mejor desempeño entre las treinta y tres (33) analizadas: Corea, Grecia y Arabia Saudita. En estas economías, más del 15% de la población adulta manifestaron estar dirigiendo un negocio que ya venía establecido durante el periodo de observación.

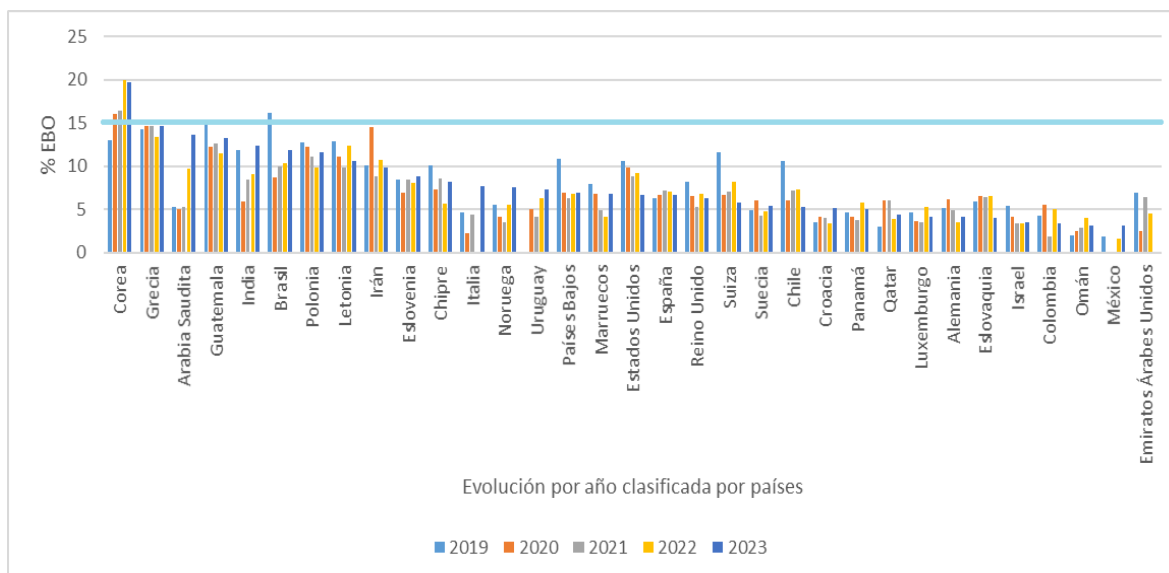


Figura 8. *Propiedad de Negocios Establecidos (EBO) por países ventana de observación 2019-2023*

Fuente. *Elaboración del autor con base en datos del GEM*

Las Figuras 7 y 8 evidencian dos aspectos importantes de la actividad emprendedora en las economías GEM. En primer lugar, mientras que ocho (8) economías logran niveles de TEA superior al 20%; sólo tres (3) economías logran niveles de EBO del 15%. En segundo lugar, sólo una economía (Arabia Saudita) de las economías analizadas logra un nivel de TEA superior al 20% y EBO superior al 15%.

La Figura 9 muestra un contraste entre los indicadores TEA y el EBO para el año 2023 en economías GEM. La figura evidencia que un alto porcentaje de los emprendimientos no logran

consolidarse como negocios establecidos. Esta brecha es más notoria en las economías latinoamericanas y menos notoria en algunas economías asiáticas y europeas. Por ejemplo, en economías como Corea, Grecia y Polonia, la EBO supera a la TEA.

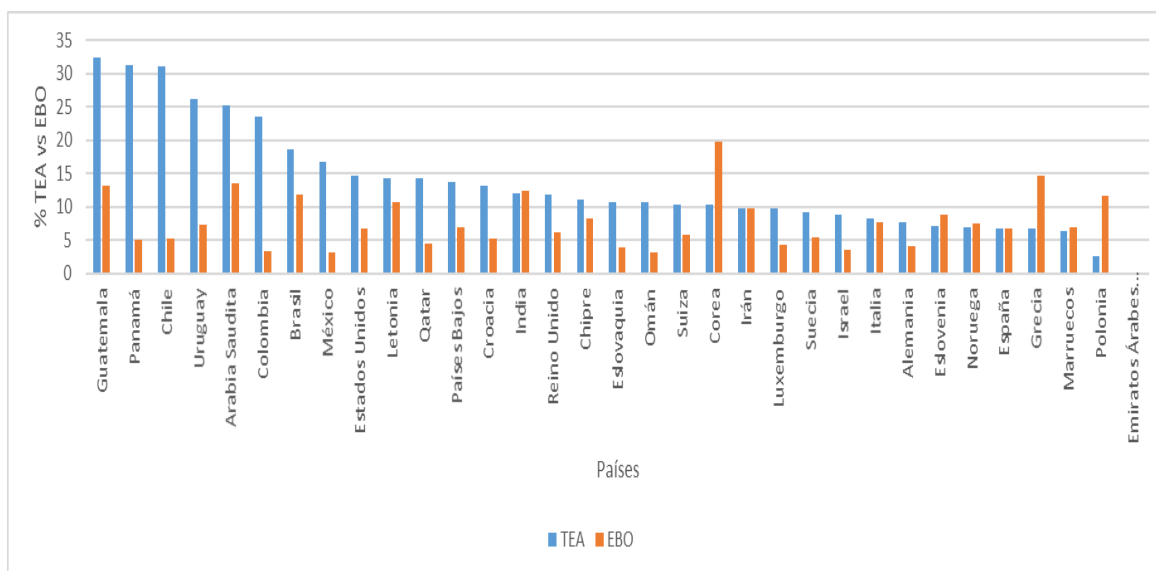


Figura 9. Análisis comparativo entre Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la tasa de Empresarios Establecidos (EBO) por países año 2023.

Fuente. Elaboración del autor con base en datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

La Figura 10 muestra la TEA y la EBO de Colombia comparadas con el resto de las economías GEM. Entre los años 2019 y 2023, la economía colombiana ha tenido un alto nivel de TEA, consistentemente por encima del promedio de las demás economías GEM. Sin embargo, el comportamiento de la EBO es completamente opuesto: en todos los años observados, el nivel de la EBO en Colombia es inferior al promedio de economías GEM. Esto evidencia que, en Colombia, el porcentaje de la población involucrada en proyectos emprendedores es alto en comparación con el resto de las economías GEM. No obstante, un alto porcentaje de esos proyectos no logra convertirse en empresas establecidas.

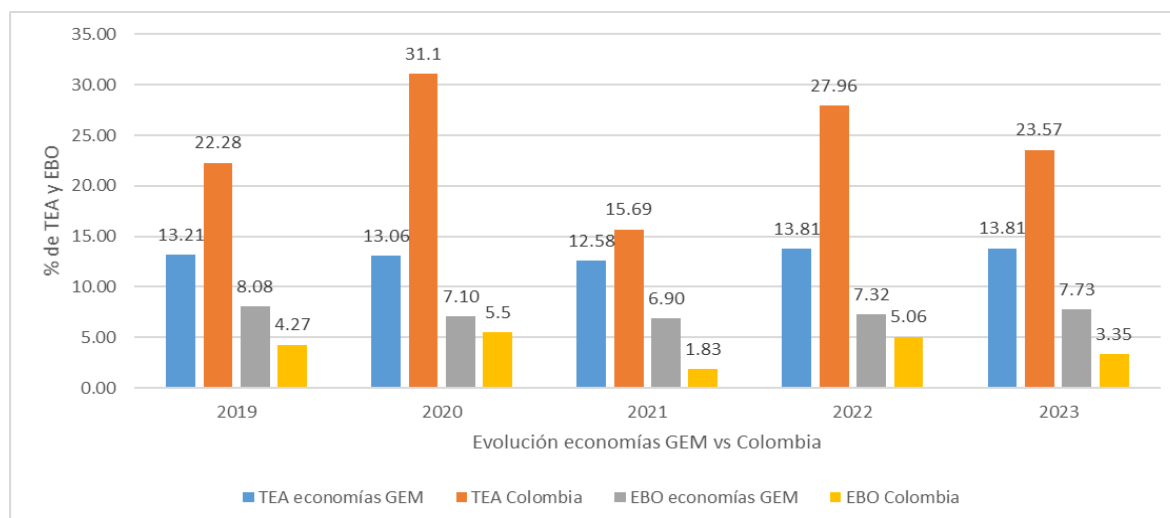


Figura 10. Análisis comparativo entre la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la Tasa de Empresarios Establecidos EBO a nivel de Colombia y resto de economías GEM.

Fuente. Elaboración del autor con base a datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

2.1.1. Características de los proyectos emprendedores en economías GEM y Colombia

El GEM caracteriza los proyectos emprendedores teniendo en cuenta cuatro (4) aspectos: el sector industrial, el nivel de innovación, los niveles de generación de empleo y la competitividad.

Con respecto al sector industrial, los emprendimientos se clasifican en cuatro (4) categorías: 1) extractivo y agrícola; 2) transformador, el cual abarca procesos de fabricación y servicios de transporte; 3) servicios empresariales que contempla los servicios profesionales y tecnologías de la información y la comunicación que se ofrecen al sector empresarial; y 4) servicios al consumidor que comprende el comercio minorista, hoteles y restaurantes y demás servicios personales que se ofrecen directamente al consumidor final (GEM, 2020).

Para el año 2021, el sector de mayor incidencia en la TEA fue el sector transformador, donde sobresalieron las economías de Egipto y Rusia con un 39% y 37% respectivamente (GEM, 2022). Para el año 2022, la mayor incidencia en la TEA estuvo en el sector de servicios al consumidor y empresariales, lo cuales representaron más del 66.67% de los nuevos negocios en la

mayoría de economías analizadas (GEM, 2023). El sector en el cual se desarrollan los nuevos emprendimientos es incidido por las características propias de la economía del país, por ejemplo, algunas economías tienen potencial agrícola o minero y ese potencial termina incidiendo en el surgimiento de los nuevos emprendimientos (GEM, 2024).

Para el caso colombiano, la Figura 11 muestra que, durante el año 2022 la TEA se desarrolló mayoritariamente en el sector de servicios a personas, seguido del sector transformación, servicios a empresa y por último el sector extractivo. En el sector transformación, el nivel de la EBO fue superior al de la TEA, lo que sugiere que es un sector donde el éxito de los emprendimientos podría ser significativamente mayor.

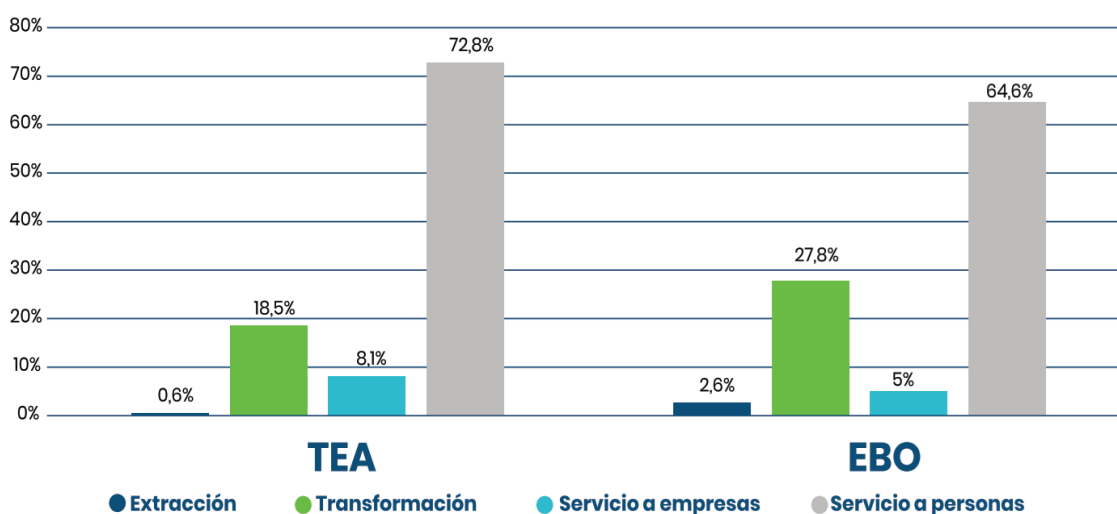


Figura 11. Análisis sectorial de la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la Tasa de Empresarios Establecidos (EBO) en Colombia año 2022.

Fuente. *Martínez Romero et al. (2023 p. 83).*

Con respecto a la innovación, el GEM ha buscado determinar qué tan innovadores son los nuevos negocios que se inician en diferentes economías. En ese propósito, ha considerado dos (2) tipos de innovaciones: la innovación de producto y la innovación en la implementación de nuevas tecnologías o procesos (GEM, 2024). Además, el GEM ha clasificado la innovación, teniendo en

cuenta tres niveles: analiza si los productos o tecnologías del nuevo emprendimiento son nuevos para el mundo, nuevos para un país determinado, o nuevos para una región en particular (GEM, 2021, 2022, 2023).

Los datos estructurados y secuenciales construidos a través del tiempo por el GEM, han confirmado que los nuevos emprendimientos que introducen productos o procesos totalmente nuevos para el mundo son escasos (GEM, 2022, 2024). En ese sentido, para el año 2021 en el 82% de las economías GEM, menos del 1% de los nuevos emprendimientos ofrecieron productos o procesos novedosos para el mundo (GEM, 2022). La innovación predominante en los emprendimientos para el año 2023 fue la innovación de productos y procesos en el área (GEM, 2024). Y, las economías con los emprendimientos más innovadores, en las tres (3) categorías, fueron en su orden: “Chile, Panamá, Guatemala y Uruguay” GEM (2024, p.56).

Para el caso colombiano, las mediciones del GEM entre los años 2019-2022, evidencian que, alrededor del 66% de los emprendimientos no ofrecen ningún producto nuevo. Según la encuesta a la población adulta, en promedio, el 24.5% de la TEA ofrecen productos que son nuevos para el área local donde desarrollan la operación, el 7% para el país y sólo el 2.6% para el mundo (Martínez Romero et al., 2023). Lo anterior indica un bajo nivel de innovación de los nuevos emprendimientos en Colombia.

En términos de generación de empleo, los resultados del GEM han permitido clasificar los emprendimientos en dos categorías: aquellos que se inician con la visión de autoempleo y los que se inician con la visión de generar empleo tanto para el emprendedor como para otras personas (GEM, 2020). Esta clasificación se realiza con una perspectiva a cinco o más años (GEM, 2021). Según el GEM (2022), para el año 2021, en el 25.5% de las economías analizadas, más del 50% de los emprendedores iniciaron sus negocios con la visión del autoempleo; en esas economías

destacan: República Dominicana, Sudan y Canadá. En sentido contrario, en las economías de Qatar, Chile y los Emiratos Árabes Unidos, los nuevos emprendimientos apuntan mayoritariamente a emplear a 5 o más personas.

Por su parte, el GEM (2024) identificó, que para el año 2023, en el 64% de las economías analizadas, menos del 25% de los nuevos emprendedores mantenían la visión del autoempleo. Lo anterior muestra una tendencia favorable, a nivel mundial, de los emprendedores hacia la generación de 5 o más empleos, en una perspectiva de 5 años. En este marco son protagonistas 8 economías de Latinoamérica y el Caribe, entre las que resaltan Chile, Panamá y Guatemala.

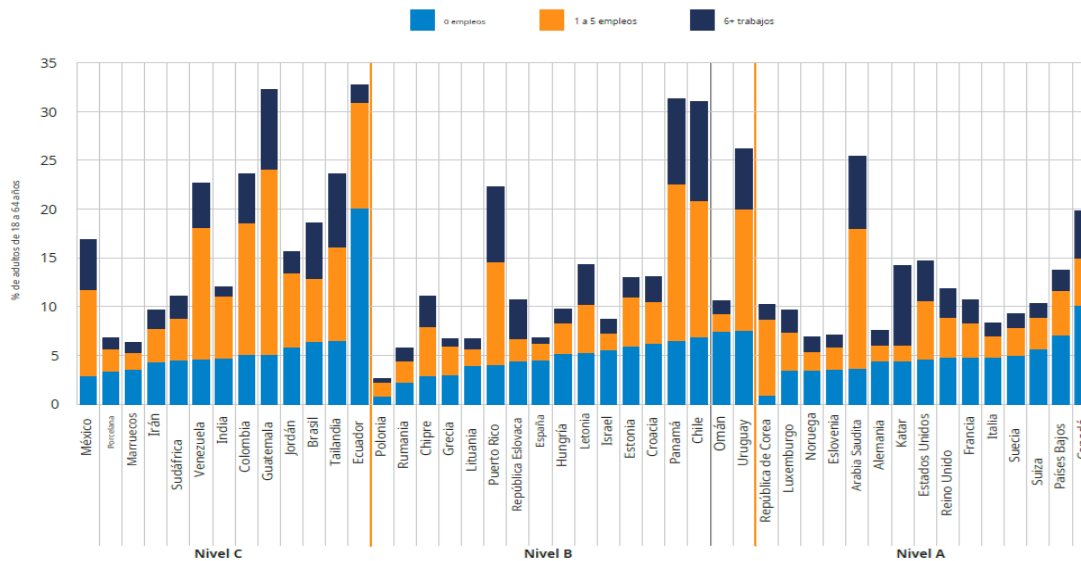


Figura 12. Nivel de empleo con respecto a la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) comparativo entre Colombia y el resto de economías GEM.

Fuente. (GEM, 2024 p. 56).

Para el caso colombiano, entre los años 2019 a 2022 en promedio, el 72.9% de los emprendimientos generaron entre 1 y 5 empleos. En esta ventana de observación, se evidencia además, que para el año 2022, el autoempleo representó sólo el 19% (Martínez Romero et al., 2023). Finalmente, la Figura 12 muestra que para el año 2023 la tendencia en el nivel de empleo

se mantiene, por lo que se puede afirmar que en Colombia y el resto de economías GEM, la mayoría de los nuevos emprendimientos generan entre 1 y 5 empleos.

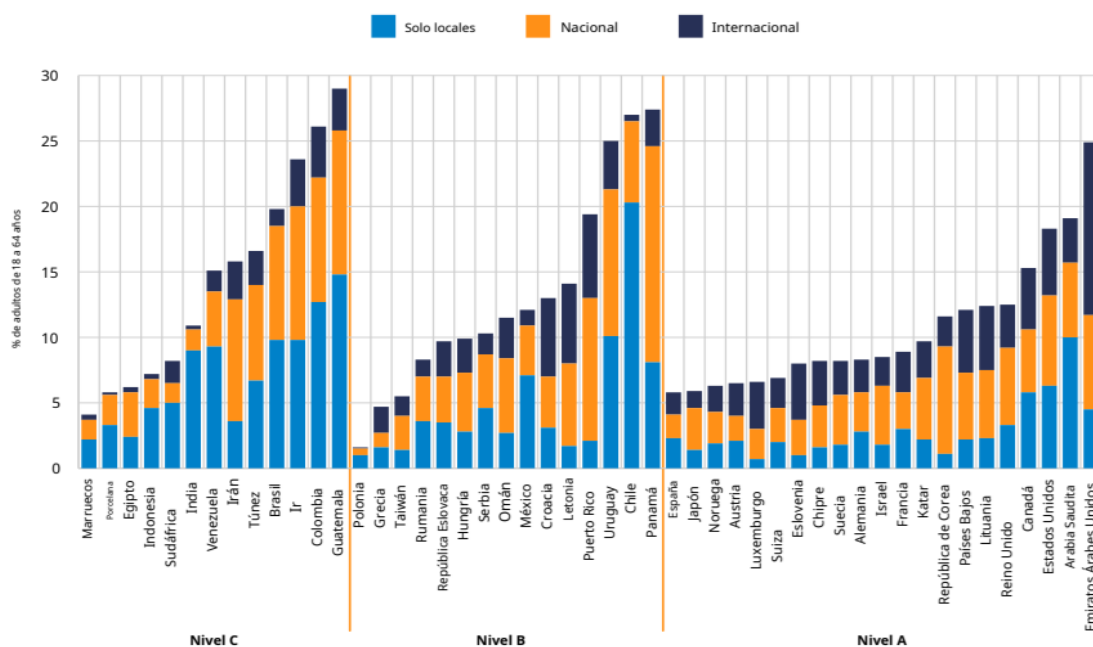


Figura 13. Distribución de la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) por países, tipo de mercado y nivel de ingreso del país- año 2022.

Fuente. GEM (2023 p. 81).

En lo que respecta a competitividad, el GEM analiza este factor teniendo en cuenta el mercado que atienden los nuevos emprendimientos. En ese sentido, clasifica el mercado en local, nacional e internacional y las economías participantes en el estudio en economías de alto, medio y bajo ingreso per cápita (A, B y C respectivamente). Las Figuras 13 y 14 evidencia que para los años 2022 y 2023 la tendencia de los nuevos emprendimientos estuvo orientada a atender mercados locales y nacionales. La participación del mercado internacional en estas iniciativas fue baja en la mayoría de las economías analizadas (GEM, 2023, 2024).

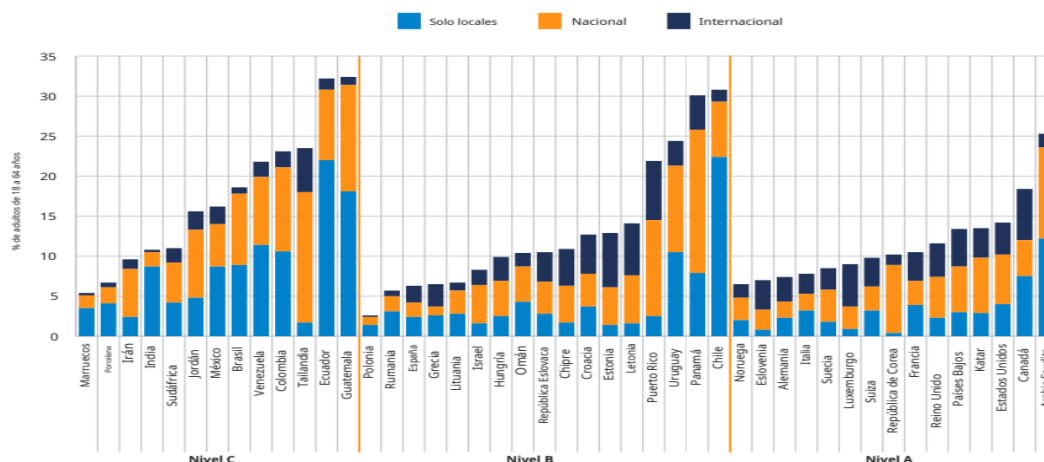


Figura 14. Distribución de la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) por países, tipo de mercado y nivel de ingreso del país- año 2023.

Fuente. GEM (2024 p. 58).

Cuando se analiza la distribución de la TEA, teniendo en cuenta el nivel de ingresos per cápita se observa que, en las economías de mayores ingresos hay una mayor inclinación de los nuevos emprendimientos hacia los mercados internacionales. Por ejemplo, para los años 2022, resaltan los casos de Emiratos Árabes Unidos, Canadá, Países Bajos, Lituania, Luxemburgo y Eslovenia (véase Figura 13), en los cuales la participación del mercado internacional es significativa. Así mismo, para el año 2023, además de los países referenciados en 2022, destacan los países de Suiza y Eslovenia (véase Figura 14).

Para el caso colombiano, las mediciones GEM entre los años 2019 a 2022 evidencian que, alrededor del 88% de las TEA y las EBO atienden clientes locales. Asimismo, en promedio el 56% de las TEA y el 54% de las EBO reconocen atender clientes nacionales (Laverde et al., 2019; Varela Villegas y Arango, 2022). Finalmente, en una menor medida, alrededor del 18% de las TEA y el 12% de las EBO afirman atender clientes extranjeros (Martínez Romero et al., 2023). Al respecto, Restrepo (2023) plantea que, en “2021, la participación de las microempresas en las

exportaciones del país, alcanzó sólo el 3%, a pesar de que representaron el 26% del tejido exportador” (p. 20).

2.1.2. Características de los emprendedores en economías GEM y Colombia

En cuanto a las características de los emprendedores, el GEM considera, entre otros, 4 aspectos: el género, la edad, el nivel de estudios y las motivaciones para emprender.

En cuanto al género, el análisis global de las economías GEM evidencia que los hombres alcanzan mayores niveles de TEA que las mujeres. Sin embargo, las mujeres logran mayores niveles de EBO que los hombres, lo que sugiere que las mujeres son más exitosas al momento de consolidar sus emprendimientos (GEM, 2024). En Colombia este patrón no se observa; la Figura 15 muestra que tanto los porcentajes de TEA como de EBO son mayores en hombres (Laverde et al., 2019; Varela Villegas y Arango, 2022; Martínez Romero et al., 2023).

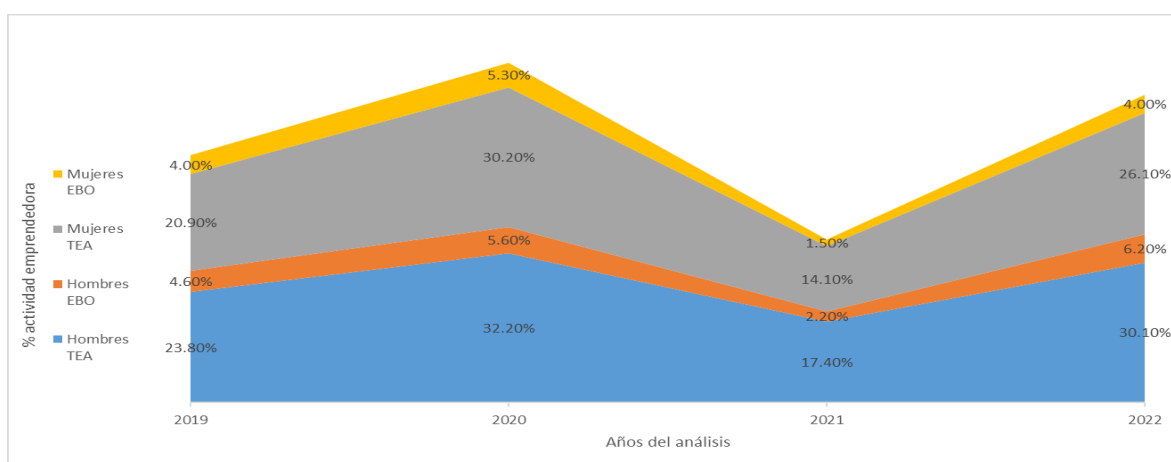


Figura 15. Análisis Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la Tasa de Empresarios Establecidos (EBO) año 2019-2022 por género en Colombia.

Fuente. *Elaboración del autor con base en datos del GEM*

Por el lado de la edad, a nivel global se evidencia que los jóvenes tienen una mayor propensión al emprendimiento, por lo tanto, los índices de TEA en este segmento etario son más altos que en los segmentos de la población de adultos mayores. No obstante, los adultos mayores,

están logrando niveles más altos de participación en la tasa de EBO, es decir, están siendo más exitosos al momento de consolidar los negocios (GEM, 2020;GEM, 2024). La Figura 16 muestra el comportamiento para el caso colombiano, se observa una tendencia decreciente de la TEA cuando incrementa la edad del emprendedor, mientras que, la EBO presenta una tendencia creciente (Laverde et al., 2019; Martínez Romero et al., 2023).

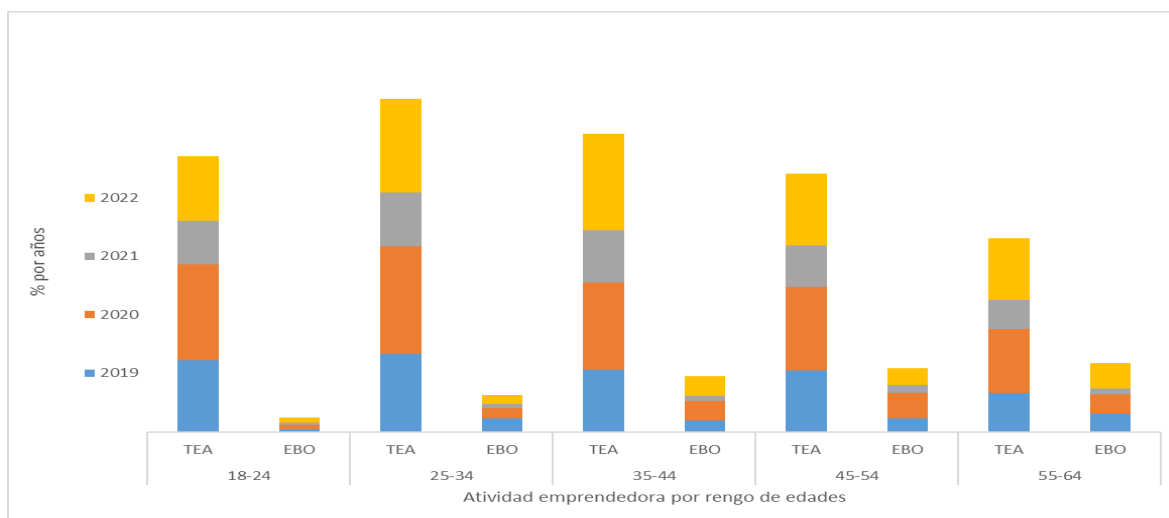


Figura 16. Análisis Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la Tasa de Empresarios Establecidos (EBO) año 2019-2022 por rango de edades.

Fuente. *Elaboración del autor con base a datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*

Con respecto al nivel de estudios, a nivel global las personas con mayores niveles de formación tienen mayor propensión al emprendimiento (GEM, 2023). Según el GEM (2024) lo anterior se explica, teniendo en cuenta que, las personas con mayores estudios tienen mejores oportunidades de acceder “a recursos, incluyendo conocimientos, habilidades técnicas y redes de información” (p. 71). Para el caso colombiano, la Figura 17 evidencia un comportamiento semejante al descrito para el nivel global, tanto la TEA como la EBO muestran un comportamiento creciente en la medida que mejora el nivel de estudios de los emprendedores.

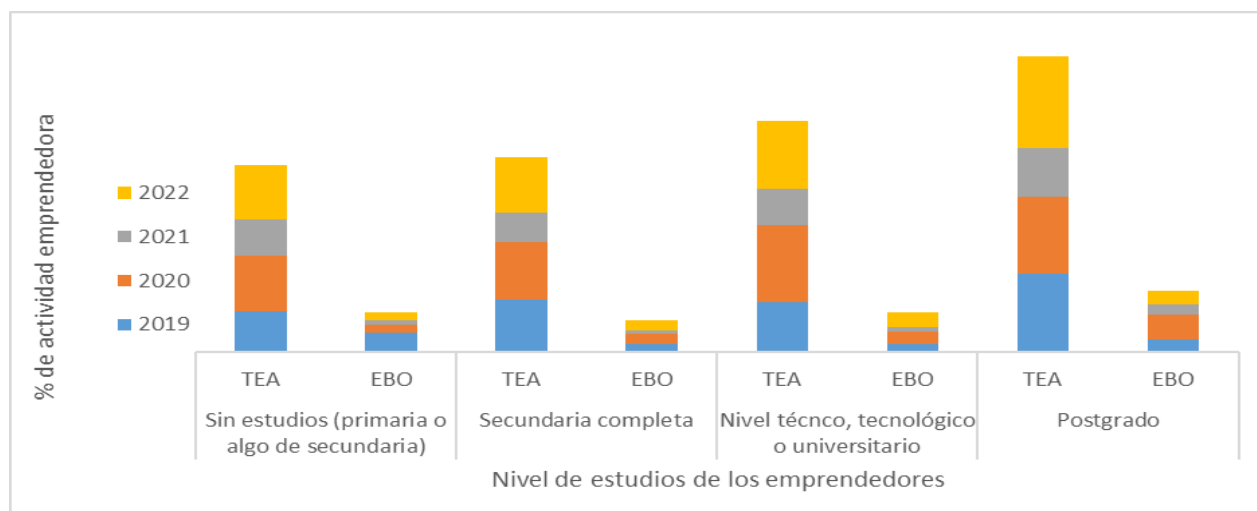


Figura 17. Análisis Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la Tasa de Empresarios Establecidos (EBO) año 2019-2022 por nivel de estudios.

Fuente. Elaboración del autor con base a datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

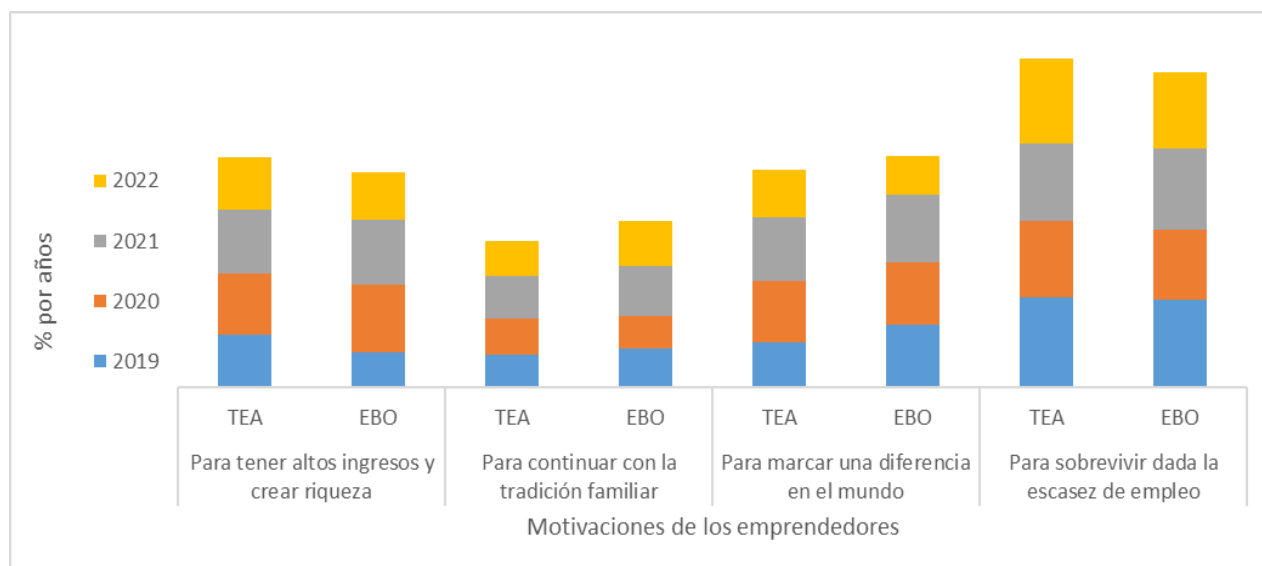


Figura 18. Análisis de la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) y la Tasa de Empresarios Establecidos (EBO) año 2019-2022 teniendo en cuenta la motivación de los emprendedores.

Fuente. Elaboración del autor con base a datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

En lo que tiene que ver con las motivaciones de la población para desarrollar proyectos emprendedores, tanto a nivel de las economías GEM como de Colombia, las personas toman la opción del emprendimiento “para sobrevivir dada la escasez de empleo” (GEM, 2020; GEM, 2021; GEM, 2022; GEM, 2023). La Figura 18 muestra el comportamiento de las motivaciones para el caso colombiano, se observa que el mayor peso tanto para la TEA como para la EBO es la de “sobrevivir dada la escasez de empleo” seguida de “para tener altos ingresos y crear requisas” y en una menor medida “para marcar una diferencia en el mundo” y “para seguir una tradición familiar” (Lambraño et al., 2021; Varela Villegas y Arango, 2022; Martínez Romero et al., 2023).

2.2. Análisis del ecosistema emprendedor a nivel de economías GEM

La literatura sobre emprendimiento ha resaltado que, el desarrollo de nuevos negocios se materializa en el marco de unos contextos locales, regional y/o nacionales que puede coadyuvar o entorpecer el surgimiento de nuevas iniciativas empresariales (Aggarwal y Chauhan, 2022). En el marco del GEM, la investigación sobre el contexto de emprendimiento se hace a través de la Encuesta Nacional a Expertos (NES, por sus siglas en inglés) (GEM, 2020).

Este instrumento ha permitido documentar un conjunto de condiciones estructurales del entorno (CEE) que parecen favorecer o limitar las actividades emprendedoras (Laverde et al., 2019). La medición de estas condiciones ha dado origen al *National Entrepreneurship Context Index* (NECI, por sus iniciales en inglés), indicador que sintetiza el promedio de las CEE (GEM, 2020). La hipótesis implícita pareciera ser, que el entorno puede marcar la diferencia entre el éxito o fracaso de los proyectos emprendedores (GEM, 2024).

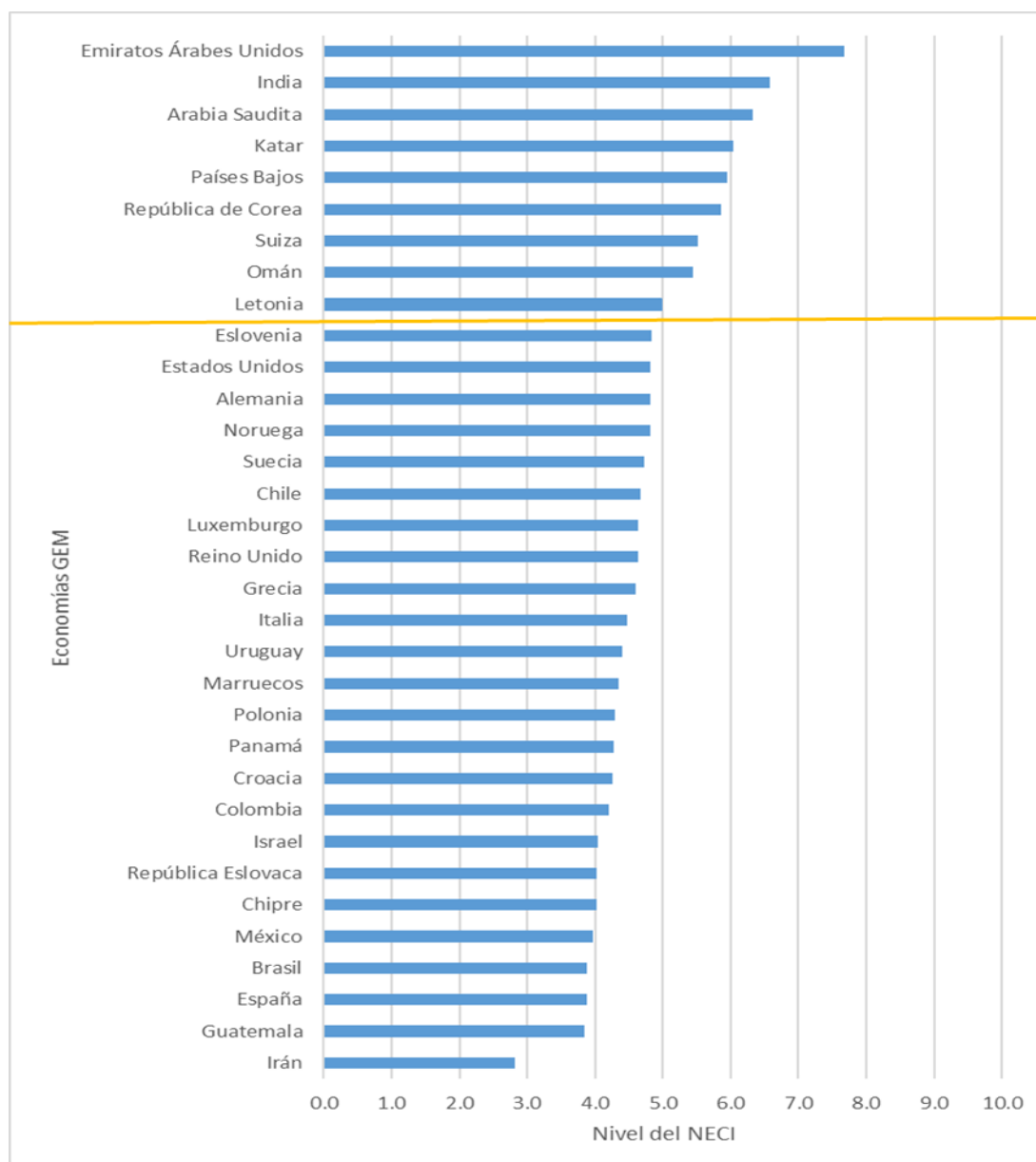


Figura 19. Índice Nacional Sobre el Contexto Empresarial (NECI) en economías GEM año 2023.

Fuente. *Elaboración del autor con base en datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*

La Figura 19 presenta la consolidación del NECI en economías GEM hasta el año 2023. De las 33 economías analizadas, nueve han logrado fortalecer significativamente sus ecosistemas emprendedores, alcanzando puntuaciones en el NECI de 5 o superior. De estas economías, seis se

ubican en el continente asiático: Emiratos Árabes Unidos, India, Arabia Saudita, Catar, República de Corea y Omán; y tres en el continente europeo: Países Bajos, Suiza y Letonia. Para el caso de Latinoamérica, ninguna de las economías que fueron consideradas en la muestra, han logrado consolidar un NECI aceptable (mínimo de 5 puntos).

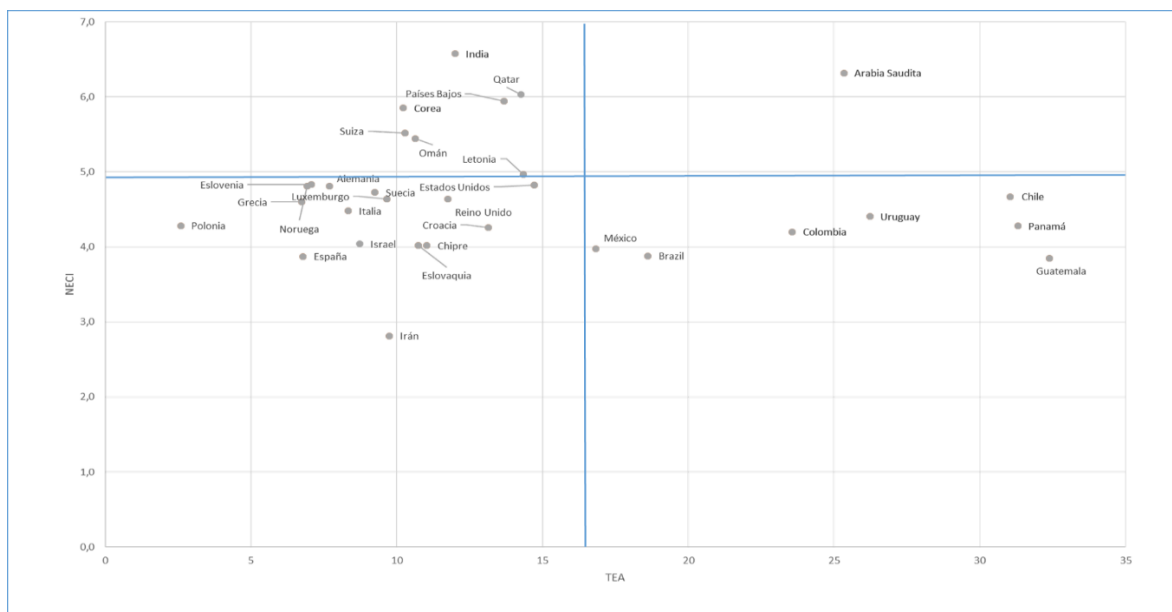


Figura 20. Relación entre el Índice Nacional Sobre el Contexto Empresarial NECI y la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) por países año de medición 2023.

Fuente. Elaboración del autor con base en datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Con relación a la hipótesis implícita de que el ecosistema emprendedor favorece o limita el desarrollo de proyectos emprendedores, la Figura 20 muestra el contraste entre el NECI y la TEA en economías GEM. Se destaca que la economía de Arabia Saudita, con una alta puntuación en el NECI, también alcanza un alto nivel de TEA. Sin embargo, economías como India, Catar, Países Bajos, Corea, Suiza y Omán, que han consolidado un NECI aceptable, no logran altos niveles de TEA. En sentido contrario, las economías latinoamericanas no han logrado consolidar un NECI aceptables, registran altos niveles de TEA. Destaca particularmente la economía

guatemalteca, que con el segundo NECI más bajo entre las economías GEM, después de Irán, ha logrado la TEA más alta entre los países analizados. No se considera en el análisis la economía de Emiratos Árabes Unidos, porque no entregó datos de actividad emprendedora.

Por su parte, la Figura 21 muestra el contraste entre el NECI y la EBO, en el cual se evidencia que las economías de Corea, India y Arabia Saudita que presentan unas condiciones de entorno favorables para el emprendimiento, tienen altos niveles de EBO. Sin embargo, no sucede lo mismo con Omán, Qatar, Suiza y Países Bajos, economías, que teniendo un NECI aceptable, no logran altos niveles de EBO. En sentido contrario, países con bajas puntuaciones en el NECI, tienen altos niveles de EBO. Los casos más destacados son Brasil y Guatemala.

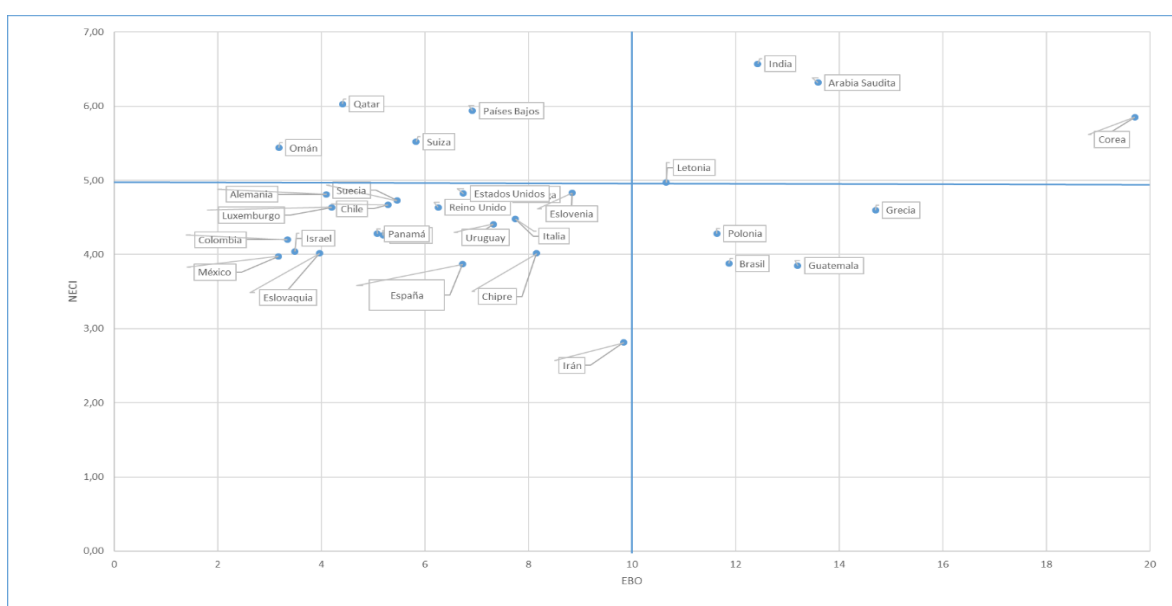


Figura 21. Relación entre el Índice Nacional Sobre el Contexto Empresarial (NECI) y la Tasa de Empresarios Establecidos (EBO) por países año 2023.

Fuente. Elaboración del autor con base en datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Se puede deducir del análisis, que, evidentemente, el entorno es un aspecto relevante para la dinámica de la actividad empresarial. Al respecto se evidencia que, las 7 economías latinoamericanas que participaron en el GEM 2023 lograron altos niveles de TEA sin haber

logrado consolidar un NECI aceptable. En sentido contrario, 7 de 8 economías que han logrado consolidar un NECI aceptable, no logran desarrollar altos niveles de TEA. Sin embargo, 4 de 8 economías con los mejores niveles de NECI logran altos niveles de EBO; lo que parece sugerir una relación positiva entre el nivel del NECI y la supervivencia de los proyectos emprendedores.

Finalmente, la Figura 22 presenta una revisión comparativa a nivel de CEE de las 6 economías asiáticas y 3 europeas con mejor desempeño en el NECI y las economías latinoamericanas. Al respecto se puede resaltar, en primer lugar, que las economías con mejores CEE están ubicadas en el continente asiático, seguidas por economías europeas y finalmente las latinoamericanas. En segundo lugar, se evidencia que, guardando las proporciones, a nivel global las diferentes economías se inclinan a fortalecer las condiciones de infraestructura física y de servicios, normas culturales y sociales, educación y formación empresarial postescolar y programas gubernamentales.

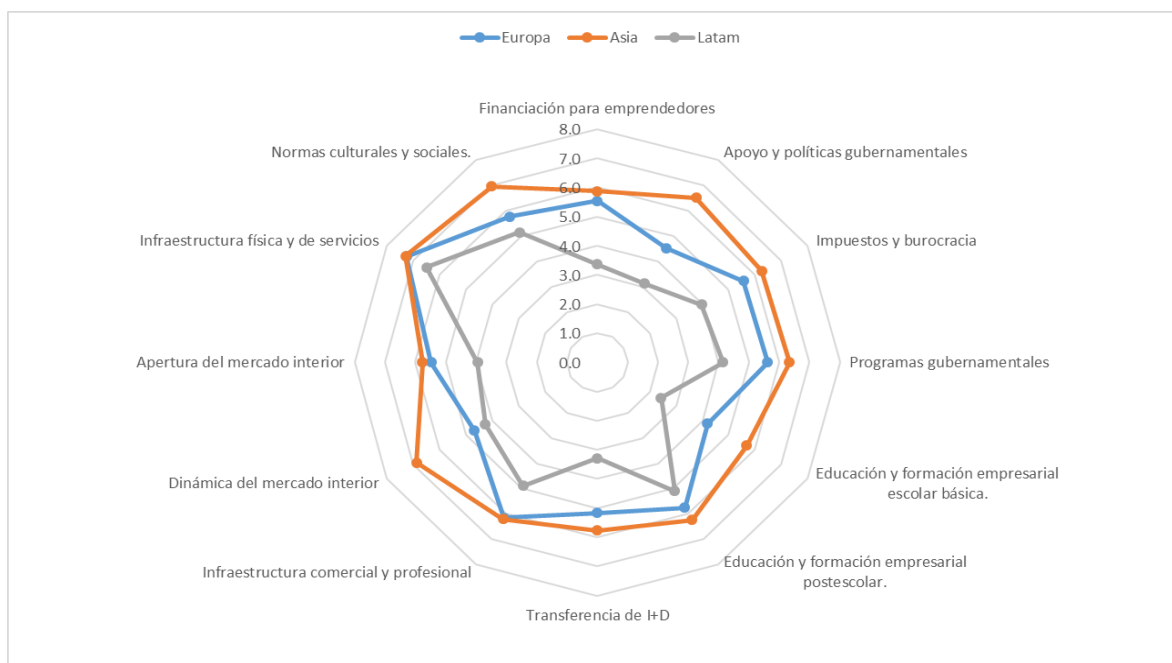


Figura 22. Condiciones del Entorno Emprendedor con mayores avances en economías asiáticas.

Fuente. elaboración del autor con base a datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

En tercer lugar, se observa que las brechas más amplias entre las nueve economías asiáticas y europeas con mejor NECI y las economías latinoamericanas se dan en las condiciones de transferencia de I+D, apoyo y políticas gubernamentales, financiación para emprendedores y educación y formación empresarial escolar básica; donde las economías asiáticas, por ejemplo, logran puntuaciones de 6 o más, mientras que las economías latinoamericanas alcanzan puntuaciones de 3 o menos.

2.3. Análisis del ecosistema emprendedor en Colombia

Las condiciones del entorno emprendedor en Colombia medidas a través del NECI, para los últimos cinco años, no ha logrado niveles aceptables (puntuación mínima de 5.0); además, ha mantenido una puntuación inferior al promedio de las economías GEM. La Figura 23 evidencia que, entre los años 2019 a 2021 el NECI tuvo un comportamiento creciente; sin embargo, para los años 2022 y 2023 se observa un deterioro en el mismo.

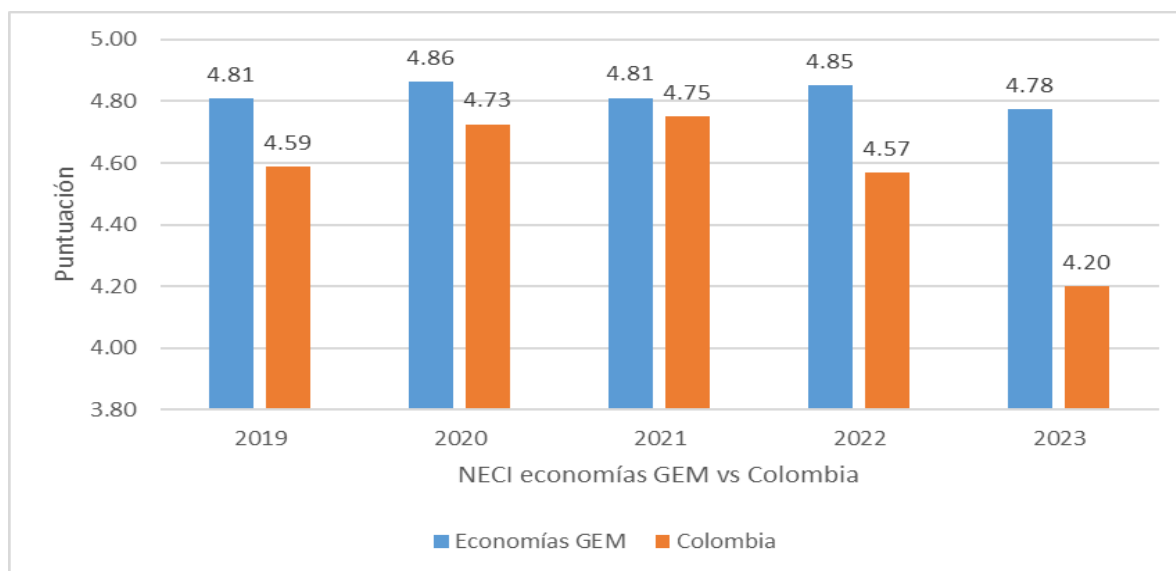


Figura 23. Análisis comparativo evolución Índice nacional sobre el contexto empresarial (NECI) economías GEM vs Colombia.

Fuente. Elaboración del autor con base en datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

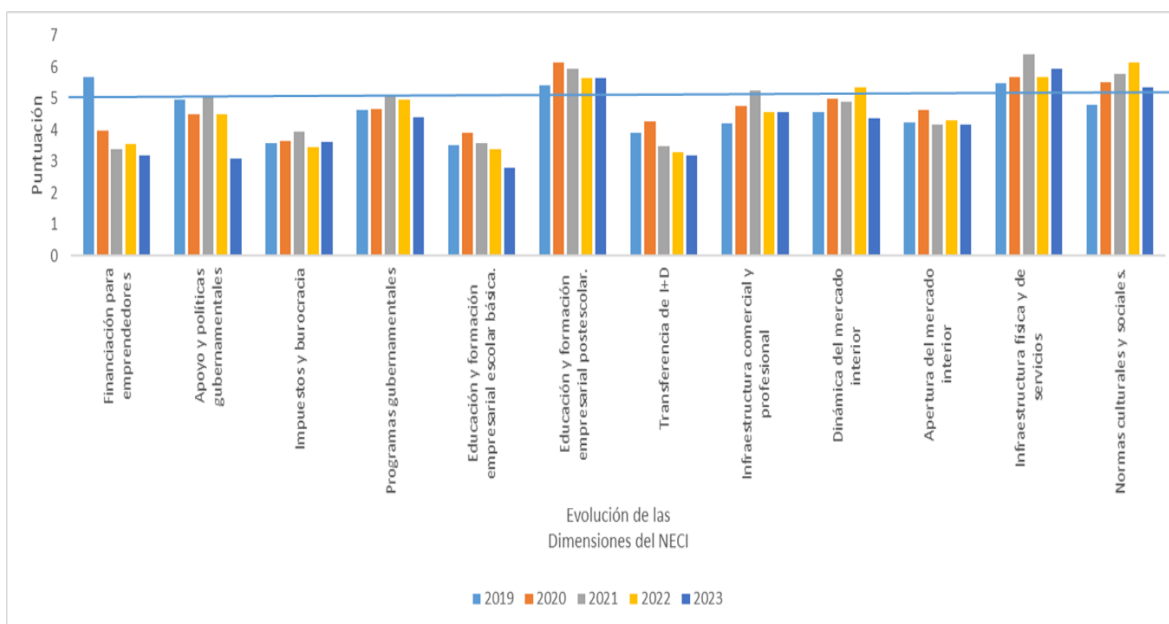


Figura 24. *Evolución de las dimensiones del Índice Nacional Sobre el Contexto Empresarial (NECI) en Colombia.*

Fuente. *Elaboración del autor con base en datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*

Por su parte, si se revisa la evolución a nivel de cada una de las condiciones del entorno emprendedor colombiano, como se muestra en la Figura 24, se evidencia que, las condiciones más desarrolladas son: Normas sociales y culturales, la infraestructura física y de servicios, la educación y formación empresarial pos-gradual y las políticas de apoyo y los programas gubernamentales. Si bien, el aspecto de financiación, para el año 2019, fue una condición favorable; en los años subsiguientes, la evaluación muestra una tendencia decreciente.

Estos resultados reflejan que, en Colombia se ha mantenido un ambiente favorable, que, desde lo cultural y social, resalta la autosuficiencia, autonomía e iniciativa personal; promueve el espíritu empresarial, estimula la creatividad e innovación, así como la asunción de riesgos en iniciativas empresariales. Así mismo, resaltan el éxito personal en actividades emprendedoras a

partir del reconocimiento y la exaltación de modelos y el accionar de mentores; entre otros estereotipos (Varela y Arango, 2022).

Por su parte, el ambiente logístico representado en infraestructura física y de servicios, si bien ha tenido altos y bajos entre los años 2019 a 2023, el resultado de su evaluación siempre ha mostrado que la condición es favorable para el emprendimiento al interior del país como se evidencia en la Figura 24. Con oportunidades de mejora en los sub-pilares de asequibilidad y disponibilidad de espacios de producción, servicios básicos y sistemas de comunicación (Martínez Romero et al., 2023). Con respecto a políticas y programas de apoyo al emprendimiento, las evaluaciones sucesivas a través de los años, han mostrado mayor apoyo desde los gobiernos centrales que desde los gobiernos locales (Martínez Romero et al., 2023).

Por otro lado, es importante destacar que a pesar de la voluntad política que han mostrado los gobiernos a través de la historia, que se evidencia en el acervo normativo que se ha desarrollado, los resultados en materia de emprendimiento no son los mejores (SENA 2019). Las falencias del marco institucional de apoyo al emprendimiento en Colombia se desprenden de la falta de articulación entre las entidades nacionales, lo que incide de manera negativa en los programas que ofrecen Documento Conpes 4011(DNP, 2020). Sin embargo, en el índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd-Prodem), para el año 2022, es el factor mejor evaluado para el país (Kantis et al., 2022).

2.3.1. Las políticas públicas y los programas gubernamentales de apoyo al emprendimiento en Colombia

La evolución de la política pública de fomento al emprendimiento en Colombia, se ha implementado a través de la Constitución Política, leyes, decretos, documentos del Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes) y planes de desarrollo del orden nacional, que

han girado al rededor siete ejes fundamentales: 1) la ciencia, tecnología e innovación, 2) formación de talento humano, 3) promoción del desarrollo empresarial, 4) promoción del empleo, 5) fuentes de financiación para el emprendimiento, 6) desarrollo de la cultura emprendedora y 7) marco institucional.

Un primer paso se dio con la Ley 29 (1990, art. 2), que se orientó a la creación de condiciones favorables para la generación de conocimiento científico y tecnológico a nivel nacional o la importación del mismo, con la visión de estimular la capacidad de innovación del sector productivo. Esta norma, fue actualizada por la ley 1286 (2009), cuyo objeto mantuvo el espíritu de “lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación, para procurar valor agregado a los productos de la economía y propiciar el desarrollo productivo” (art. 1).

Por su parte, la Constitución Política de Colombia (1991, art. 333) estableció la libertad regulada para la iniciativa privada en materia de actividad económica, reconoció a la empresa como base del desarrollo y planteó como función del estado, la misión de promover el desarrollo empresarial. En ese marco, se han establecido un conjunto de políticas públicas, pensadas para la generación de empleo a partir de la promoción del desarrollo empresarial. Por ejemplo, el Documento Conpes 2732 (DNP, 1994), estableció el plan nacional para la microempresa 1994-1998, cuyo objeto apuntó a fortalecer la microempresa a través de facilitar el acceso al crédito y a programas complementarios de servicios tecnológicos.

Posteriormente, la Ley 590 (2000), actualizada por la ley 905 (2004) y el Decreto 210 (2003) que creó el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; se orientaron, entre otros aspectos, a establecer un entorno institucional para coadyuvar la creación de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme). Estas normas constituyen el sustento jurídico del Sistema Nacional

de Apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa; integrado por el Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, el Consejo Superior de microempresa y los consejos regionales. A partir de estas normas, se desarrolló un marco institucional que Gómez et al. (2004 p. 379) lo sintetizaron gráficamente en la Figura 25.

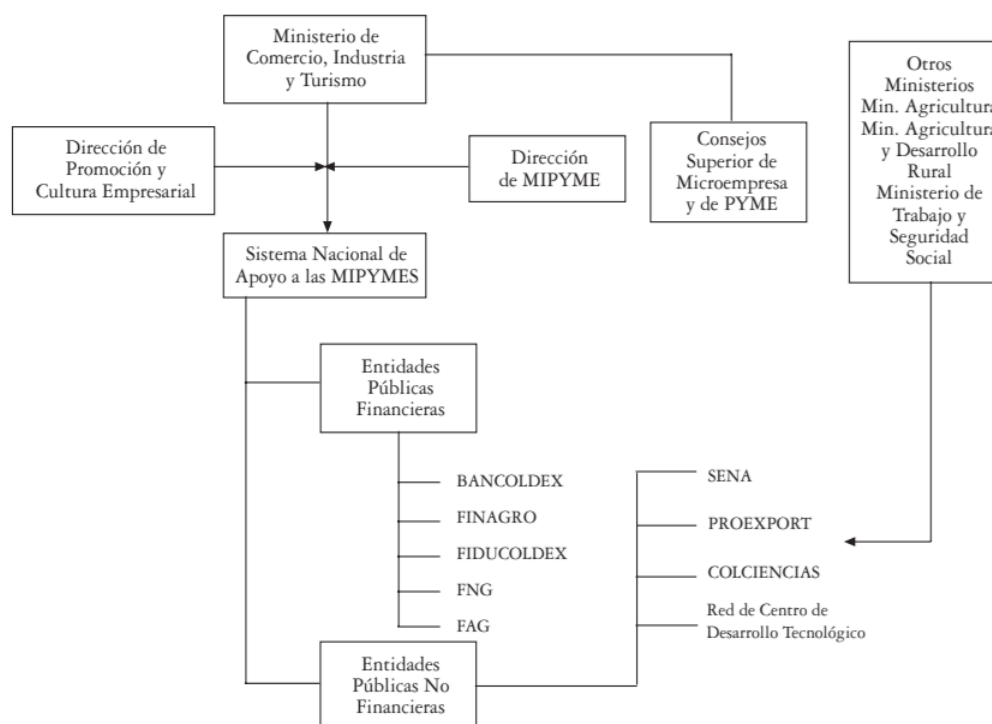


Figura 25. Marco institucional de apoyo a la creación de empresas fundamentado en las leyes 590 de 2000 y 905 de 2004.

Fuente. Gómez et al. (2004 p. 379).

Por su parte, la Ley 1014 (2006), reconocida como ley de fomento a la cultura y el espíritu emprendedor, tuvo como objetivos centrales, entre otros: establecer un conjunto de principios normativos para sentar las bases de una política de Estado, un marco jurídico e institucional para promover el emprendimiento y crear vínculos entre el sistema educativo y el sistema productivo (Art. 2). En materia de marco institucional, creó la Red Nacional para el Emprendimiento; en

materia de principios, resaltó el reconocimiento de la necesidad de apoyar los procesos de emprendimiento y en materia de articulación de los sistemas educativo-productivo, entre otras estrategias, creó de la cátedra de emprendimiento.

Así mismo, la Ley 1151 (2007) plan nacional de desarrollo 2006-2010, entre sus objetivos, propuso articular el desarrollo en ciencia, tecnología e innovación con el fortalecimiento empresarial, en el marco del emprendimiento y la competitividad. Cuatro documentos del Consejo Nacional de Política Económica y Social fueron los instrumentos de política pública del referenciado plan de desarrollo: Documento Conpes 3424 (DNP, 2006), Documento Conpes 3484 (DNP, 2007), Documento Conpes 3527 (DNP, 2008) y Documento Conpes 3582 (DNP, 2009).

El Documento Conpes 3424 (DNP, 2006), creó la Banca de las Oportunidades, con el objeto de facilitar el acceso al sistema financiero formal a familias de menores ingresos, las Mipymes y los emprendedores. El Documento Conpes 3484 (DNP, 2007), partió de reconocer a las Mipymes como actores estratégicos para el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional y el mejoramiento de la posición competitiva del país y propuso, entre otras estrategias para la promoción de estas organizaciones y la transformación productiva: el fomento al emprendimiento y el fortalecimiento de la capacidad de innovación y transferencia tecnológica.

Por su parte, el Documento Conpes 3527 (DNP, 2008) estableció la política pública de competitividad y productividad a partir de quince planes de acción, entre los cuales se cuentan: la formalización empresarial y laboral, la promoción de sectores de clase mundial y el conocimiento como instrumento del desarrollo a través de la estrategia de ciencia, tecnología e innovación. Finalmente, el Documento Conpes 3582 (DNP, 2009), apuntó, entre otros aspectos, a impulsar las

actividades de investigación e innovación en el sector productivo colombiano, a través de incentivos a la innovación.

La Ley 1450 (2011), por la cual se expidió el plan de desarrollo 2010-2014, planteó el crecimiento sostenible y la competitividad con base, entre otros aspectos, a la innovación, y el crecimiento de la producción. En materia de innovación propuso el conocimiento, la innovación y el emprendimiento empresarial como ejes de políticas. De igual forma, en materia de competitividad y crecimiento de la producción plantearon el desarrollo de competencias a partir del mejoramiento de la calidad de la educación y la formalización laboral y empresarial. En esa línea, la Ley 1429 (2010), se orientó a la generación de empleo y formalización de empresas en etapas iniciales.

En la línea del fomento a la cultura del espíritu emprendedor, la Ley 2069 (2020) modificó la Ley 1014 (2006) con respecto al marco institucional y el fomento de la cultura de emprendimiento. En materia de marco institucional estableció que, las Redes Regionales para el Emprendimiento se integraran al Sistema Nacional de Competitividad e Innovación – SNCI (Art. 57) y en materia de fomento, estableció el fortalecimiento de la formación, el acompañamiento, monitoreo y evaluación del impacto del emprendimiento, entre otros, de los programas desarrollados por las entidades sin ánimo de lucro, pero con enfoque en lo social y rural (Art. 81).

Finalmente, en el Documento Conpes 4011 (DNP, 2020) se describe el marco institucional de apoyo al emprendimiento en Colombia. La Figura 26 hace una descripción del marco, teniendo en cuenta el financiamiento, la formación, la asistencia técnica y las conexiones y la Figura 26 hace un análisis teniendo en cuenta los instrumentos y los recursos financieros que ejecutan las diferentes entidades del orden nacional.

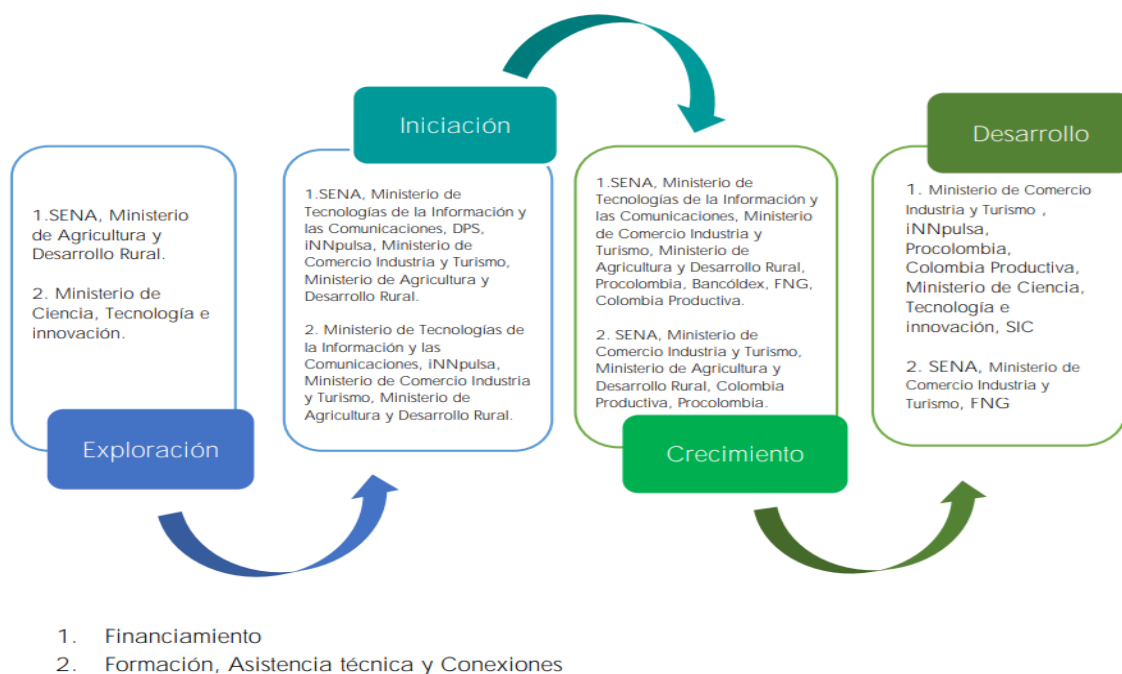


Figura 26. Intervenciones de las entidades de apoyo de orden nacional en el ciclo de vida de los emprendimientos.

Fuente. Documento Conpes 4011 (DNP, 2020 p. 49).

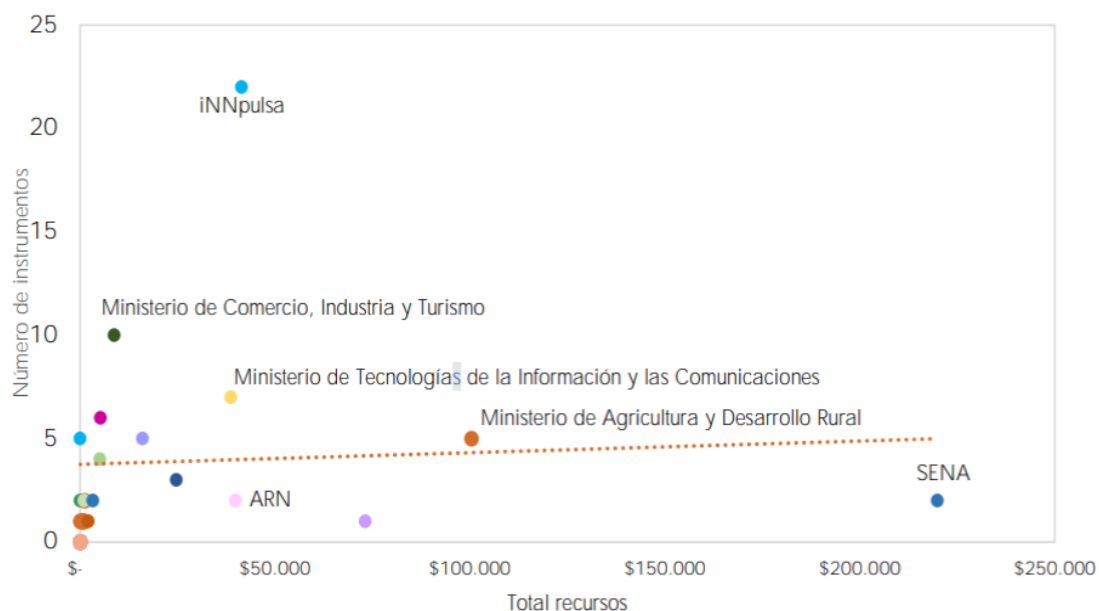


Figura 27. Oferta para intervenciones dirigidas a emprendedores en 2020.

Fuente. Documento Conpes 4011 (DNP, 2020 p. 48)

La figura 27 evidencian que, el SENA es la entidad del orden nacional, que ofrece servicios de apoyo a los emprendedores en todas las etapas del ciclo de emprendimiento. Además, la figura muestra que, si bien, iNNpulsa es la entidad que maneja el mayor número de instrumentos de apoyo al emprendimiento, el SENA, es la entidad que ejecuta el mayor nivel de recursos financieros. Al respecto es importante resaltar que, el SENA administra el Fondo Emprender, el cual es reconocido como “(...) El principal programa de financiación del emprendimiento de Latinoamérica” SENA (2019, p.37).

2.3.2. El modelo Fondo Emprender

Es pertinente iniciar puntualizando que, el Fondo Emprender, es una cuenta independiente y especial creada por la ley 789, (2002, art. 40). Se rige por el derecho privado y está adscrito y administrado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Su creación se materializó en el marco de una estrategia de intervención económica, implementada a través de una política pública orientada a apoyar el empleo por medio de regímenes de promoción, subsidios, flexibilización laboral y exoneración de portes al sector empresarial en materia de parafiscales. Además, se buscó mejorar la protección social con apoyos orientados al subsidio familiar y otros subsidios y apoyos al desempleado.

El funcionamiento del Fondo Emprender, ha estado reglamentado por el Decreto 934 (2003), el cual fue compilado en el Decreto 1072 (2015); donde se establece que, el objeto del mismo es exclusivo y consiste en financiar iniciativas o proyectos empresariales propuestos por sus beneficiarios, de conformidad con la política del Ministerio del Trabajo (*Decreto 1072, 2015*) en materia de empleo, prevención, mitigación y superación de los riesgos socioeconómicos (*Decreto 934 2003, Art. 12*). Así mismo, los decretos referenciados, han dispuesto la administración del Fondo Emprender en cabeza del Consejo Directivo del SENA y la dirección

ejecutiva como función del Director General de la misma entidad. El Consejo Directivo materializa sus decisiones a través de acuerdos, que sustentan, entre otros protocolos, los manuales de operación que son expedidos por la Dirección General.

Los proyectos agenciados por el Fondo Emprender, son planes de negocios que se estructuran e implementan con el objeto de crear unidades productivas o empresas que generen impacto y logren permanecer en el mercado. En el marco de la teoría de gerencia de proyectos, la gestión de estos proyectos se puede dividir en dos etapas: 1) la etapa de la implementación y 2) la etapa del producto, que implica el análisis de la nueva empresa. Las etapas de estructuración e implementación, del plan de negocios, son escenarios de diálogo entre prácticas de Gerencia de Proyectos, prácticas de gestión y prácticas de emprendimiento.

En términos operativos, el modelo Fondo Emprender contempla unos actores, unas metodologías y unos indicadores como se muestran en la Figura 27. Entre los actores, 1) el «Emprendedor», representa un grupo de interés del proyecto que cumple los roles de proponente del plan de negocios, gerente de la implementación y beneficiario del producto. En el marco de lo planteado por Zwikael y Meredith (2018, p.477), y, Meredith y Zwikael (2020, p.62), el emprendedor cumple el rol conceptual de “propietario del proyecto”; por lo tanto, es el responsable de la realización de los beneficios y del logro de los objetivos estratégicos de la inversión.

Así mismo, el emprendedor, debe cumplir con unos perfiles de formación o tipología poblacional. 2) El «Gestor de Emprendimiento», es un funcionario que acompaña al emprendedor en todo el proceso de ideación, estructuración e implementación del plan de negocios. 3) Los «Evaluadores» son personas naturales o jurídicas que evalúan y priorizan los planes de negocios, con base a protocolos establecidos. 4) Los «Interventores», son personas naturales o jurídicas que evalúa la ejecución de los planes de negocios, a través de los indicadores establecidos. Y, 5) los

«Operadores de Recursos» son instituciones de carácter público o privado que administran los recursos del Fondo Emprender (Fondo Emprender, 2018).

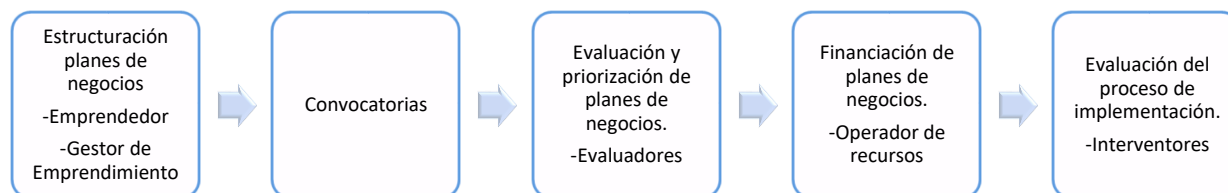


Figura 28. Descripción Modelo Operativo Fondo Emprender

Fuente. Elaboración del autor con base al manual de operaciones del Fondo Emprender

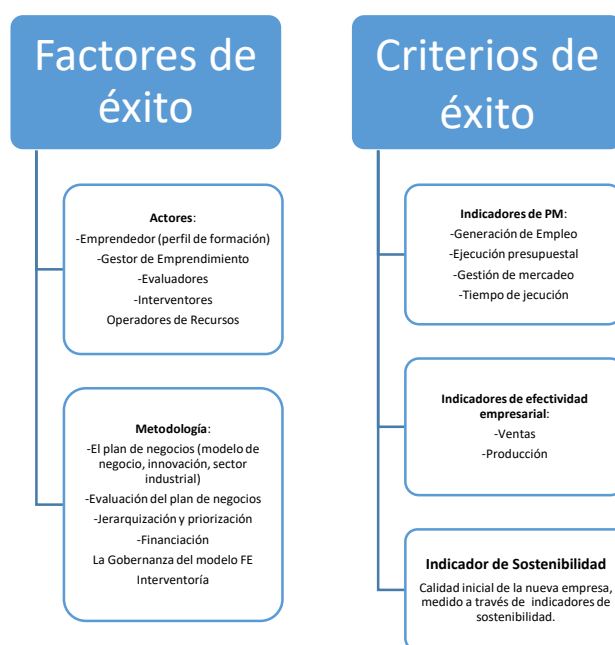


Figura 29. Descripción del modelo Fondo Emprender en el marco de la escuela del éxito del proyecto.

Fuente. Elaboración del autor

La metodología Fondo Emprender contempla protocolos para la estructuración, evaluación y priorización de los planes de negocios; así como el marco normativo e institucional que permiten

la gobernanza del modelo. Los planes de negocios, se estructuran en función de un modelo de negocios. Los indicadores de evaluación están enmarcados en prácticas de gerencia de proyectos y efectividad organizacional que se miden en procesos de interventoría. En el contexto de la escuela del éxito de la gerencia de proyectos, el modelo Fondo Emprender, se puede describir como lo muestra la Figura 29.

Finalmente, se puede resaltar que el éxito del proyecto en el marco del Fondo Emprender significa cumplimiento de indicadores de generación de empleo, ejecución presupuestal, gestión de mercadeo, tiempo de ejecución, producción, ventas y sostenibilidad; en la etapa de ejecución, y, supervivencia, en la etapa del producto.

2.4. Conclusiones

El análisis comparativo de la actividad emprendedora entre las economías GEM y Colombia revela que, entre los años 2019 y 2023, el porcentaje de población adulta que inició o dirigió un nuevo negocio (TEA) en Colombia es superior al promedio de las economías GEM. Sin embargo, el porcentaje de población adulta que dirige un negocio ya establecido (EBO) muestra un comportamiento diferente, ya que, en todos los años analizados, el nivel alcanzado por la economía colombiana es inferior al promedio de las economías GEM.

Los proyectos emprendedores en las economías GEM y en Colombia se caracterizan principalmente por configurar microempresas, es decir, negocios que emplean entre 1 y 5 personas. Estos emprendimientos presentan bajos niveles de innovación, ya que en la mayoría de los casos no ofrecen productos novedosos ni para el país de origen ni para el resto del mundo. Atienden mayoritariamente mercados locales y en menor medida mercados nacionales y extranjeros, y tienen una alta tasa de fracaso, medida por la brecha entre TEA y EBO.

Los emprendedores son de diversos géneros, diferentes grupos etarios, con diversos niveles de formación e impulsados por diversas motivaciones. Los resultados de los análisis en las economías GEM evidencian que los hombres alcanzan mayores porcentajes de actividad emprendedora temprana (TEA) que las mujeres. Sin embargo, las mujeres logran mayores porcentajes en la dirección de negocios establecidos (EBO).

En el mismo sentido, los segmentos de población jóvenes alcanzan mayores porcentajes de actividad emprendedora temprana (TEA) que los segmentos de adultos mayores. No obstante, los segmentos de adultos mayores alcanzan mejores niveles de negocios establecidos (EBO). Lo anterior podría interpretarse como que las mujeres y los adultos mayores son más exitosos que los hombres y los jóvenes para consolidar los proyectos emprendedores. Con respecto al nivel de formación, la tendencia muestra que, a mayor nivel de formación, mayor nivel de actividad emprendedora. Finalmente, el mayor motivador de la actividad emprendedora es la escasez de empleo.

El análisis del ecosistema emprendedor muestra varios aspectos a destacar. En primer lugar, las economías que han logrado consolidar mejores condiciones emprendedoras, medidas a través del NECI, son las economías asiáticas: Emiratos Árabes Unidos, India, Arabia Saudita, Qatar, Corea y Omán. Seguidas de las economías europeas: Países Bajos, Suiza y Letonia. Y, finalmente las economías latinoamericanas, que aún no logran niveles aceptables (mínimo 5 puntos) en la medición del NECI.

En segundo lugar, se observa una tendencia global marcada en los tres bloques de economías asiáticas, europeas y latinoamericanas a fortalecer entre otras, las siguientes condiciones del entorno emprendedor (CEE): infraestructura física y de servicios, normas culturales y sociales, educación y formación empresarial postsecundaria y programas

gubernamentales. Y, en tercer lugar, se observa que cuatro (4) economías de las ocho con mejor NECI: Letonia, India, Arabia Saudita y Corea presentan además los mayores niveles de negocios establecidos (EBO).

Finalmente, con respecto al ecosistema emprendedor colombiano la puntuación del NECI no ha logrado un nivel aceptable. Además, se ha mantenido por debajo del promedio de las economías GEM. Sin embargo, a nivel de condiciones mantiene el mismo comportamiento que el resto de economías GEM, es decir, los avances más significativos se han logrado en: infraestructura física y de servicios, normas culturales y sociales, educación y formación empresarial postescolar y programas gubernamentales.

No obstante, además de las condiciones señaladas, Colombia ha sido una economía que ha hecho apuestas importantes en materia de marco institucional de apoyo al emprendimiento representado en programas y marcos normativos. Lo anterior se evidencia, no solo en los resultados del NECI, sino también en el (ICSEd-Prodem). En ese contexto se ha consolidado el Fondo Emprender, reconocido como uno de los fondos de capital semilla más importante de Latinoamérica.

CAPÍTULO TERCERO

3. Marco Teórico

Introducción

Este capítulo incluye una revisión sistemática, exhaustiva e histórica de la literatura, seguida de la exposición del modelo conceptual. La revisión de la literatura aborda el desarrollo de las principales conceptualizaciones, comenzando con los aportes seminales, pasando por los avances tempranos, hasta llegar a las investigaciones más recientes. El capítulo se organiza en dos secciones principales: primero se desarrolla la revisión de la literatura, y luego se presenta el modelo conceptual basado en los hallazgos de dicha revisión. la Figura 30 contiene los temas que se desarrollan en el capítulo.

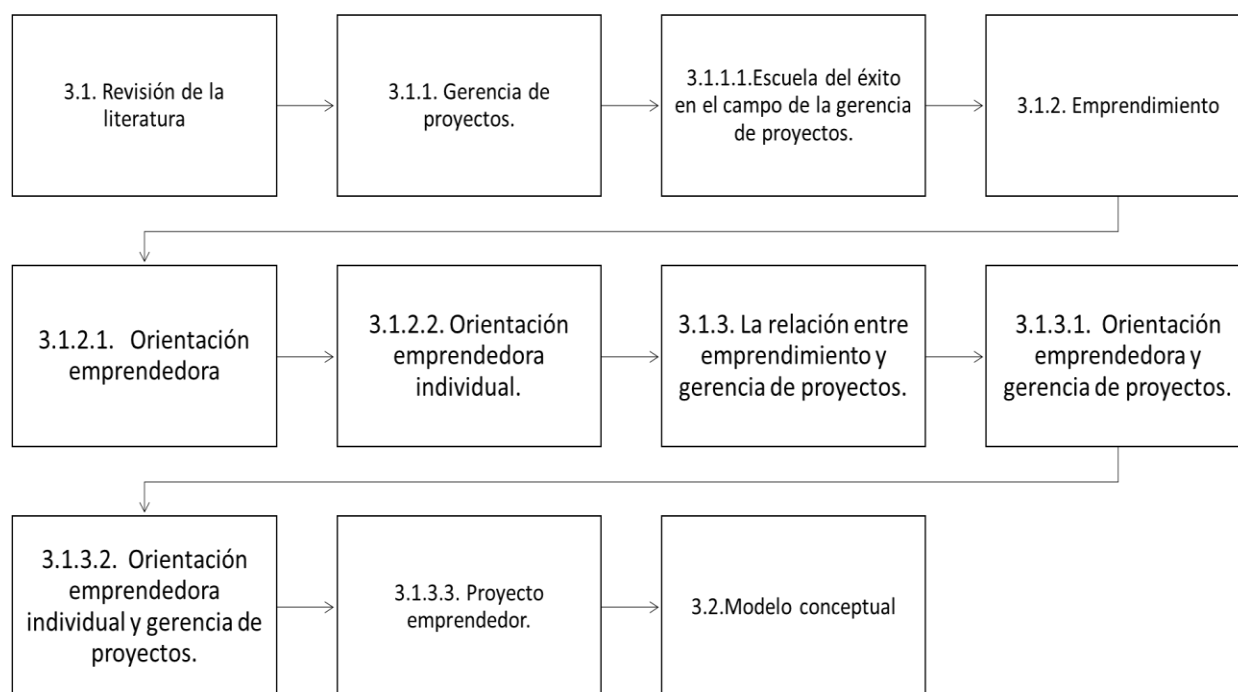


Figura 30. Temas desarrollados en el marco teórico

Fuente. *Elaboración del autor*

3.1 Revisión de la literatura

Esta revisión aborda de manera conceptual los ámbitos de la gerencia de proyectos y el emprendimiento. En el contexto de la gerencia de proyectos, se exploran a fondo los aportes de la escuela del éxito, mientras que en el área del emprendimiento se examinan tanto la orientación emprendedora como la orientación emprendedora individual. Finalmente, se analizan las interrelaciones conceptuales entre ambos ámbitos, con especial énfasis en las líneas discutidas y su relación con el proyecto emprendedor.

3.1.1. Gerencia de proyectos

La gerencia de proyectos está reconocida como una disciplina especializada dentro del ámbito de la gestión (Koskela, 2017). Sus líneas de conocimiento se utilizan en diversos campos de la ciencia y la práctica (Abbasi y Jaafari, 2018). Las cuatro áreas de investigación más destacadas en este campo son la gestión, los negocios, la investigación de operaciones y la ingeniería industrial (Yurtcu y Güzeller, 2021). En la práctica, la gestión de proyectos es de uso común en varios sectores de la economía (Lundin, 2016; Silva et al., 2018). El objetivo de este apartado es explorar las conceptualizaciones que configuran el campo de la gerencia de proyectos. A través de esta revisión de la literatura, se busca analizar la gestión de proyectos tanto desde su práctica como desde sus enfoques teóricos.

Considerando lo planteado por Turner (2022) quien afirmó que "para el desarrollo de los cuerpos de conocimiento de gestión de proyectos, las asociaciones profesionales han tendido a ignorar la investigación" (p. 9), se decidió en primer lugar revisar los cuerpos de conocimiento de cuatro instituciones reconocidas a nivel mundial como referentes de buenas prácticas y transferencia de conocimientos en la gerencia de proyectos a nivel profesional: el *Project*

Management Institute, la *Association for Project Management*, la *Project Management Association of Japan* y la *International Project Management Association*. En segundo lugar, se analizaron publicaciones científicas, especialmente aquellas derivadas de programas de investigación de redes de investigación de alto reconocimiento en el campo.

Tabla 1.

Áreas de conocimiento y grupos de procesos de la dirección de proyectos-PMBOK 6ta edición

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Fuente. (PMI, 2017, p. 25, Tabla. 1-4).

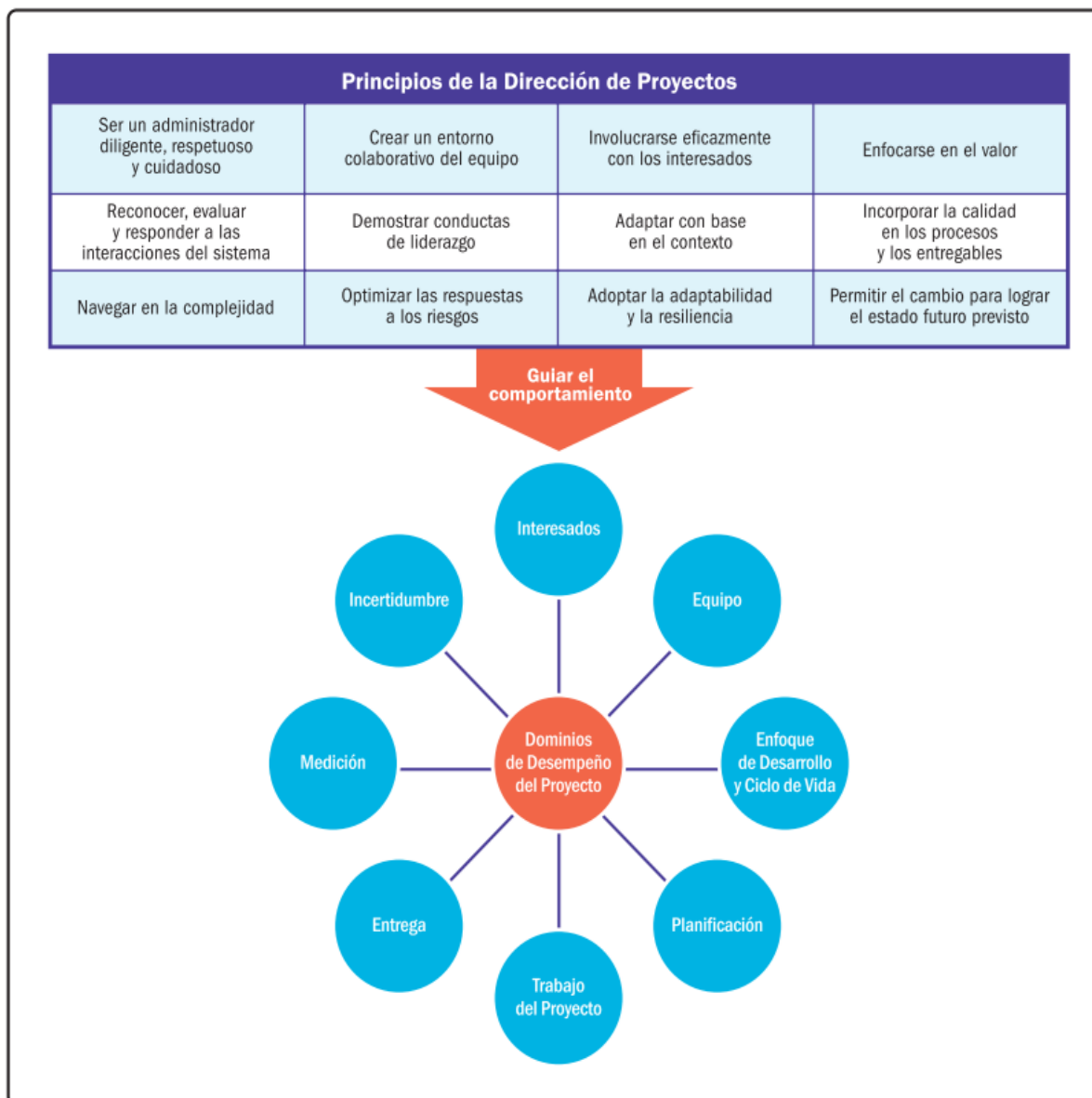


Figura 31. Principios y fundamentos de la gerencia de proyectos PMBOK 7ma edición.

Fuente. (PMI, 2021, p. 5, Fig. 1-1).

El *Project Management Institute* ([PMI], 2021), define el proyecto “como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal implica un inicio y un final para las actividades del proyecto” (p. 31). En ese marco, “la

gerencia de proyectos viene a ser la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas que permitan lograr los requerimientos del proyecto” (PMI, 2021 p. 13).

La definición del PMI sobre la gerencia de proyectos revela un enfoque operativo centrado en el proyecto como unidad de análisis (Crawford, 2004). En ese contexto, aunque el PMBOK en la sexta edición (PMI, 2017) introdujo el triángulo del talento resaltando la importancia del liderazgo y la estrategia organizacional, predominó la estructura de las diez (10) áreas de conocimiento y cinco grupos de procesos para delimitar conceptualmente el quehacer de la gerencia de proyectos (véase Tabla 1).

En el PMBOK séptima edición del PMI (2021), se observa un cambio significativo en las unidades de análisis, abarcando no solo el proyecto en sí, sino también a las personas involucradas. Este cambio de perspectiva se aleja de las áreas de conocimiento y los grupos de procesos, enfocándose en principios y dominios de desempeño. Como principios establecieron un conjunto de normas para guiar el comportamiento de las personas que participan en el proyecto, mientras que los dominios de desempeño representan las áreas en las que se aplican estos comportamientos (PMI 2021) (véase la Figura 31).

La *Association for Project Management* ([APM], 2019), define el proyecto como “un esfuerzo único y transitorio emprendido para generar un cambio y lograr unos objetivos planificados” (p. 231); por lo tanto, la gerencia de proyectos viene a ser “la aplicación de procesos, métodos, conocimientos, habilidades y experiencia para lograr objetivos específicos de cambio” (APM, 2019 p. 231).

En APM (2019) se destaca la visión del proyecto como un mecanismo para estructurar la gestión del cambio. Se enfatiza el uso de proyectos, programas y portafolios como vehículo para la implementación de la estrategia organizacional. En este sentido, se considera que la gestión de

proyectos implica una responsabilidad compartida entre el equipo, el gerente del proyecto y otros líderes de la organización que toman decisiones sobre los proyectos. Estos actores deben desarrollar la capacidad de trabajar juntos e involucrar de manera permanente a todos los grupos de interés (APM 2019).

Finalmente, es importante subrayar que la perspectiva de APM (2019) se enfoca en el proceso del trabajo basado en proyectos, en ese sentido centra sus planteamientos en tres aspectos fundamentales: el ciclo de vida del proyecto, la estrategia de gobernanza y el comportamiento de las personas que participan en el proyecto. Con respecto al ciclo de vida del proyecto, contempla, por un lado, ciclos de vida amplios, que van desde el concepto que da origen al proyecto, hasta la realización de beneficios. Así mismo, contempla los enfoques predictivos, iterativos e híbridos (APM 2019).

La estrategia de gobernanza busca garantizar que los resultados de los proyectos estén alineados con los requerimientos de la estrategia organizacional. De esta forma, se asegura la generación de valor, el retorno de la inversión y la realización de beneficios. Finalmente, el comportamiento de las personas que participan en el proyecto se analiza como la capacidad de las mismas para trabajar juntas (APM 2019).

La *Project Management Association of Japan* ([PMAJ], 2017), define el proyecto “como una empresa de creación de valor basada en una misión que se desarrolla en un marco de tiempo dado, bajo restricciones de recursos y circunstancias externas.” (p. 132); en tal sentido, la gerencia de proyectos es entendida como “la capacidad profesional para entregar un producto que cumpla unas características predefinidas, en un plazo determinado, a partir de la combinación eficaz de los métodos y técnicas más apropiadas y la planificación del desglose del trabajo y las vías de ejecución más eficientes y eficaces” (PMAJ, 2017 p. 133). A diferencia de la APM (2019), que

aborda la integración de actividades organizacionales en proyectos, programas y portafolios, la PMAJ (2017) se enfoca únicamente en proyectos y programas. Sin embargo, ambos cuerpos de conocimiento coinciden en la conceptualización de que el trabajo basado en proyectos representa el mecanismo idóneo para la gestión del cambio, la innovación, la implementación de la estrategia y la creación de valor en el contexto organizacional (PMAJ, 2017; APM, 2019).

Finalmente, la *International Project Management Association* (IPMA) define el Proyecto como “un esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado para realizar los entregables acordados dentro de los requisitos y restricciones predefinidos” y la PM como “la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias a un proyecto para lograr objetivos”. (Hermarij, 2016 p. 25).

El cuerpo de conocimiento de IPMA, aunque comparte la concepción del trabajo estructurado a través de proyectos, programas y portafolios de APM (2019), se enfoca más en el análisis de las competencias del gerente de proyectos. En este sentido, la IPMA considera la gerencia de proyectos principalmente como la aplicación de conocimientos, habilidades y capacidades para alcanzar los resultados propuestos (Hermarij, 2016).

PMI (2021) y APM (2019) incluyeron en las últimas actualizaciones de sus cuerpos de conocimiento modificaciones para incorporar los enfoques ágiles (Dybå y Dingsøyr, 2008; Malik et al., 2021). En la evolución de grupos de procesos a enfoque de desarrollo del ciclo de vida, PMI (2021) contempla, en la misma dirección que APM (2019) los ciclos de vida predictivos, iterativos e híbridos.

En el ámbito de la investigación científica, diversos autores han tratado de establecer distintas perspectivas para orientar el discurso y la práctica de la gestión de proyectos. Por ejemplo, en 1983 Lichtenberg centró la discusión en la necesidad de analizar los diferentes

enfoques teóricos y empíricos de la gestión de proyectos, que en esa época abordaban el proyecto desde una perspectiva predominantemente instrumental.

Lundin y Söderholm (1995) propusieron la teoría de la organización temporal como una forma de complementar la visión tradicional de la gerencia de proyectos. En la misma línea, Packendorff (1995) sugirió que la perspectiva del proyecto debía evolucionar de una visión instrumental hacia un enfoque de organización temporal. Finalmente, Midler (1995) introdujo en el discurso de la gerencia de proyectos el concepto de "proyectificación" de la organización, lo que permitió un análisis más profundo de la relación entre la gestión de proyectos y la gestión organizacional.

En la primera década del siglo XXI, la delimitación y relevancia del campo de la gestión de proyectos generaron un alto nivel de discusión entre los estudiosos de la disciplina. Esto propició la colaboración entre asociaciones de profesionales y redes de investigadores científicos. En este contexto resulta crucial analizar dos programas de investigación, especialmente debido a su carácter empírico, cuyos resultados son fundamentales para inventariar los diferentes conceptos que se han desarrollado en torno a la gestión de proyectos.

En primer lugar, entre los años 2004 y 2006 la red de investigadores "Repensar la Gestión de Proyectos", con financiación del Consejo de Investigación de Ingeniería y Ciencias Físicas del Reino Unido (EPSRC), adelantó un proceso investigativo con el objeto de enriquecer y ampliar el campo de la gerencia de proyectos (Winter, et al., 2006a; Maylor, 2006; Cicmil et al., 2006; Crawford et al., 2006; Morris et al., 2006). El punto de partida de la iniciativa fue el hecho documentado, que en la práctica, "la gerencia de proyectos se había convertido en el modelo dominante en muchas organizaciones para la implementación de estrategias, la transformación empresarial, la mejora continua y el desarrollo de nuevos productos" (Winter, et al., 2006a p. 638).

Como resultados de este proceso investigativo, Maylor et al. (2006) plantearon que el alcance de la gerencia de proyectos va más allá de la proyectificación de la empresa. Destacaron que los problemas asociados a la proyectificación giran en torno a la estructura, la gobernanza y la comunicación como elementos de la organización, y las metodologías (PMM, por sus siglas en inglés) y el resultado, como elementos del proyecto. En este sentido, basados en la propuesta de Andersen y Jessen (2003) sobre los tres escenarios (el proyecto individual, los programas y portafolios), propusieron el concepto de programación como escenario adecuado para la gerencia de proyectos (Maylor et al. 2006).

Winter, et al. (2006b) pusieron en la discusión el concepto de “proyecto empresarial” visto como elemento clave para la implementación de la estrategia (Cohen y Graham 2001). Este concepto implicó un cambio de perspectiva respecto al proyecto, que dejó de ser visto solo como un instrumento para la estructuración de recursos y pasó a ser considerado dentro del marco de los procesos de creación de valor de la organización (Normann, 2001). En este enfoque se incluyen las tipologías de proyectos, programas y portafolios o “trabajo basado en proyectos” (APM, 2019, p. 16) como estructuras para materializar cambios organizacionales, soluciones de tecnología e innovación (TI) y soluciones empresariales integrales (Winter, et al., 2006b).

Finalmente, Atkinson et al. (2006), introdujeron en la discusión una visión del concepto de proyecto que evoluciona desde una perspectiva instrumental hacia un enfoque del proyecto como un proceso social arraigado en la cultura de las organizaciones. Además, destacaron el concepto de incertidumbre, proponiendo que, como buenas prácticas de gestión de proyectos, los aspectos de la incertidumbre que representen amenazas para el proyecto deben gestionarse como riesgos. Estos riesgos pueden surgir de las estimaciones en las etapas de formulación y diseño, las partes interesadas y/o las etapas del ciclo de vida durante la implementación (Atkinson et al., 2006).

En segundo lugar, el *Project Management Institute* (PMI) financió un programa de investigación que se llevó a cabo entre los años 2005 y 2008 con el objetivo de obtener evidencia empírica del valor que la gerencia de proyectos aporta a las organizaciones. Metodológicamente, el estudio examinó el estado del campo como fuente de valor organizacional y analizó el contexto, las motivaciones y los objetivos de las implementaciones de gerencia de proyectos mediante la revisión de 65 organizaciones a nivel mundial. Este análisis fue realizado por 48 investigadores expertos en gerencia de proyectos a través de un estudio de casos múltiples (Thomas & Mullaly, 2008).

Entre los resultados se puede destacar, en primer lugar, que las implementaciones de gerencia de proyectos en las organizaciones analizadas giraron mayoritariamente alrededor de las metodologías (PMM) (Cicmil et al., 2009; Eskerod y Riis, 2009), seguido de estructuras de gobierno para los proyectos (Crawford y Helm, 2009), la implementación de unidades de apoyo, representadas en oficinas de gestión de proyectos (PMO por sus iniciales en inglés) (Hurt y Thomas, 2009; Mengel et al., 2009), y por último, el desarrollo de competencias (Andersen y Vaagaasar, 2009).

En segundo lugar, los aspectos más significativos de las implementaciones organizacionales son de naturaleza estratégica y conductual (Cooke-Davies et al., 2009). Estos se reflejan en la estandarización, consistencia y uniformidad de los procedimientos, procesos y sistemas de gestión de proyectos, superando en importancia a elementos tradicionales como herramientas, técnicas de planificación y el uso de software, entre otros (Cooke-Davies et al., 2009).

En tercer lugar, las motivaciones para las implementaciones giraron en torno a la creciente complejidad de los proyectos, las presiones competitivas del mercado y la búsqueda de ventajas

competitivas para la organización. En cuarto lugar, los objetivos de las implementaciones se centraron en mejorar el rendimiento del proyecto y validar el caso de negocio (Thomas y Mullaly, 2008).

Las discusiones desarrolladas dentro de las redes de investigación y las asociaciones de profesionales durante la primera década del siglo XXI, destacaron además la necesidad de consolidar una teoría de la gestión de proyectos, lograr el reconocimiento de la disciplina en la comunidad científica de gestión (Turner, 2006a) y aclarar las tendencias de la investigación de tal forma que se pudiera apoyar el progreso de la misma (Bredillet, 2007a). Cinco autores, algunos en comunidad y otros de manera independiente, desarrollaron una línea de trabajo que permitió categorizar las perspectivas de investigación en gestión de proyectos y las teorías de gestión relacionadas con estas perspectivas.

Söderlund (2002, 2011), llevó a cabo una revisión exhaustiva de 305 artículos sobre gerencia de proyectos, publicados entre 1960 y 2010 en 30 revistas de alto impacto en el campo de gestión y organizaciones. Esta revisión fue complementada con paneles de discusión con académicos destacados en gerencia de proyectos, con el fin de categorizar la teorización de la gerencia de proyectos y contrastar el desarrollo del campo con enfoques propios del área de Gestión (Söderlund, 2002, 2011). Como resultados determinó, que el desarrollo teórico de gerencia de proyectos se podía categorizar en 7 escuelas. Kwak y Anbari (2008) revisaron 537 artículos de 18 revistas de gestión, publicados entre 1950 y 2007, los cuales complementaron con encuestas, entrevistas y debates con investigadores y profesionales de gerencia de proyectos, con el objeto de comprender el impacto de las perspectivas teóricas de la gestión en el desarrollo práctico e investigativo de la gerencia de proyectos. Como resultado, identificaron 8 disciplinas a fines entre gerencia de proyectos y Gestión.

Tabla 2.*Escuelas de la investigación en gerencia de proyectos*

Turner et al. (2010)	Metáfora	Anbari (1985)	Söderlund (2002, 2010)	Bredillet (2004)	Kwak & Anbari (2008)
Optimización	El proyecto como máquina	Ciencia de la Administración	Optimización	Optimización	Investigación de operaciones
Modelamiento	El Proyecto Como espejo				Gestión del rendimiento/Gestión de la calidad
Gobernanza	El proyecto es una entidad legal	Funcional	Costo de transacción	Costo de transacción	Ingeniería/Contratos/Legal
Comportamiento Organizacional	El Proyecto es un Sistema social	Comportamiento	Comportamiento	Comportamiento	Gestión del comportamiento organizacional y recurso humano
Procesos	El Proyecto es un algoritmo	Sistemas			Tecnología e innovación
Contingencia	El Proyecto es un camaleón	Contingencia	Contingencia	Contingencia	
Éxito	El Proyecto es un objetivo de negocio		Factores críticos de éxito	Factores críticos de éxito	Estrategia
Decisión	El Proyecto es un computador		Decisión	Decisión	Tecnología de la información/Sistemas de información
Marketing	El Proyecto es una cartelera		Marketing	Marketing	

Fuente. Adaptada de Bredillet (2010).

En 1985, Anbari desarrolló lo que denominó un 'enfoque de sistemas para la evaluación de proyectos' (p. 1), basado en un análisis crítico del pensamiento gerencial que le permitió categorizar dicho pensamiento en cinco escuelas. En una línea similar, Bredillet (2004) analizó la investigación de gerencia de proyectos y obtuvo conclusiones semejantes a Söderlund (2002), con respecto a la categorización de siete escuelas.

Finalmente, Turner et al. (2010, 2013) llevaron a cabo un estudio en el cual, inspirados en la metáfora organizacional utilizada por Morgan (2006), categorizaron la investigación en el campo de la gerencia de proyectos en nueve escuelas. La Tabla 2, resume las categorías identificadas por Anbari (1985), Söderlund (2002, 2010), Bredillet (2004), Kwak & Anbari (2008) y Turner et al. (2010, 2013).

La corriente dominante en las perspectivas teóricas de la gerencia de proyectos es la escuela de optimización. Esta escuela, parte de la concepción de que el proyecto es un ente cerrado, rígido, con punto de partida y de llegada, recursos, tareas y comunicaciones claramente definidas, aplica un enfoque sistémico, con uso de modelos duros. Por lo tanto, determinístico en su desempeño (Bredillet, 2007b). Turner et al. (2010) plantearon que esta escuela equipara metafóricamente el proyecto con una máquina que se puede analizar matemáticamente, partiendo del supuesto de que se desarrolla en un marco de comportamiento completamente predecible.

En la escuela de la optimización, una interpretación predominante de gerencia de proyectos, es la propuesta por Barnes (1990), que la define como:

[...] la ciencia de identificar los objetivos de una tarea y organizar las actividades de un grupo de personas para que los objetivos se logren al completar la tarea [*sic*]. Los objetivos generalmente comprenden un objetivo de desempeño, que es el más importante, y objetivos de costo y tiempo (p4).

En esa argumentación, se hace relevante el marco de la denominada triple restricción: «tiempo-costo-calidad» o, triángulo de hierro, triángulo dorado o triángulo de Barnes, como se le ha denominado comúnmente en la literatura; planteado por Martin Barnes en los años 60 (Barnes, 1972). Por lo tanto, las acciones de gerencia de proyectos, pasan por desarrollar procesos de planificación, a través de ejercicios de previsión para luego hacer seguimiento y control en la etapa

de ejecución, donde la actividad clave es monitorear, detectar y corregir las desviaciones de los planes con respecto al tiempo, los costos y los objetivos establecidos (Turner et al., 2010).

Tabla 3.

Herramientas de optimización en gerencia de proyectos

Técnicas de análisis y programación de redes	Estructuras de desglose
Método de ruta crítica (CPM)	Estructura de desglose del producto (PBS)
Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT)	Estructura de desglose del trabajo (WBS)
Diagrama de Gantt	Estructura de desglose de la Organización (OBS)
Asignación y nivelación de recursos	Estructura de desglose de costos (CBS)
Bloqueo de proyectos	Método del valor ganado (EVM)
Técnica de revisión y evaluación gráfica (GERT)	Concepto de horario ganado
Cadena crítica	-
Teoría de las restricciones	-
Simulación de Monte Carlo	-

Fuente. Elaboración del autor con base a Bredillet (2007b) y Turner et al. (2010).

La escuela de optimización, se caracteriza por desarrollar una visión analítica de los proyectos, los cuales conciben como conjunto complejo de actividades (Söderlund, 2002). Por lo tanto, las acciones de gerencia de proyectos se materializan a través de la aplicación de rigurosas técnicas de optimización del tiempo, el costo y el rendimiento de las actividades (Söderlund, 2011). En ese sentido, el valor del proyecto estará en función de: duración, costos mínimos e ingresos máximos. Entre las técnicas de optimización se pueden destacar: las técnicas de análisis y planificación de redes y las estructuras de desglose que se presentan en la Tabla 3 (Bredillet, 2007b; Turner et al., 2010).

En síntesis, desde la perspectiva de las asociaciones profesionales, la gestión de proyectos puede ser conceptualizada como una capacidad tanto de individuos como de organizaciones. Esta

capacidad abarca actitudes, conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para gestionar eficazmente un conjunto de relaciones, métodos, técnicas, herramientas y procesos de planificación que facilitan la correcta ejecución de proyectos, programas y portafolios.

Por su parte, desde la perspectiva de la investigación científica, los proyectos se diseñan para generar cambios, impulsar innovaciones, crear valor y llevar a cabo la estrategia organizacional bajo altos estándares de eficiencia y eficacia. Además, un proyecto puede definirse como una estructura organizada, caracterizada por su temporalidad, restricciones de recursos y objetivos específicos, que puede implementarse mediante enfoques predictivos, interactivos o híbridos.

Las reflexiones de Bredillet (2010), Huemann et al. (2018) y Turner (2022) respaldan las síntesis de este apartado, destacando que la gestión de proyectos, tanto en su práctica como en su desarrollo científico, ha trascendido sus orígenes en disciplinas como la construcción, la ingeniería y la computación, y se ha integrado progresivamente en los ámbitos de los negocios y la gestión.

Esta evolución ha dado fundamento, en primer lugar, a la adopción de un nuevo enfoque en la investigación científica del campo, que ha transitado desde un paradigma rígido o técnico hacia uno más flexible, centrado en la complejidad del contexto, la interdisciplinariedad y la capacidad de adaptarse a diferentes entornos y necesidades.

En segundo lugar, la concepción del proyecto ha evolucionado desde una visión predominantemente instrumental, representada por el concepto de la triple restricción, hacia enfoques más integrales. Estos incluyen el proyecto como una organización temporal, un proceso social, una estructura orientada a la creación de valor y un agente de cambio (Locatelli et al., 2023), lo que ha propiciado el desarrollo de nuevas perspectivas, como la escuela del éxito, la del

comportamiento organizacional y la del marketing, dentro del ámbito teórico de la gerencia de proyectos.

En este contexto, la complejidad inherente al entorno en el que se desarrollan los proyectos emprendedores, así como la naturaleza del problema objeto de estudio, justifican la elección de la escuela del éxito como perspectiva principal para el análisis. En esta escuela se conciben los proyectos como negocios en evolución (Turner et al., 2010), lo que la convierte en un enfoque idóneo para examinar las dinámicas de los proyectos emprendedores, desde su concepción como ideas de negocio hasta su consolidación como empresa sostenible en el mercado.

3.1.1.1. Escuela del éxito en el campo de la gerencia de proyectos

La perspectiva del éxito representa un marco altamente debatido en el campo de la teoría de gestión de proyectos (Pinto et al., 2021; Volden y Welde, 2022; Ika y Pinto, 2022). El objetivo de este apartado es examinar los diferentes modelos que se han validado en los procesos de evaluación del éxito del proyecto. Ika (2009) señaló que el avance de la investigación en la escuela del éxito se ha dado mayoritariamente a partir de la identificación de criterios y factores de éxito, así como de la comprensión de las interrelaciones entre estos elementos. La revisión se realizó con un enfoque histórico para comprender la evolución de la literatura a partir de los trabajos iniciales.

Existe un consenso en la literatura científica sobre que los fundamentos con respaldo empírico de la escuela del éxito se establecieron a finales del siglo XX con las contribuciones pioneras de Slevin y Pinto (1986) y (Pinto y Slevin, 1988a, 1988b). Sin embargo, Ika y Pinto (2022) consideran que la semilla de la escuela se ubica en el modelo de la triple restricción de Barnes (1972).

Los trabajos de Pinto y Slevin representan un modelo integral del éxito del proyecto que contempla planeación, criterios y factores de éxito. En 1986, Slevin y Pinto desarrollaron una herramienta de diagnóstico gerencial que denominaron “Perfil de Implementación del Proyecto (PIP)” el cual plantearon como un instrumento de planeación y configuró un listado de factores críticos de éxito en la ejecución del proyecto. En 1988a Pinto y Slevin analizaron la relevancia de los factores críticos de éxito en las diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto. A partir de este estudio, identificaron que el éxito del proyecto además de los factores críticos está influenciado por una serie de variables externas (Pinto y Slevin, 1988a). La Tabla 4 presenta el listado de factores críticos de éxito y factores externos.

Tabla 4.

Factores críticos de éxitos de la gerencia de proyectos según Pinto y Slevin (1988).

Categorías	Factores	Descripción
Factor críticos de éxito	Misión del proyecto	Claridad inicial de objetivos y direcciones generales.
	Apoyo de la alta dirección	Disposición de la alta dirección para proporcionar los recursos y la autoridad/poder necesario para el éxito del proyecto.
	Cronograma/planes del proyecto	Una especificación detallada de los pasos de acción individuales requeridos para la implementación del proyecto.
	Consulta del cliente	Comunicación, consulta y escucha activa de todas las partes afectadas.
	Personal	Reclutamiento, selección y capacitación del personal necesario para el equipo del proyecto.
	Tareas técnicas	Disponibilidad de la tecnología y los conocimientos necesarios para llevar a cabo los pasos de acción técnica específicos.
	Aceptación del cliente	El acto de "vender" el proyecto final a los usuarios finales previstos.
	Monitoreo y retroalimentación	Provisión oportuna de información de control integral en cada fase del proceso de implementación.
	Comunicación	La provisión de una red adecuada y los datos necesarios para todos los factores clave en la implementación del proyecto.
	Resolución de problemas	Capacidad para manejar crisis inesperadas y desviaciones del plan.

Factores externos	Características del líder del equipo del proyecto	Competencia del líder del proyecto (administrativa, interpersonal y técnica) y la cantidad de autoridad disponible para desempeñar sus funciones.
	Poder y política	El grado de actividad política dentro de la organización y la percepción del proyecto como una promoción de los intereses propios de un miembro de la organización.
	Eventos ambientales	La probabilidad de que factores organizacionales o ambientales externos impacten en las operaciones del equipo del proyecto, ya sea de manera positiva o negativa.
	Urgencia	La percepción de la importancia del proyecto o la necesidad de implementar el proyecto lo antes posible.

Fuente. (Pinto y Slevin, 1988 p. 68).

Finalmente, en 1988b, Pinto y Slevin presentaron un modelo de éxito que contempló dos dimensiones, por un lado, consideraron el desempeño del proyecto en términos de tiempo, costo y rendimiento, y por el otro, la calidad percibida del producto y la satisfacción del cliente. Este modelo bidimensional implica dos hitos temporales, en primer lugar, la dimensión desempeño del proyecto evalúa el éxito en el momento del cierre del proyecto y la entrega del producto. En segundo lugar, luego de un período de uso del resultado del proyecto, la evaluación del éxito es pertinente a través del análisis del impacto del producto en la satisfacción del cliente (Pinto y Slevin, 1988b).

En 1996, Belassi y Tukul argumentaron que el éxito de un proyecto trasciende el simple cumplimiento de la triple restricción: tiempo, presupuesto y calidad. Además, criticaron la tendencia a desarrollar modelos basados en Factores Críticos de Éxito, señalando que las listas de factores producidas carecían de la amplitud y homogeneidad necesarias para evaluar adecuadamente el éxito de los proyectos.

Al respecto, destacaron que debido a la naturaleza única de cada proyecto, resulta difícil estandarizar listas de factores de éxito que fueran aplicables de manera homogénea a todos los

proyectos (Belassi y Tukul, 1996). Esto debido a que algunos factores incluidos en ciertas listas pueden no ser relevantes para un proyecto específico, mientras que un factor crucial para el éxito de otro proyecto podría no estar representado en la lista (Belassi y Tukul 1996).

En esa línea de argumentación, propusieron un marco holístico para clasificar e identificar el impacto de los factores de éxito en el desempeño del proyecto (Belassi y Tukul, 1996). En su propuesta categorizaron los aspectos a evaluar teniendo en cuenta los factores relacionados con diferentes contextos y unidades de análisis, entre las que consideraron: el director del proyecto, el equipo del proyecto, características del proyecto, la organización, la industria y el macro-entorno (véase la Figura 32).

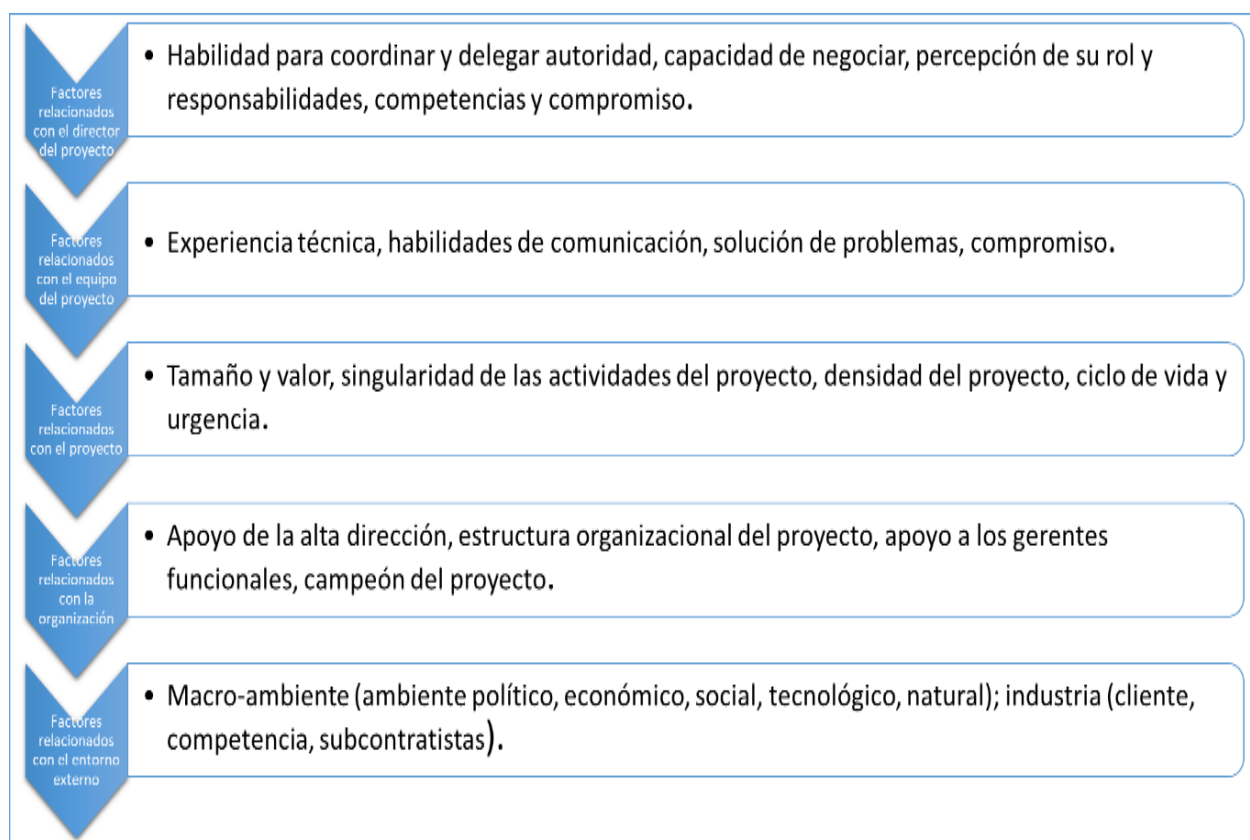


Figura 32. Factores y unidades de análisis propuestos por Belassi y Tukul (1996).

Fuente. *Elaboración del autor con base en Belassi y Tukul (1996).*

En 1998, Wateridge investigó la medición del éxito en proyectos del sector tecnológico. En su disertación, sugirió que, para evaluar adecuadamente el éxito, el equipo del proyecto debe establecer los criterios de medición con las partes interesadas antes de la etapa de ejecución, es decir, en las etapas de iniciación y planificación del proyecto. Este estudio permitió validar una lista de criterios de éxito que toman un orden de importancia jerárquico fundamentados en las expectativas del gerente y los usuarios del proyecto (Wateridge, 1998). La Tabla 5 presenta un resumen del modelo de Wateridge.

Tabla 5.

Relevancia de los criterios de éxito teniendo en cuenta el grupo de interés

Criterios de éxito	Todos los proyectos	Proyectos exitosos	Proyectos fallidos
Criterios de éxito del gerente de proyectos	Cumple con los requisitos del usuario (1) Cumple con el presupuesto (2) Cumple el tiempo (3) Éxito comercial y Logra el propósito (4)	Cumple con los requisitos del usuario (1) Éxito comercial (2) Cumple con la calidad (3) Cumple presupuesto (4) Logra el propósito (5)	Cumple presupuesto (1) Cumple el tiempo (2) Cumple con los requisitos del usuario (3) Éxito comercial (4) Cumple con la calidad (5)
Criterios de éxito del usuario	Cumple con los requisitos del usuario (1) Usuarios felices (2) Logra el propósito (3) Cumple presupuesto (4) Cumple el tiempo (5)	Cumple con los requisitos del usuario (1) Usuarios felices (2) Cumple con el presupuesto (3) Cumple el tiempo (4) Logra el propósito (5)	Cumple con los requisitos del usuario (1) Logra el propósito (2) Usuarios felices (3) Equipo feliz (4) Éxito comercial (5)

Fuente: Elaboración del autor con base a Wateridge (1998, p. 62).

Del trabajo de Wateridge (1998) se pueden destacar varios planteamientos respecto a la evaluación del éxito del proyecto. Primero, como lo advirtieron Pinto y Slevin (1988b), los criterios de éxito varían entre la etapa de implementación del proyecto y la etapa de uso del producto. Segundo, como sugirieron Belassi y Tukel (1996), la evaluación del éxito es contingente al tipo de proyecto. Y tercero, los factores de éxito representan las palancas de gestión que utilizan

los directores de proyectos para alcanzar los criterios establecidos con todas las partes interesadas (Wateridge, 1998 p. 63).

Un trabajo destacado publicado a finales del siglo XX y ampliamente reconocido por la comunidad científica es el artículo de reflexión de Atkinson (1999). En este artículo, Atkinson, al igual que Pinto y Slevin (1988b) y Wateridge (1998) resalta la necesidad de diferenciar entre el éxito del proyecto en la etapa de implementación y la etapa del producto.

Fundamentado en lo anterior, Atkinson argumentó que un proyecto puede considerarse exitoso en su implementación si se ejecuta a tiempo, dentro del presupuesto y cumpliendo las especificaciones de calidad; sin embargo, puede ser un fracaso si los clientes no utilizan el producto y los demás grupos de interés no reciben los beneficios esperados. En sentido contrario, un proyecto puede evaluarse como un fracaso en su etapa de implementación, pero ser exitoso en su etapa de uso del producto (Atkinson, 1999). En este contexto teórico, Atkinson propuso el modelo de evaluación del éxito del proyecto que se conoce en la literatura como "la ruta del cuadrado", el cual se presenta en la Figura 33.

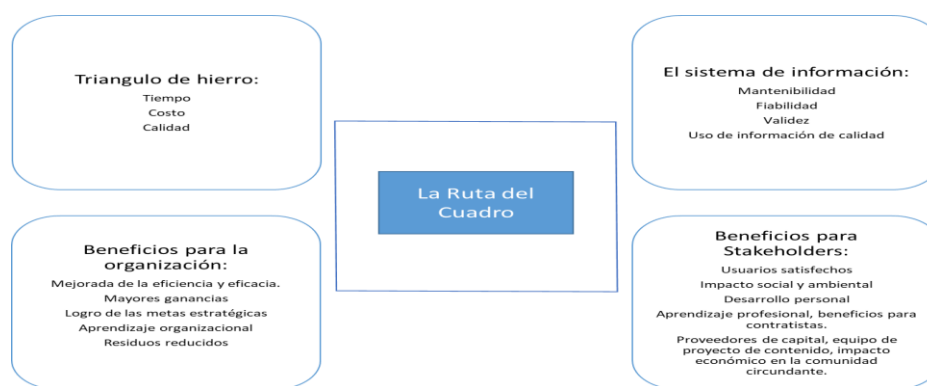


Figura 33. Modelo de evaluación del éxito del proyecto: la ruta del cuadrado.

Fuente. Traducción de Atkinson (1999 p. 341).

Baccarini, (1999) analizó el éxito de los proyectos mediante la estructura de jerarquía de objetivos propuesta por la metodología del marco lógico, y planteó dos escenarios para su

evaluación. El primer escenario se centra en la gestión del proyecto, lo cual implica cumplir con los objetivos de la triple restricción (costo, tiempo y alcance), entregar un producto que cumpla con los requisitos acordados y satisfacer las necesidades de las partes interesadas relacionadas con el proceso de gestión. El segundo escenario se enfoca en el éxito del producto, el cual se mide a partir del cumplimiento de los objetivos estratégicos del propietario, la satisfacción de las necesidades de los usuarios y la satisfacción de las necesidades de otras partes interesadas involucradas con el proyecto (Baccarini, 1999).

En la visión de éxito de Baccarini (1999), el éxito de la gestión del proyecto está subordinado a los objetivos estratégicos superiores del éxito del producto. Por lo tanto, como lo sugirió Atkinson (1999) un proyecto que no cumpla con los criterios de éxito en la etapa de gestión puede considerarse exitoso si el producto cumple con los objetivos de idoneidad para el uso y satisface los objetivos estratégicos de la organización patrocinadora (Baccarini, 1999).

En los inicios del siglo XXI, se publicaron los aportes fundamentales de Shenhar et al. (2001), Shenhar et al. (2002) y (Shenhar & Dvir, 2007), que representaron un nuevo marco para la evaluación del éxito del proyecto. En este marco se concibe el proyecto como un elemento estratégico con capacidad para estructurar los procesos de creación de valor y ventaja competitiva (Shenhar et al., 2001).

Shenhar y Dvir (2007) conceptualizaron el proyecto como una organización temporal que se estructura para diversos fines en el contexto de la implementación de la estrategia organizacional. Estos fines incluyen el lanzamiento de nuevos productos, la implementación de nuevos negocios, la mejora de procesos y productos existentes, la ejecución de inversiones en infraestructuras, y el impulso de la innovación y el cambio organizacional (Shenhar & Dvir, 2007). Así mismo definieron el éxito del proyecto, como un concepto ambiguo, multidimensional y

temporal cuyo análisis depende en gran medida del grupo de interés, la época de medición (corto, mediano o largo plazo) y el tipo de proyecto que se analiza (Shenhar et al., 2002).

La propuesta de modelo de evaluación del éxito del proyecto de Shenhar et al. (2001) y Shenhar & Dvir (2007) prioriza la relación entre factores y criterios de éxito. En este contexto, plantearon las dimensiones de éxito, teniendo en cuenta dos enfoques y cuatro grupos de interés. El primer enfoque es operativo y se centra en analizar si el proyecto se implementó a tiempo, dentro del presupuesto establecido y entregó un producto que cumple con las especificaciones acordadas. El segundo enfoque es estratégico y se orienta a analizar los beneficios para los colaboradores (director y equipo de proyecto), la organización ejecutante y clientes. La Tabla 6 muestra el contraste entre las dimensiones de éxito propuestas en Shenhar et al. (2001) y Shenhar y Dvir (2007).

Tabla 6.

Dimensiones para evaluar el éxito del proyecto según Shenhar et al. (2001, 2007).

Enfoques	(Shenhar et al., 2001 p. 704)		(Shenhar & Dvir, 2007)	
	Dimensiones	Medidas	Dimensiones	Medidas
Operativo	Eficiencia del proyecto	Meta del calendario de reuniones Cumplir con la meta del presupuesto Cumplir con el rendimiento funcional	Eficiencia del proyecto	Cumplimiento de objetivos de tiempo y presupuesto
Estratégico	Impacto en el cliente	Cumplir con las especificaciones técnicas Satisfacer las necesidades del cliente Solucionar el problema de un cliente El cliente está usando el producto La satisfacción del cliente	Impacto en el cliente	Cumplir con los requisitos y lograr la satisfacción, los beneficios y la lealtad del cliente
	Éxito empresarial	Éxito comercial Creación de una gran cuota de mercado Creando un nuevo mercado Creación de una nueva línea de productos.	Impacto en el equipo Resultados comerciales	Satisfacción, retención y crecimiento personal Retorno de la inversión, participación de mercado y crecimiento.

Prepararse para el futuro	Desarrollando una nueva tecnología	Preparación para el futuro	Nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevas capacidades.
---------------------------	------------------------------------	----------------------------	---

Fuente. Elaboración propia con base en Shenhar et al. (2001, 2007)

Con respecto a factores de éxito, Shenhar et al. (2001, 2002) y Shenhar y Dvir (2007) se fundamentaron en la teoría de la contingencia organizacional para categorizar tipologías de proyectos. Además, consideraron las variables críticas de gestión y su relación con las tipologías de proyectos para identificar los determinantes del éxito. En este contexto, se concluye, como lo había sugerido Belassi y Tukel (1996) que los factores de éxito son el resultado de aspectos críticos de la gestión, elementos contextuales y características de los proyectos.

Finalmente, Shenhar et al. (2001, 2002) y Shenhar y Dvir (2007) no propusieron listados de factores de éxito, si no que plantearon el modelo del diamante como marco para clasificar los proyectos, teniendo en cuenta: la novedad, la tecnología, la complejidad y el nivel de urgencia o ritmo del proyecto, de tal forma que se pudieran considerar las mejores palancas para su gestión. La Figura 34 muestra el modelo del diamante.

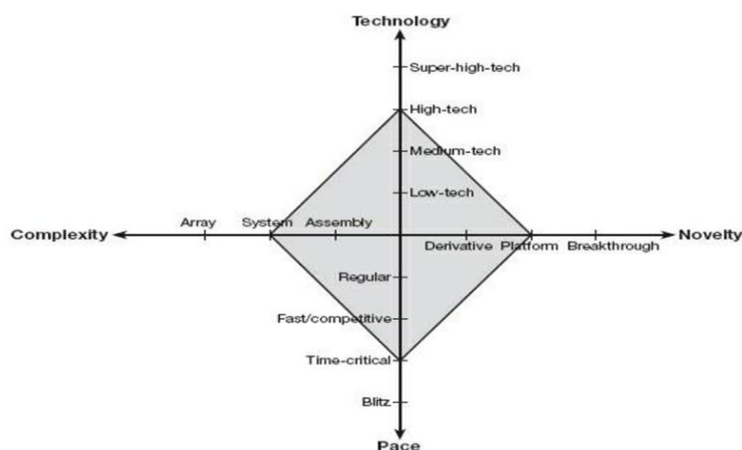


Figura 34. Modelo del diamante.

Fuente. Tomada de Shenhar y Dvir (2007, Fig 1-2, p 27).

En 2001, Hoegl y Gemuenden llevaron a cabo un estudio para determinar la relación entre el trabajo en equipo y el éxito de los proyectos. El estudio se centró en proyectos de la industria del desarrollo de software en Alemania. Para medir el trabajo en equipo, utilizaron el modelo de Calidad del Trabajo en Equipo (TWQ, por sus siglas en inglés) que se fundamenta en elementos de la teoría organizacional. Este modelo incluye seis facetas: comunicación, coordinación, equilibrio de las contribuciones de los miembros, apoyo mutuo, esfuerzo y cohesión (Hoegl y Gemuenden, 2001).

Por otro lado, evaluaron el éxito del proyecto mediante dos dimensiones: eficacia, representada por la calidad del producto, y eficiencia, representada por el cumplimiento del cronograma y el presupuesto. Los resultados del estudio destacaron que el TWQ está relacionado con el éxito de proyectos innovadores, validando este constructo como un factor clave de éxito para este tipo de proyectos (Hoegl y Gemuenden, 2001).

Cooke-Davies (2002) introdujo en la discusión sobre el éxito del proyecto la perspectiva de la "gestión de beneficios". Este enfoque considera el proyecto como un medio para que un conjunto de partes interesadas, generalmente asociadas a la red de valor de una organización, resuelvan problemas y/o aprovechen oportunidades (Cooke-Davies, 2002).

En este contexto, Cooke-Davies (2002) planteó que la evaluación del éxito implica tres escenarios: éxito de la gestión del proyecto, éxito del proyecto y éxito corporativo. En primer lugar, el éxito de la gestión del proyecto, se mide a través del desempeño en las variables de tiempo y costo. En esta etapa, son factores de éxito la adecuada gestión del riesgo y la correcta documentación de las responsabilidades organizacionales relacionadas con el proyecto (Cooke-Davies 2002). En segundo lugar, el éxito del proyecto se mide a través del aprovechamiento de los beneficios del producto. En esta etapa son factores de éxito la cooperación entre las funciones

de gestión del proyecto y la gestión operativa de la organización del cliente o la casa matriz, según sea el caso (Cooke-Davies 2002).

En tercer lugar, la evaluación del éxito corporativo se analiza a partir de la contribución del proyecto al programa o portafolio del cual hace parte como componente de la estrategia organizacional. En esta etapa son factores de éxito las buenas prácticas para la asignación de recursos entre las diferentes alternativas, el sistema de métricas para evaluar el desempeño de los proyectos, y los mecanismos para sistematizar lecciones aprendidas (Cooke-Davies, 2002).

DeLone y McLean (1992, 2003) propusieron un modelo causal de evaluación del éxito en el marco de los sistemas de información. Inicialmente conceptualizaron seis dimensiones de éxito: calidad del sistema, calidad de la información, uso del sistema, satisfacción del usuario, impactos en los individuos e impacto en la organización (DeLone y McLean, 1992). Aunque, en 1992, DeLone y McLean no probaron empíricamente su propuesta, trabajos posteriores validaron la causalidad entre las dimensiones sugeridas (DeLone y McLean, 2003).

En 2003 DeLone y McLean, basándose en las validaciones realizadas por diversos autores al modelo propuesto en 1992, consideraron una nueva característica del sistema: la "calidad del servicio". Además, combinaron los impactos individuales y organizacionales en una nueva dimensión que conceptualizaron como "beneficios netos" (DeLone & McLean, 2003). En el nuevo modelo quedaron conceptualizadas siete dimensiones de éxito: calidad del sistema, calidad de la información, calidad del servicio, intensidad de uso y uso del sistema, satisfacción del usuario y beneficios netos (DeLone & McLean, 2003).

El modelo de DeLone y McLean (2003), aunque se desarrolló en el contexto de los sistemas de información, aporta de manera relevante a la literatura sobre el éxito de los proyectos. En primer lugar, establece tres niveles de éxito: éxito de los atributos del sistema, éxito en el uso del

sistema y beneficios netos. En segundo lugar, los autores argumentan que los beneficios netos representan la diferencia entre los impactos negativos y positivos del proyecto, por lo que los beneficios netos no siempre serán positivos. Finalmente, destacan la importancia de definir el marco de referencia para evaluar los beneficios netos, especificando desde la perspectiva de qué grupo de interés se evaluarán dichos beneficios (DeLone y McLean, 2003).

Diallo y Thuillier (2004, 2005) realizaron un análisis empírico sobre el éxito de proyectos de desarrollo internacional⁵ llevados a cabo en 26 países de África subsahariana⁶. Utilizaron como fuente de información, una encuesta aplicada a los coordinadores de estos proyectos. Como resultados identificaron diez criterios de éxito que se agruparon a partir de un análisis factorial en tres constructos: éxito en la gestión del proyecto, éxito del proyecto y criterios contingentes (ver Tabla 7) (Diallo y Thuillier, 2004).

Tabla 7.

Dimensiones de éxito identificadas por Diallo y Thuillier

Dimensiones	Criterios de evaluación
Éxito en la gestión del proyecto.	Objetivos, Tiempo y Presupuesto.
Éxito del proyecto.	Satisfacción de los beneficiarios con los productos del proyecto. Impacto en los beneficiarios. Capacidades institucional para el país.
Criterios contingentes.	Conformidad de los productos entregados con lo planeado, Visibilidad nacional del proyecto, Reputación del proyecto ante los donantes y probabilidad de financiación adicional.

Fuente: Elaboración del autor a partir de (Diallo y Thuillier, 2004).

⁵(...)“proyectos ejecutados en países en desarrollo, para lograr avances reales en salud, agricultura y educativo, financiados por agencias de desarrollo multilaterales (el Banco Mundial, la Unión Europea, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, etc.), agencias bilaterales (USAID) y las numerosas organizaciones y departamentos de cooperación internacional establecidos por los antiguos gobernantes coloniales y los países industrializados (Diallo & Thuillier, 2005 p.237).

⁶ Parte de África que está situada al sur del desierto del Sahara.

Por otro lado, Diallo y Thuillier (2004) identificaron algunos factores de éxito específicos para la tipología de proyecto analizada. Por ejemplo, el nivel de formación, actualización y experiencia del coordinador puede influir significativamente en la gestión del proyecto. El enfoque del supervisor, ya sea orientado hacia aspectos políticos o técnicos, puede afectar tanto la gestión como el impacto del proyecto. Además, el sector en el que se desarrolla el proyecto puede influir en la gestión y en los criterios contingentes, y, aunque en menor medida, también en el impacto (Diallo y Thuillier, 2004).

Finalmente, (Diallo y Thuillier, 2004) destacaron la diferenciación que hacen los grupos de interés en cuanto a las dimensiones del éxito. Por ejemplo, el equipo del proyecto, los beneficiarios y la población en general valoran la gestión y el impacto por encima de los criterios contingentes. En contraste, el coordinador prioriza la gestión y los criterios contingentes sobre el impacto, mientras que el administrador de tareas valora más los criterios contingentes y el impacto por encima de la gestión (Diallo y Thuillier, 2004).

En Diallo y Thuillier (2005) Profundizaron en la relación entre los factores y criterios de éxito. En primer lugar, determinaron que una buena comunicación entre el coordinador y el gerente de tareas, así como entre los miembros del equipo del proyecto, es un factor clave para el éxito del proyecto. Sin embargo, la relación entre esta comunicación y el éxito en la gestión del proyecto es menos significativa.

En segundo lugar, determinaron que la confianza que un gerente de tareas tiene en el coordinador está positivamente relacionada tanto con el éxito del proyecto como con el éxito en la gestión del proyecto. En tercer lugar, identificaron que las relaciones interpersonales entre el coordinador, el gerente de tareas y el supervisor nacional son factores clave para el éxito en la tipología de proyectos de desarrollo internacional (Diallo y Thuillier, 2005).

Müller y Turner (2007a, 2007b) analizaron la incidencia del director de proyecto, sus competencias y su relación con el éxito del proyecto. Utilizaron datos obtenidos a través de una encuesta web aplicada a nivel mundial a miembros de organizaciones profesionales de gestión de proyectos, incluyendo el *Project Management Institute* (PMI), la *International Project Management Association* (IPMA), la *Association for Project Management* (APM), la *American Society for the Advancement of Project Management* (ASAPM) y la red personal de los autores (Müller y Turner, 2007a, 2007b).

En ese contexto, Müller y Turner (2007a) relacionaron el estilo de liderazgo del gerente de proyecto con el éxito del proyecto. Por otro lado, Müller y Turner (2007b) analizaron la importancia que los directores de proyecto atribuyen a los criterios de éxito y su impacto en el desempeño del proyecto y en Müller y Turner (2007a) estructuraron el modelo de investigación tomando el liderazgo como variable independiente, el cual midieron a través de las competencias emocionales, gerenciales e intelectuales del gerente. Como variable dependiente consideraron el éxito del proyecto, que midieron a través de cuatro (4) criterios de eficiencia del proyecto, cinco (5) criterios de satisfacción de grupos de interés: clientes, usuarios, equipo del proyecto, proveedores y otros, y una (1) opción abierta para que el encuestado sugiriera criterio.

Además, consideraron como variable moderadora seis categorías o tipología de proyectos, las cuales seleccionaron con base en Crawford et al. (2005): área de aplicación, complejidad, etapa del ciclo de vida, importancia estratégica, cultura y tipo de contrato Müller y Turner (2007a). Como resultados, determinaron que, en primer lugar, el estilo de liderazgo del director del proyecto influye en el éxito del proyecto y, en segundo lugar, las competencias de liderazgo requeridas en el director de proyecto pueden variar teniendo en cuenta el tipo de proyecto (Müller y Turner, 2007a).

En el estudio de Müller y Turner (2007b), el modelo de investigación se estructuró utilizando como variables independientes el tipo de proyecto, el sector industrial (clasificado en público, privado y sin fines de lucro) y las características del director de proyecto. Estas características incluyeron género, nacionalidad, edad, nivel educativo, certificación en gestión de proyectos y título profesional. Como variable dependiente, se consideraron los criterios de éxito. Los resultados mostraron, en primer lugar, que existen diferencias en la calificación de los criterios de éxito según el tipo de proyecto y, en segundo lugar, que la importancia asignada a la satisfacción del equipo del proyecto y del usuario final influye en casi todas las medidas de éxito reportadas.

En el segundo decenio del siglo XXI, Ika et al. (2012) desarrollaron un estudio orientado a identificar factores de éxito y su relación con el éxito del proyecto en el contexto los proyectos de desarrollo financiados por el Banco Mundial. Recabaron información a través de una encuesta aplicada a supervisores de proyectos (gerentes de tareas o líderes de equipos de tareas). Fundamentados en la literatura, consideraron como criterios de éxito las dimensiones de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos dentro del tiempo y el presupuesto, relevancia del proyecto para el país y los beneficiarios, impacto y sostenibilidad (Ika et al., 2012).

Como resultado, identificaron una lista de factores de éxito relacionados con las funciones de gestión y supervisión del proyecto, agrupados en las dimensiones de seguimiento, coordinación, diseño y capacitación. Además, identificaron factores que escapan al control de la gerencia del proyecto, especialmente relacionados con el entorno institucional (Ika et al., 2012).

En el mismo sentido, Khan et al. (2013) llevaron a cabo un estudio para identificar factores y criterios de éxito, así como para explorar la relación entre estos elementos. El contexto empírico se centró en proyectos de infraestructura financiados por el sector público en Pakistán. La información fue recopilada de miembros de la comunidad del PMI en Pakistán que trabajaban para

organizaciones involucradas en proyectos gubernamentales, desempeñando roles clave como clientes, patrocinadores, agencias de financiamiento, consultores y contratistas (Khan et al., 2013).

Tabla 8.

Criterios y Factores de Éxito: proyectos de infraestructura financiados por el sector público en Pakistán

Criterios de éxito		Factores Críticos de éxito	
Factor	Variables	Factor	Variables
Eficiencia del proyecto	Alcance, Tiempo, Costos, Número mínimo de cambios y Cumplimiento de la normatividad ambiental	Competencia en gestión de proyectos	Gestor de proyectos competente, Competencias del equipo de gestión de proyectos, Calidad de liderazgo de gestión de proyectos, Elección correcta de la metodología y herramientas de gestión de proyectos, Relación de la gestión de proyecto con contratistas, El líder del proyecto poseía habilidades interpersonales adecuadas, El líder del proyecto poseía habilidades administrativas, Apoyo entusiasta de la alta dirección a la gestión del proyecto y al equipo del proyecto en el sitio. Capacidad técnica del gerente de proyecto, Buenas comunicaciones, Canales de comunicación claros, Equipo de proyecto calificado y adecuado, Monitoreo y control efectivo.
Beneficios organizacionales	Adherido a procedimientos definidos, Producto final utilizado según lo previsto, Aprendizaje del proyecto, Proyecto satisface las necesidades de los usuarios, Nueva comprensión/conocimiento adquirido	Entorno organizativo y de gestión	Entorno social favorables, Personal suficiente, Compensación justa para los empleados, Delegación de autoridad, Administración equitativa para el personal, Relación del director del proyecto con el patrocinador
Impacto del proyecto	El proyecto tiene buena reputación, Satisfacción del usuario final, El proyecto logró su propósito y Los impactos del proyecto en los beneficiarios	Control financiero y técnico	Había un presupuesto detallado para el proyecto, Gestión presupuestaria, Procedimientos formales, Naturaleza del trabajo bien definida en la licitación, Clara organización y descripción del trabajo de la

Potencial futuro	Recursos movilizados y utilizados según lo previsto, Mejora de la capacidad organizativa, Motivados para futuros proyectos y Habilidad de otros trabajos de proyectos en el futuro	Apoyo de la alta dirección	Compromiso de todas las partes en el proyecto, Apoyo del adalid del proyecto, Apoyo de los stakeholders, apoyo de la alta dirección.
Satisfacción de las partes interesadas	Satisfacción del patrocinador, Satisfacción del grupo directivo, Requisito del cliente cumplido, Objetivos organizacionales cumplidos.	Tareas técnicas	Gestión eficaz del cambio, Tener experiencia pasada relevante, Experiencia pasada de metodología, Las desviaciones del plan eran rutinarias y tratadas claramente.

Fuente. Traducción a través de IA de Khan et al. (2013, p. 11,14).

Para evaluar el éxito consideraron las dimensiones: eficiencia del proyecto, beneficios organizacionales, impactos del proyecto, satisfacción de las partes interesadas y potencial futuro. Para identificar factores de éxito analizaron las competencias en gestión de proyectos, el entorno organizativo y de gestión, el control financiero y técnico, el apoyo de la alta dirección y las tareas técnicas como se describe en la Tabla 8 (Khan et al., 2013).

Como resultados identificaron un grupo de factores de éxito, así como su relación con cada una de las dimensiones del éxito. La Tabla 9 describe la relación entre las dimensiones de éxito y el listado de factores Khan et al. (2013).

Tabla 9.

Modelo de éxito en proyectos de infraestructura financiados por el sector público en Pakistán

Criterios de éxito.	Factores críticos de éxito que mayor inciden.
Eficiencia del proyecto.	Control financiero y técnico, entorno organizativo de gestión.
Beneficios organizacionales.	Apoyo de la alta dirección, características del proyecto.
Impacto del proyecto.	Apoyo de la alta dirección, características del proyecto, la organización y el entorno de gestión y la competencia en gestión de proyectos.
Potencial futuro.	Características del proyecto, el control financiero y técnico, el apoyo de la alta dirección y el entorno organizativo y de gestión.

Satisfacción de las partes interesadas.	La competencia en gestión de proyectos, el entorno organizativo y de gestión, el control financiero y técnico, el apoyo de la alta dirección y las características del proyecto.
---	--

Fuente. Elaboración del autor con base a Khan et al. (2013).

En 2014, Mir y Pinnington, llevaron a cabo un estudio que analizó la relación entre el éxito del proyecto y el desempeño de la gestión de proyectos. Para medir el éxito del proyecto, utilizaron el modelo propuesto por Shenhar et al. (2001), que abarca las dimensiones de eficiencia del proyecto, impacto en el cliente, impacto en el equipo del proyecto, éxito empresarial y preparación para el futuro (Mir y Pinnington, 2014).

Por otra parte, Para medir el desempeño de la gestión de proyectos, adoptaron el modelo de Evaluación del Desempeño de la Gestión de Proyectos (PMPA) de Bryde (2003), que comprende las dimensiones de liderazgo de gerencia de proyectos, personal de gerencia de proyectos, política y estrategia de gerencia de proyectos, asociaciones y recursos de gerencia de proyectos, proceso de gestión del ciclo de vida del proyecto, así como indicadores clave de rendimiento (KPI) de gerencia de proyectos. El contexto empírico estuvo representado por 154 profesionales de gestión de proyectos de diferentes organizaciones de los Emiratos Árabes Unidos, a quienes se les aplicó una encuesta (Mir y Pinnington, 2014).

Los resultados determinaron lo siguiente: primero, existe una relación estadísticamente significativa y positiva entre el desempeño de la gestión de proyectos y el éxito del proyecto. Segundo, cada una de las variables del desempeño de la gestión de proyectos también muestra una relación positiva y estadísticamente significativa con el éxito del proyecto. Tercero, el desempeño de la gestión de proyectos explicó el 44,9% del éxito. Cuarto, las variables de desempeño de gestión de proyectos tienen una incidencia diferencial en el éxito del proyecto; por lo tanto, al establecer jerarquizándolas de mayor a menor, se obtiene el siguiente orden: indicadores clave de

rendimiento (KPI), personal, liderazgo, procesos de gestión del ciclo de vida y política y estrategia (Mir y Pinnington, 2014).

En 2015, Joslin y Müller, realizaron una encuesta electrónica a una muestra de 254 profesionales con un promedio de 15 años de experiencia en gestión de proyectos. Los participantes provenían de 41 países, con un 38% de norteamericanos, un 24% de europeos, un 22% de australianos y un 16% de otros países. El estudio tuvo como objetivos, en primer lugar, determinar la naturaleza de la relación entre una Metodología de Gestión de Proyectos (PMM) y el éxito del proyecto, y, en segundo lugar, evaluar si esta relación estaba influenciada por la gobernanza del proyecto.

Para medir el éxito del proyecto utilizaron las dimensiones propuestas por Khan et al. (2013): eficiencia del proyecto, beneficios organizacionales, impacto del proyecto, satisfacción de las partes interesadas y potencial futuro. Como marco de gobernanza consideraron el modelo de Müller (2009): “Aborda la orientación del gobierno corporativo (orientación accionista-parte interesada) y el enfoque organizacional para el control (comportamiento versus control de resultados)” (Joslin y Müller, 2015, p. 1381).

Finalmente, delimitaron la PMM como: “procesos, herramientas, técnicas, áreas de conocimiento y perfiles integrales de capacidad”, fundamentados en análisis de los mismos autores, que salió publicado en 2016 (Joslin y Müller, 2015, p. 1380; Joslin y Müller, 2016, p. 373). El modelo de medición en su conjunto, se analizó en el contexto de la teoría de contingencia. Como resultados, determinaron que existe una relación positiva entre la PMM y el éxito del proyecto. Los elementos de la PMM explican un 22.3% del éxito del proyecto. Así mismo, la gobernanza hace un efecto cuasi-moderador, teniendo en cuenta que se evidencia un efecto por

parte de la orientación del gobierno corporativo, pero no se demuestra impacto del enfoque organizacional para el control (Joslin y Müller, 2015).

Carvalho y Rabechini (2015), realizaron un estudio enfocado en analizar la relación entre la gestión de riesgos y el éxito del proyecto, considerando el efecto moderador del sector industrial y la complejidad del proyecto. El estudio empírico incluyó un trabajo de campo con una encuesta a 415 profesionales de la gestión de proyectos y una revisión documental del desempeño de 263 proyectos de 8 industrias diferentes, todo en el contexto geográfico de Brasil. Para medir el éxito del proyecto consideraron varias dimensiones propuestas en la literatura: gestión de proyectos, producto/servicio del proyecto, impacto en el equipo, impacto actual en los negocios e impacto futuro en los negocios (Carvalho y Rabechini, 2015).

Para medir el riesgo del proyecto, analizaron la incertidumbre desde dos enfoques: uno "duro" y otro "blando", basándose en la tesis de que, por más riguroso que sea el análisis de riesgo de un proyecto, siempre existe la probabilidad de incertidumbres imprevisibles. En el enfoque duro, consideraron variables como la planificación del riesgo, la identificación del riesgo, el análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos, el seguimiento y control de riesgos, y la responsabilidad del riesgo. En el enfoque blando, incluyeron el contexto, el enfoque estratégico ante el riesgo y la incertidumbre, la comunicación e información sobre riesgos, la actitud, la asignación y relación con los grupos de interés, y la gestión de crisis. Finalmente, midieron la complejidad y la industria con escala nominales (Carvalho y Rabechini, 2015).

Los resultados mostraron, en primer lugar, que ni la complejidad ni el sector industrial presentan una relación significativa con el riesgo o con el éxito del proyecto. En segundo lugar, que ambos enfoques de la gestión de riesgos, tanto el análisis blando como el duro, tienen un impacto positivo y significativo en el éxito del proyecto (Carvalho y Rabechini, 2015).

En 2015, Serrador y Turner analizaron la relación entre la eficiencia del proyecto y su éxito. El estudio empírico se desarrolló a través de una encuesta aplicada a 859 profesionales, incluyendo gerentes de proyecto, gerentes de proyecto sénior, gerentes de programa, coordinadores de proyecto, miembros del equipo del proyecto, gerentes séniores, gerentes de programa sénior, gestores de cartera y ejecutivos de nivel C, de 60 países. Los países con mayor participación fueron Estados Unidos, Canadá e India, mientras que Australia, España, Brasil, Singapur y Alemania tuvieron una participación menor. Los encuestados fueron contactados a través de la comunidad PMI, grupos de LinkedIn y redes personales, proporcionando información sobre un total de 1386 proyectos (Serrador y Turner, 2015).

Como variables de eficiencia, consideraron el cumplimiento de los objetivos de tiempo, presupuesto y alcance (Serrador y Turner, 2015). Estas variables han sido validadas por Shenhar y Dvir (2007), Ika et al. (2012) y Khan et al. (2013) como la dimensión “eficiencia del proyecto”. Las variables de eficiencia fueron contrastadas con mediciones perceptivas del éxito, teniendo en cuenta los grupos de interés: patrocinador, equipo del proyecto, cliente, usuario final y una medida de éxito global (Serrador y Turner, 2015). Los resultados indicaron que la eficiencia del proyecto explica el 60% del éxito del proyecto cuando se consideran las variables de la triple restricción: tiempo, presupuesto y alcance, y el 51% del éxito cuando solo se tienen en cuenta las variables de tiempo y presupuesto.

Serrador y Pinto (2015) analizaron la relación entre el enfoque ágil y el éxito del proyecto, con el propósito de aportar evidencia de que los métodos ágiles son más efectivos que los enfoques tradicionales para lograr el éxito del proyecto. El éxito del proyecto lo midieron a partir de tres dimensiones: una medida global de éxito, la eficiencia del proyecto y la satisfacción de los grupos de interés.

Analizaron, además, el efecto moderador en la relación enfoque ágil-éxito del proyecto de las variables: calidad de los entregables, la complejidad del proyecto y el nivel de experiencia del equipo del proyecto. El estudio empírico se basó en la información recolectada en Serrador y Turner (2015), trabajo descrito anteriormente. De los proyectos referenciados por los encuestados, el 6% fueron gestionados totalmente con enfoque ágil, y más del 65% tuvieron algún componente ágil en su proceso de gestión (Serrador y Pinto, 2015).

Los resultados del estudio determinaron, en primer lugar, que existe una relación positiva entre el uso de enfoques ágiles y cada una de las tres dimensiones consideradas como criterios de éxito del proyecto. En segundo lugar, entre los moderadores, sólo se encontró un efecto marginal de la calidad de los entregables sobre la relación entre el enfoque ágil y el éxito del proyecto. La complejidad y la experiencia del equipo del proyecto no tuvieron ningún efecto sobre dicha relación (Serrador y Pinto, 2015).

Aga et al. (2016), analizaron la relación entre el liderazgo transformacional de los gerentes de proyectos, la formación de equipos y el éxito del proyecto. El diseño empírico incluyó la aplicación de una encuesta de campo a 200 gerentes de proyectos de organizaciones no gubernamentales que ejecutaron proyectos de desarrollo en Etiopía. Se planteó un modelo de investigación que consideró el liderazgo transformacional como variable independiente, el éxito del proyecto como variable dependiente y la formación de equipos como variable mediadora (Aga et al., 2016).

Para medir el éxito del proyecto, desarrollaron una lista de 14 variables. Cuatro de estas variables se enmarcan en la dimensión de eficiencia del proyecto, ocho están orientadas a analizar la satisfacción de los grupos de interés (usuarios finales y/o beneficiarios, equipo del proyecto y

patrocinadores), y dos pertenecen a la dimensión de sostenibilidad (Shenhar y Dvir 2007; Ika et al. 2012; Khan et al. 2013).

El liderazgo transformacional lo midieron considerando cuatro dimensiones: influencia idealizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora y consideración individualizada (Aga et al. 2016). Y, finalmente, el trabajo en equipo, lo midieron considerando las dimensiones identificadas por Salas et al. (1999) y Klein et al. (2009): establecimiento de objetivos, el desarrollo de relaciones interpersonales, la clarificación de roles y el empleo de técnicas de resolución de problemas (Aga et al., 2016).

Como resultados identificaron, en primer lugar, que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva con el éxito del proyecto. En segundo lugar, las intervenciones de formación de equipos desempeñan un papel mediador en la relación entre el liderazgo transformacional y el éxito del proyecto. Según Aga et al. (2016), "El liderazgo transformacional conduce al despliegue de actividades de creación de equipos, que a su vez contribuyen significativamente a los resultados positivos del proyecto" (p. 815).

Musawir et al. (2017), desarrollaron un estudio con un doble objetivo: en primer lugar analizaron la relación entre la gobernanza efectiva del proyecto, la gestión de beneficios y el éxito del proyecto. En segundo lugar, identificaron las prácticas de gobernanza del proyecto y de gestión de beneficios que resultan más efectivas para mejorar el éxito del proyecto. El diseño empírico comenzó con un cuestionario web que fue respondido por 333 gerentes, propietarios y patrocinadores de proyectos de diversos países a nivel mundial. El modelo de investigación consideró la gobernanza efectiva del proyecto como variable independiente, el éxito del proyecto como variable dependiente y la gestión de beneficios como variable moderadora (Musawir et al., 2017).

Para medir el éxito, consideraron tres dimensiones: éxito en la gestión del proyecto (presupuesto, cronograma, producto, resultados y planificación); éxito en la propiedad del proyecto (éxito en el caso de negocio y utilización de los resultados); y éxito en la inversión del proyecto (cumplimiento de los objetivos del proyecto y retorno de la inversión). La gobernanza efectiva fue evaluada a partir de nueve variables que incluían órganos, acuerdos, funciones y responsabilidades de gobernanza, así como estructuras de informes, criterios de comunicación y dirección del proyecto. Finalmente, la gestión de beneficios fue evaluada mediante doce variables que abarcaban objetivos, resultados y productos; valor creado y estrategia de gestión de beneficios; partes interesadas y control de cambios. (Musawir et al., 2017).

Como resultado, pudieron determinar que existe un efecto directo de la gobernanza efectiva del proyecto en el éxito del proyecto, y que la gestión de beneficios media parcialmente la relación entre la gobernanza efectiva del proyecto y las tres dimensiones del éxito del proyecto (Musawir et al., 2017). Esto implica que “la gestión de beneficios representa un conjunto de procesos a partir del cual la gobernanza eficaz del proyecto mejora el éxito del proyecto” (Musawir et al., 2017, p. 1669). Especialmente teniendo en cuenta que la gestión de proyectos ha recibido influencia de múltiples campos disciplinarios, particularmente de otros campos de la gestión (Andersen, 2016).

En 2021, Zwikael y Meredith argumentaron que el desarrollo de la literatura sobre el éxito del proyecto ha carecido de orden, teniendo en cuenta que los investigadores no han utilizado una escala consensuada para medir este constructo. Esto puede resultar en hallazgos de investigación engañosos e inconsistentes (Zwikael y Meredith, 2021). Por lo tanto, propusieron un modelo de evaluación del éxito del proyecto con la visión de superar las limitaciones de los principales modelos existentes, incluyendo los de Shenhar et al. (2001), Pinto y Mantel (1990) y DeLone y McLean (2003).

Zwikael y Meredith (2021) presentan su propuesta como un punto de inflexión respecto a la tesis vigente, la cual sostiene que la tipología del proyecto es un elemento contingente para establecer criterios y factores de éxito (Belassi y Tukel, 1996; Shenhar et al. 2001; Diallo y Thuillier, 2004). En este contexto, los autores desarrollaron un modelo que consideran lo suficientemente genérico para la evaluación del éxito en todos los tipos de proyectos (Zwikael & Meredith, 2021). El modelo contempla unas dimensiones, unas unidades de análisis, unos grupos de interés y unos criterios (Zwikael y Meredith, 2021). La Tabla 10 muestra el modelo propuesto.

Tabla 10.

Modelo de evaluación del éxito de Zwikael y Meredith

Dimensiones de Evaluación del proyecto	¿a quién o qué se evalúa?	¿quién evalúa?	Criterios claves de rendimiento
Éxito en la gestión de proyectos	Al gerente o director del proyecto.	El dueño del proyecto.	<p>Lograr el plan del proyecto: El proyecto se completó a tiempo. El proyecto se completó dentro del presupuesto. El proyecto se completó dentro del alcance acordado El proyecto se completó sin beneficios no deseados causados por el director del proyecto. La gestión del proyecto fue un éxito.</p>
Éxito de la propiedad del proyecto.	Al dueño del proyecto	El financiador del proyecto.	<p>Realizar el caso de negocio: El proyecto ha logrado todos los beneficios previstos. El proyecto se completó sin beneficios indeseables. El valor del proyecto real fue mayor de lo esperado.</p>
Éxito de la inversión del proyecto.	El éxito general del proyecto	El financiador del proyecto.	<p>El proyecto fue una inversión que valió la pena para su financiador. El proyecto representa una inversión exitosa. El proyecto en general fue un éxito.</p>

Fuente. Traducción a través de IA de Zwikael y Meredith (2021, tablas II y IV p. 1048 y 1051).

En 2022, el *International Journal of Project Management* publicó un número especial con trabajos resultantes de una convocatoria de artículos sobre el éxito del proyecto (Pinto et al., 2021). En ese conjunto de trabajos, se evidencia que la investigación sobre el éxito del proyecto sigue avanzando, mediante la identificación de factores y criterios de éxito contextualizados según diversas tipologías de proyectos y contextos (Pinto et al., 2022).

En su estudio, Marnewick y Marnewick (2022) analizaron el éxito del proyecto considerando como criterio de éxito la realización de beneficios en el marco del enfoque ágil. El entorno empírico estuvo representado por una muestra intencional de ejecutivos de empresas del sector financiero, de entretenimiento y consultoría, con amplia experiencia en implementaciones organizacionales con enfoque ágil. Estos fueron abordados a través de una entrevista semiestructurada. Los resultados indicaron, entre otros aspectos, que el éxito de los proyectos ágiles se atribuye más al enfoque ágil que a la obtención de beneficios. Se subraya la ausencia de sistematicidad en la gestión de beneficios, que establezca y haga seguimiento de los beneficios antes, durante y después del proyecto (Marnewick y Marnewick, 2022).

Por su parte, Varajão et al. (2022) subrayaron la dificultad inherente en la evaluación del éxito de un proyecto, destacando que esta depende de múltiples aspectos, entre los cuales se incluyen las características y circunstancias del proyecto, las percepciones y expectativas de las partes interesadas, así como los criterios y modelos de evaluación empleados. Para analizar el éxito de los proyectos en el contexto de los sistemas de información, Varajão propuso en 2018 el modelo de las múltiples facetas (véase la Figura 35) que proporciona un marco temporal estructurado para gestionar el éxito de los proyectos.

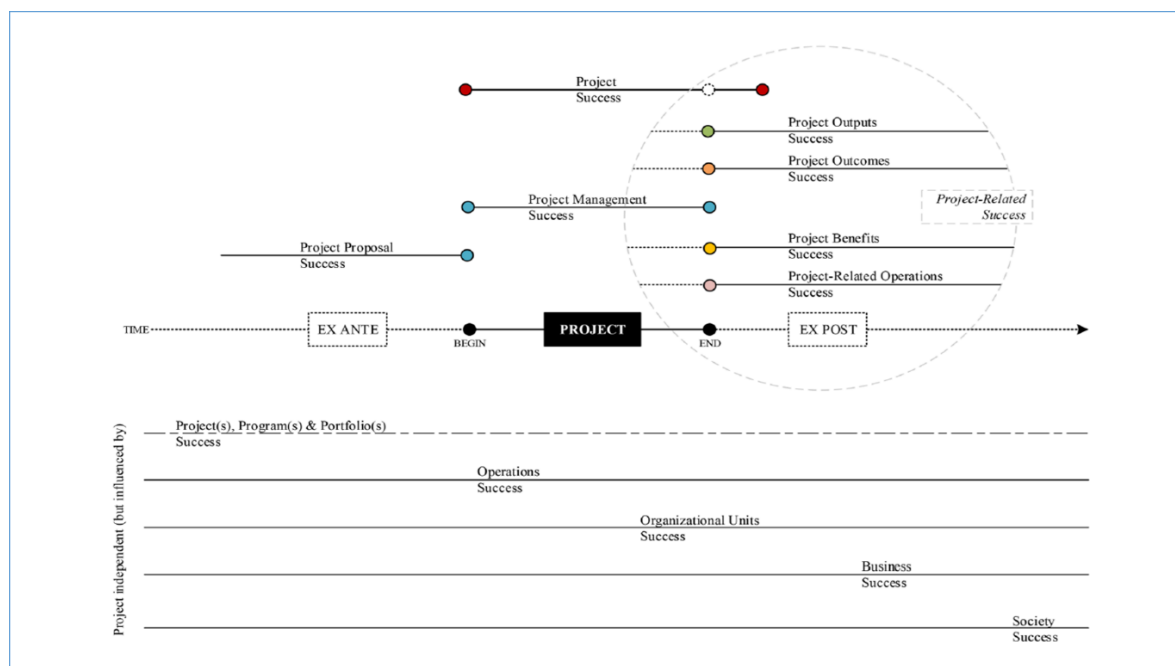


Figura 35. Facetas del éxito en el campo de la gerencia de proyectos.

Fuente. Varajão (2018, p. 10, Fig. 7), Varajão et al. (2022, p. 482, Fig. 1).

El marco de las facetas muestra que es necesario utilizar diferentes criterios para evaluar el éxito de un proyecto a lo largo de su desarrollo. Por ejemplo, la idea inicial del proyecto se evalúa según criterios de viabilidad. La faceta de ejecución se analiza en función de los objetivos de tiempo, alcance, calidad, presupuesto y nivel de satisfacción de las partes interesadas, criterios que miden la eficiencia en la gestión del proyecto. Finalmente, el entregable o producto se evalúa con criterios de calidad, beneficios y expectativas de las partes interesadas (Varajão et al., 2022).

A partir del marco de las facetas, la perspectiva de éxito bidireccional de la gestión del proyecto y éxito del producto planteada por Baccarini (1999) y los enfoques de evaluación del éxito orientados hacia la evaluación del desempeño y/o los beneficios, Varajão et al. (2022) propusieron el marco de la Gestión del Éxito. Este marco propone desarrollar procesos de monitoreo y visualización de la evolución de las dimensiones del éxito en las diferentes facetas,

con el objetivo de centrar los esfuerzos en los factores que más contribuyen al éxito (Varajão et al., 2022).

Los estudios de Abdallah et al. (2022) sobre megaproyectos y de Volden y Welde (2022) sobre proyectos públicos, destacan la relevancia de las características del proyecto, como el nivel de complejidad y el contexto o circunstancias del proyecto, subrayados por Varajão et al. (2022), para los procesos de evaluación del desempeño y éxito del proyecto.

Abdallah et al. (2022) resaltaron las implicaciones que los antecedentes, intereses y marcos institucionales de las partes interesadas, en un continuo de voluntad y representación, pueden tener en el desempeño y éxito del proyecto durante la fase de desarrollo. En su trabajo, Abdallah et al. diferencian entre desempeño y éxito del proyecto. Plantearon que “el éxito-frecaso es un estado final caracterizado por un punto en el que termina la fase de desarrollo, mientras que el desempeño es el conjunto de características espaciotemporales de esta trayectoria a lo largo de dicha fase” (Abdallah et al., 2022, p. 698).

Por su parte, Volden y Welde (2022) puntualizaron las diferencias entre los proyectos públicos y privados, señalando que, dado que no existe una medida universal del éxito del proyecto, en el ámbito de los proyectos privados, las métricas para evaluar el éxito suelen inclinarse mayoritariamente hacia criterios financieros. En estos casos, las partes interesadas más relevantes son los propietarios financiadores, los gerentes de proyecto y los empleados de las organizaciones. Por otro lado, en los proyectos públicos, la definición de criterios, los diferentes roles de las partes interesadas, la creación de valor y los beneficios planificados tiende a ser más ambigua.

El trabajo de Volden y Welde (2022) en su objetivo de definir el éxito del proyecto para el sector público, llegó a un modelo de evaluación del éxito de tres niveles: operacional, táctico y estratégico que comprenden seis criterios de éxito: Relevancia, Eficiencia, Eficacia, Impacto y Sostenibilidad (ver Tabla 11), dimensiones semejantes a las planteadas por Ika et al. (2012) para evaluar proyectos de desarrollo financiados por el Banco Mundial.

Tabla 11.

Modelo de evaluación del éxito de proyectos del sector públicos

Nivel de éxito	Criterio de evaluación	Definición
Operacional	Eficiencia	Implementación y desempeño del proyecto en términos de costo, tiempo y calidad (el triángulo de hierro)
Táctico	Eficacia	Si se han alcanzado los objetivos acordados (normalmente relacionados con las necesidades de los usuarios) y en qué medida el proyecto ha contribuido a este resultado.
Estratégico	Otros impactos	Esto incluye todas las consecuencias <i>más allá</i> del resultado acordado que puedan atribuirse como resultado del proyecto, positivas y negativas, a corto y largo plazo, para las diferentes partes interesadas.
	Relevancia	Un proyecto es pertinente si existe una <i>necesidad</i> para lo que ofrece. La pertinencia del proyecto se evalúa en relación con las prioridades políticas nacionales, pero también con las preferencias de las partes interesadas.
	Sostenibilidad	Un proyecto es sostenible si es probable que sus beneficios persistan durante toda su vida. Los impactos totales (financieros, ambientales y sociales) deberían ser aceptables a largo plazo.
	Eficiencia costo-beneficio	Disposición total a pagar por lo que el proyecto entrega en relación al costo, medido a través del Análisis Costo-Beneficio.

Fuente. Traducción con IA de Volden y Welde (2022, p. 707, Tabla 1.).

Scheepers et al. (2022) destacaron la necesidad de integrar la gestión de realización de beneficios y la gestión de partes interesadas como marco para lograr el éxito del proyecto. Argumentaron que los beneficios del proyecto se generan principalmente después de la fase de implementación, en la etapa del producto. En este contexto, la realización de beneficios depende

en gran medida de las expectativas de un grupo de interés poco analizado en la gestión de proyectos: los gerentes funcionales de negocios. Estos gerentes son responsables de propiciar los cambios organizacionales necesarios para aprovechar los beneficios del proyecto (Scheepers et al., 2022).

El trabajo de Scheepers et al. (2022) ofrece tres aportaciones importantes a la discusión sobre el éxito del proyecto. En primer lugar, resalta la necesidad de considerar al gerente funcional de línea de negocios como una parte interesada clave del proyecto, además del gerente del proyecto, el equipo, el cliente, el usuario y el patrocinador. En segundo lugar, destaca la importancia de la gestión de la realización de beneficios como un aspecto relevante para la gestión exitosa del proyecto. En tercer lugar, subraya que los beneficios del proyecto y la conceptualización del éxito se construyen de manera dinámica con las partes interesadas a lo largo del ciclo de vida del proyecto (Scheepers et al., 2022; Pinto et al., 2022).

Finalmente, Ika y Pinto (2022) propusieron el modelo "Tesseract" (véase la Figura 36) con una perspectiva del éxito del proyecto definida a partir de la interacción entre las dimensiones del éxito del plan del proyecto, el éxito del caso de negocios, la visión compartida de las partes interesadas y la sostenibilidad ambiental.

En primer lugar, plantearon que el éxito del plan del proyecto se evalúa a corto plazo, mediante indicadores de eficiencia y eficacia, mide el desempeño del gerente y del equipo del proyecto y generalmente es evaluado por altos ejecutivos de la organización (Ika y Pinto, 2022). En segundo lugar, plantearon que el éxito del caso de negocios se evalúa a mediano plazo, mediante indicadores de impacto, y mide el desempeño basado en el uso de los productos del proyecto por parte de altos ejecutivos de la organización, es evaluado por los propietarios del proyecto y el público en general (Ika y Pinto, 2022).

En tercer lugar, propusieron una dimensión de sostenibilidad ambiental que se evalúa a largo plazo, a partir de la relación entre beneficios e impactos negativos del proyecto. Esta dimensión generalmente es evaluada por organizaciones de la sociedad civil, reguladores y el público en general, quienes evalúan a los gerentes del proyecto, altos ejecutivos y propietarios (Ika y Pinto, 2022). Finalmente, resaltaron la relevancia de la visión compartida de las partes interesadas, la cual es un factor clave para el éxito del proyecto en todos los marcos temporales (Ika y Pinto 2022).

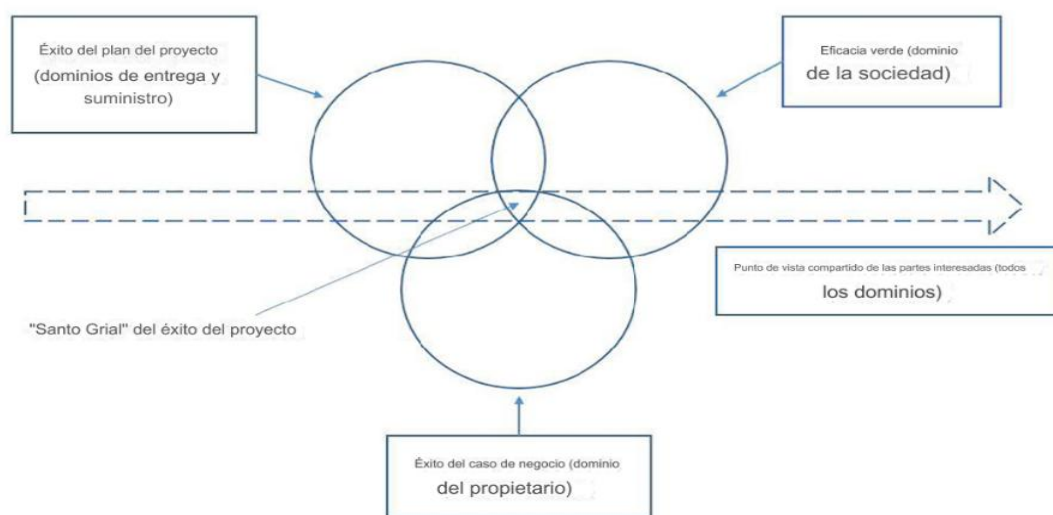


Figura 36. *Modelo Tesseract.*

Fuente. Traducción a través de IA de Ika y Pinto (2022, p. 845, Fig. 1).

En resumen, esta sección integra los principales conceptos, hallazgos y enfoques identificados en la revisión de la literatura sobre la escuela del éxito. La revisión se dividió en dos partes: la primera abarca la literatura seminal y los desarrollos tempranos, y la segunda incluye las conceptualizaciones de la literatura más reciente. Finalmente, se presentan las conceptualizaciones integradas.

La investigación sobre el éxito del proyecto ha avanzado a partir de la búsqueda de las mejores métricas, medios, criterios y factores para evaluar el desempeño de los proyectos (Jugdev y Müller, 2005; Ika, 2009). Un hallazgo notable es que ni en la literatura seminal ni en los desarrollos tempranos se identifica un modelo dominante para evaluar el éxito del proyecto. Diversos autores han propuesto diferentes dimensiones, alcanzando consenso general únicamente en torno a la “eficiencia del proyecto” (Costantino et al., 2015; Zwikael y Meredith, 2021) y la concepción temporal que divide el análisis entre el éxito de la gestión del proyecto y el éxito del proyecto (DeLone y McLean, 1992; Cooke-Davies, 2002; Diallo y Thuillier, 2004) (ver Tabla 12).

En este sentido, Zwikael y Meredith, (2021) destacaron tres modelos: (Pinto y Slevin, 1988b), (DeLone y McLean, 2003) y (Shenhar & Dvir, 2007), mientras que Ika y Pinto (2022) destacaron siete modelos, incluyendo además los de Barnes (1972), Atkinson (1999), Ika et al. (2012) y Maltzman y Shirley (2015). Esto genera problemas de fragmentación en la literatura, dificultando la construcción de conocimiento acumulativo en la perspectiva de investigación (George y Marino, 2011), así como la comparación de estudios sobre el éxito del proyecto (Zwikael y Meredith, 2021).

Por otro lado, es importante subrayar que el avance de la literatura sobre el éxito del proyecto se ha basado mayormente en estudios de encuesta que recopilan percepciones de gerentes de proyectos y otros directivos organizacionales (Ika, 2009). En menor medida, se han realizado estudios basados en el análisis de documentos o informes, los cuales podrían ofrecer datos concretos sobre el cumplimiento de indicadores en las diferentes fases de los proyectos (Ika, 2009). Además, han considerado como unidades de análisis a las organizaciones ejecutoras y

patrocinadoras, los proyectos, los equipos y directores de proyectos, así como a otras partes interesadas (véase Tabla 12).

Tabla 12.

Dimensiones que se han considerado en la literatura seminal para medir el éxito del Proyecto

Autor (es)	Dimensiones de éxito	Épocas de Medición	Tipo de proyecto
Barnes (1972)	-Triple restricción: Tiempo, costo y calidad	Implementación del proyecto.	Todos.
(Pinto y Slevin, 1988b)	-Desempeño del proyecto (Tiempo, costo y rendimiento). -Calidad percibida del producto. -Satisfacción del cliente.	-Implementación del proyecto. -Uso del resultado del proyecto.	Todos.
(Wateridge, 1998)	-Criterios de éxito del gerente de proyectos. -Criterios de éxito del usuario.		Proyectos de tecnología.
(Atkinson, 1999)	-Triple restricción: Tiempo, costo y calidad. -Beneficios para la organización. -Beneficio para las partes interesadas. -Sistema de información	-Etapa de implementación. -Etapa del producto.	Todos.
Baccarini, (1999)	-Triple restricción (costo, tiempo y alcance). -Beneficio para las partes interesadas. -Objetivos estratégicos del propietario. -Satisfacción de las necesidades del usuario. - Satisfacción de las necesidades de otras partes interesadas.	-Gestión del proyecto (implementación). -Éxito del producto.	Todos.
(Shenhar y Dvir, 2007).	-Eficiencia del proyecto. -Impacto en el cliente. -Impacto en el equipo. -Resultados comerciales. Preparación para el futuro.	-Etapa de implementación (enfoque operativo). -Beneficios para los grupos de interés (enfoque estratégico).	Desarrollo de nuevos productos.
(Hoegl y Gemuenden, 2001).	-Eficiencia (Cronograma y presupuesto). -Eficacia (Calidad del producto).		Industria de software.
(Cooke-Davies, 2002).	-Eficiencia (Tiempo y costo). -Beneficios del producto. -Éxito corporativo.	-Éxito de la gestión del proyecto. -Éxito del proyecto. -Éxito corporativo.	Todos.
(DeLone y McLean, 1992).	-Calidad del sistema. -Calidad de la información. -Calidad del servicio. -Uso del sistema. -Satisfacción del usuario. -Beneficios netos.	-Etapa de desarrollo. -Etapa de uso del producto.	Sistemas de información.

(Diallo y Thuillier, 2004).	-Objetivos, tiempo y presupuesto. -Satisfacción de los beneficiarios con el producto. -Impacto en los beneficiarios. -Capacidades institucionales para el país. -Visibilidad nacional del proyecto. -Reputación del proyecto ante donantes. -Coherencia de los resultados del proyecto con lo planeado.	-Éxito en la gestión del proyecto -Éxito del producto.	Proyecto de desarrollo.
Müller y Turner (2007a, 2007b)	-Criterios de eficiencia del proyecto. -Criterios de satisfacción de grupos de interés. Moderadores: -Tipología de proyectos (área de aplicación, complejidad, etapa del ciclo de vida, importancia estratégica, cultura y tipo de contrato).		Todos.
Ika et al. (2012)	-Eficiencia y eficacia en cumplimiento de objetivos. -Relevancia del proyecto. -Impacto. -Sostenibilidad.		Proyecto de desarrollo.
Khan et al. (2013)	-Eficiencia del proyecto. -Beneficios organizacionales. -Impacto del proyecto. -Satisfacción de las partes interesadas. -Potencial futuro.		Proyectos públicos de infraestructura.
(Carvalho y Rabechini, 2015).	- Gestión del proyecto. -Producto del proyecto. -Impacto en el equipo del proyecto. -Impacto presente y futuro en el negocio.	Etapa de gestión. Etapa de producto.	Todos.
(Serrador y Turner, 2015).	-Eficiencia del proyecto (cronograma, presupuesto y alcance). -Medida global de éxito. -Satisfacción de los grupos de interés.	Etapa de implementación	Todos.
(Aga et al., 2016).	Eficiencia del proyecto. Satisfacción de partes interesadas.		Todos.
Musawir et al. (2017).	Éxito en la gestión del proyecto. Éxito en la propiedad del proyecto. Éxito en la inversión del proyecto.		Todos.

Fuente. Elaboración del autor con base a revisión de la literatura

En cuanto a los factores de éxito, la pauta la marcó inicialmente el trabajo de Slevin y Pinto (1986) con el altamente debatido modelo del perfil de implementación del proyecto (PIP). Sin embargo, parece haber consenso en la literatura seminal y desarrollos tempranos en que los factores de éxito son de carácter contingente, por lo tanto, no es viable establecer listados de factores que satisfagan las necesidades de evaluación de todas las tipologías de proyectos (Belassi y Tukel, 1996; Shenhar y Dvir, 2007).

En este contexto, los marcos analíticos del éxito del proyecto han contrastado las dimensiones del éxito con diversas temáticas y circunstancias relacionadas con la gestión de proyectos, así como con otros ámbitos de la gestión en general, con el fin de explicar los factores que influyen en el éxito (Costantino et al., 2015). En esta línea, se han relacionado las dimensiones de éxito del proyecto con enfoques ágiles, gestión de riesgos, gobernanza, competencias y liderazgo del director de proyectos, tamaño y complejidad del proyecto, sector industrial, características organizacionales y metodologías de gestión de proyectos (PMM), como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13.

Factores y unidades de análisis en la evaluación del éxito del Proyecto

Autor	Unidad de Análisis	Factores de éxito
(Slevin y Pinto, 1986).	-El proyecto.	Misión, apoyo de la alta dirección, planes y cronogramas, consulta del cliente, personal, tareas técnicas.
(Belassi y Tukel, 1996).	Gerente de proyecto. -Director del proyecto. -Equipo del proyecto. -Características del proyecto. -La organización ejecutora. -La industria. -El macro-entorno. -Coordinador del proyecto.	Competencias del líder del proyecto. Propuso marco analítico.
(Diallo y Thuillier, 2004, 2005).	-Enfoque del supervisor. -Sector del proyecto.	Formación, actualización y experiencia. Orientado hacia aspectos políticos o técnicos. Criterios contingentes.

Müller y Turner (2007a, 2007b).	-Director del proyecto.	Competencias del directos de proyecto. Estilo de liderazgo del director de proyecto.
Shenhar y Dvir (2007).	-El proyecto.	Novedad. Tecnología. Complejidad. Urgencia o ritmo.
Ika et al. (2012).	-Gerencia del proyecto. -Entorno institucional.	Estrategia de seguimiento, coordinación, diseño y capacitación. Competencias en gestión de proyectos.
Khan et al. (2013)	-Organización ejecutora. -El proyecto -Gerente del proyecto.	Entorno organizativo y de gestión. Control financiero y técnico. Apoyo de la alta dirección. Características del proyecto. Liderazgo de la gerencia. Personal de gerencia de proyectos.
(Mir y Pinnington, 2014).	-Gerente del proyecto. -Organización ejecutora.	Políticas y estrategia de gerencia de proyectos. Indicadores de rendimiento de gerencia de proyectos.
(Joslin y Müller, 2015).	-El proyecto. -El proyecto.	Proceso de gestión del ciclo de vida. Metodología de Gestión de Proyectos. Gobernanza del proyecto.
(Carvalho y Rabechini, 2015).	-El Proyecto. -El proyecto.	Riesgo del proyecto. Complejidad. Sector industrial. Enfoque ágil (gestión ciclo de vida). Complejidad del proyecto. Calidad de los entregables. Nivel de experiencia.
Serrador y Pinto (2015).	-El equipo del proyecto.	Liderazgo transformacional. Formación de equipos.
(Aga et al., 2016).	-Gerente del proyecto	Gobernanza del proyecto. Gestión de beneficios.
Musawir et al. (2017).	-Organización ejecutora -El Proyecto. -Partes interesadas.	

Fuente. Elaboración del autor con base en la revisión de la literatura

En la literatura más reciente sobre el éxito del proyecto, se observa un fortalecimiento de la dimensión "eficiencia del proyecto", así como de los marcos temporales o diferentes facetas que se pueden considerar en el contexto de la evaluación del éxito (Varajão et al., 2022). Los avances de la literatura se evidencian en una mejor estructuración de las dimensiones fundamentados en la gestión de beneficios, los grupos de interés, los marcos temporales y aspectos intrínsecos al

proyecto (Musawir et al., 2017; Pinto et al., 2022). Resaltan en estos trabajos los modelos de Zwikael y Meredith (2021) e Ika y Pinto (2022).

Finalmente, se puede destacar que la escuela de éxito como se denomina en Turner et al. (2010) y de factores en Söderlund (2002, 2011), parte de la premisa de que una de las tareas claves de la gestión de proyectos es determinar con precisión qué se entenderá por éxito (Ika y Pinto, 2022). Posteriormente, teniendo en cuenta el contexto y las características del proyecto (Varajão et al., 2022), se identifican los factores o palancas idóneas para empujar dicho éxito (Shenhar y Dvir, 2007).

El estudio de la perspectiva ha mostrado que el éxito es un concepto complejo (Zwikael y Meredith, 2021), ambiguo (Ika y Pinto, 2022), multidimensional y temporal (Pinto et al., 2021). Por lo tanto, los criterios de medición pueden variar, en función de los grupos de interés (Zwikael y Meredith, 2021; Scheepers et al., 2022), la época de medición (corto, mediano o largo plazo) (Müller y Jugdev, 2012) la realización de beneficios (Musawir et al., 2017; Zwikael et al., 2019; Aubry et al., 2021) y el tipo de proyecto que se analiza (Shenhar et al., 2002, Shenhar y Dvir, 2007).

3.1.2. Emprendimiento

En la literatura existe consenso en cuanto a que, el origen etimológico de la palabra "emprendimiento", proviene del término francés "*entreprendre*", que significa "comenzar algo, emprender" (Gündoğdu, 2012, p. 298). Esta palabra se adoptó en el inglés como "*entrepreneurship*", y, generó diversas traducciones al español, como "emprendimiento, emprendedurismo, empresarismo, espíritu emprendedor y espíritu empresarial" (Fernando et al., 2010, p. 16).

El estudio del emprendimiento se ha caracterizado por el eclecticismo teórico (Kuura et al., 2014), debido a que ha sido abordado desde diferentes perspectivas y considerando diversas unidades de análisis (Terán-Yépez y Guerrero-Mora, 2020; Maca y Rentería, 2020). Leunbach (2021) resaltó que las dificultades para delimitar conceptualmente el emprendimiento, obedece a la diversidad paradigmática que ha predominado en el campo.

En ese sentido, a partir de un análisis de trabajos influyentes se puede determinar, que el objeto de estudio del campo es el proceso de creación de nuevas empresas (Gartner, 1985; Veciana, 2005; Verstraete y Fayolle, 2005; Pereira Laverde, 2007; Varela, 2008). No obstante, la búsqueda de factores para explicar este proceso ha generado una variedad de enfoques y unidades de análisis, como se ilustra en la Tabla 14.

Tabla 14.

Resumen teorías clásicas de emprendimiento

Autor	Objeto de estudio	Factores determinantes	Unidades de análisis/modelos
(Schumpeter, 1939), (Drucker y Noel, 1985) (McClelland, 1961)	Proceso de formación de nuevas empresas. Proceso de formación de nuevas empresas.	Innovación Componentes motivacionales del individuo: Necesidades de logro, afiliación y poder.	Emprendedor Emprendedor
(Shapiro, 1982, 1984)	Proceso de formación de nuevas empresas.	Iniciativa del individuo y oportunidades que ofrece el entorno.	Evento empresarial Emprendedor o equipo Factores del entorno
(Ronstadt, 1984)	Proceso de formación de nuevas empresas.	Características y rasgos del individuo.	Emprendedor Empresa Entorno
(Gibb, 1987) (Vesper, 1990)	Proceso de formación de nuevas empresas. Proceso de formación de nuevas empresas.	Motivación y habilidades a través de la Cultura y la formación empresarial. Época y lugar del emprendimiento. Educación y experiencia. Capital y Prácticas de gestión.	Emprendedor Recursos Entorno Emprendedor Entorno

(Timmons y Spinelli, 2004)	Proceso de formación de nuevas empresas.	Liderazgo orientado al aprovechamiento de oportunidades.	Líder Oportunidad Recursos Equipo
----------------------------	--	--	--

Fuente. Elaboración del autor con base a revisión de la literatura

Por su parte, Verstraete y Fayolle (2005) categorizaron la teoría de emprendimiento en cuatro escuelas o corrientes principales: la que se centra en la identificación y aprovechamiento de oportunidades, la orientada hacia la creación de nuevas empresas, la que prioriza la generación de valor y creación de riqueza y la que se fundamenta en la innovación. Gartner (1990) validó empíricamente que la creación de nuevas empresas, la innovación, la generación de valor, el crecimiento y el emprendedor son los temas centrales del campo emprendimiento.

En sus trabajos pioneros, Gartner (1985,1993) conceptualizó la "creación de nuevas empresas" como equivalente a la creación de un nuevo negocio, ya sea como una entidad completamente nueva o como una nueva unidad dentro de una entidad establecida. Esta nueva empresa está destinada a ofrecer resultados que trascienden el año de su inversión inicial, representando una nueva entrada al mercado para los competidores y una nueva oferta para sus potenciales clientes (Gartner, 1985). Para Varela (2008), el fenómeno de creación de nuevas empresas representa el objeto de estudio genuino del campo de emprendimiento. Este objeto tiene un carácter multidimensional que involucra al emprendedor, la nueva empresa, el proceso y el entorno (Gartner, 1985).

Para efectos del presente estudio, se concibe el emprendimiento como un proceso humano (Leunbach, 2021) de "creación de nuevas empresas" (Lumpkin y Dess 1996; Veciana, 2005; Varela 2008), que se origina a partir de la implementación de innovaciones y sistemas de creación

de valor (Gartner, 1990; Verstraete & Fayolle, 2005) para aprovechar oportunidades de negocio (Kantis et al., 2022) en un entorno económico, tecnológico, político, social y cultural específico (GEM, 2022).

En el ámbito del emprendimiento, se han consolidado dos líneas de investigación clave: la orientación emprendedora, que se enfoca en el emprendimiento a nivel organizacional, y la orientación emprendedora individual, que estudia el comportamiento emprendedor de los individuos.

3.1.2.1. Orientación emprendedora

La orientación emprendedora es una corriente de investigación que surgió en el campo de la gestión, como respuesta a la necesidad de identificar los factores que influyen en el emprendimiento empresarial (Rauch et al., 2009). Esta línea conceptual establece una conexión entre la literatura sobre emprendimiento y la gestión estratégica (Clark et al., 2024). En ese contexto, Dyduch et al. (2023) ha categorizado la orientación emprendedora como una de las tres perspectivas fundamentales que sustentan los procesos de creación y captura de valor en las empresas, junto con la visión basada en recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) y la visión relacional (Salancik y Pfeffer, 1977).

La orientación emprendedora se define como la postura estratégica que una empresa adopta al implementar políticas, procesos, métodos, prácticas y estilos de toma de decisiones orientadas a promover la “flexibilidad, la creatividad, la innovación continua y la renovación” (Ireland et al., 2003, p. 968; Kaufmann et al., 2020, p.341); con el objeto de aprovechar las oportunidades del mercado y generar ventajas competitivas (Wiklund y Shepherd, 2005; Martens et al., 2018; Dyduch et al., 2023).

La conceptualización y modelado de la orientación emprendedora está fundamentada en los trabajos de Miller (1983), Covin y Slevin (1989) y Lumpkin y Dess (1996). De igual forma, el objeto de análisis del constructo es la capacidad emprendedora que desarrolla la empresa (Dyduch et al., 2023; Clark et al., 2024). Miller (1983) colocó en el centro de sus análisis a la empresa. En ese sentido, tomó la clasificación de empresas propuesta por Mintzberg (1973), para señalar que en la medida en que la empresa se hace más compleja, la orientación emprendedora se aleja del individuo y toma sentido en los procesos estratégicos de la organización.

Así mismo, Miller (1983) señaló que “(...) Una empresa emprendedora es aquella que se dedica a la innovación en el mercado de productos, emprende proyectos algo arriesgados y es la primera en presentar innovaciones "proactivas", superando a los competidores” (p.771). Este planteamiento ha sido considerado por Lumpkin y Dess (1996), como el punto de partida con respecto a las dimensiones que permitieron posteriormente operacionalizar el modelo de orientación emprendedora.

Por su parte, Covin y Slevin (1989) Plantean que “la orientación emprendedora es una postura estratégica de la empresa que puede medirse por el grado de disposición de sus directivos a asumir riesgos, ser proactivos e innovadores para alcanzar una ventaja competitiva” (p. 77). La orientación emprendedora puede ser favorables para las pequeñas empresas en entornos caracterizados por la escasez de recursos y, la intensidad competitiva (Covin y Slevin, 1989).

Así mismo, Lumpkin y Dess (1996), asumieron el postulado que la orientación emprendedora es una característica esencial de las empresas de alto rendimiento que guía el proceso de formulación de la estrategia (p. 135). Por lo tanto, indican que las bases que permitieron la identificación de las dimensiones para medir la orientación emprendedora se derivan del análisis

de las actividades empresariales, tales como la planificación, la toma de decisiones y la gestión estratégica, llevado a cabo en el ámbito del estudio de la estrategia. (Lumpkin & Dess, 1996).

Lumpkin y Dess, (1996), además, consideraron la dimensión de la “agresividad competitiva”, contemplada en la definición de empresa emprendedora de Miller (1983, p.771) que implica la idea de ganarle a los competidores. Así mismo, asumieron del trabajo de (Burgelman, 1983, p.241) que la fuerza impulsora detrás del emprendimiento corporativo es la iniciativa estratégica independiente tomada por individuos en los niveles operativos de la organización. (Lumpkin y Dess, 1996).

Una revisión de la literatura con enfoque histórico sobre la orientación emprendedora permite comprender cómo esta corriente teórica se ha consolidado como una línea de pensamiento acumulativa en la red nomológica del campo del emprendimiento y cuáles son las discusiones más relevantes sobre el tema. En este sentido, es pertinente considerar los siguientes hitos:

Primero, Rauch et al. (2009) llevaron a cabo un metaanálisis utilizando una muestra de 51 trabajos publicados hasta el año 2007. Su objetivo fue determinar la magnitud de la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño empresarial, así como identificar las variables que moderan esa relación. El desempeño empresarial fue concebido como un concepto multidimensional que abarcaba indicadores financieros y no financieros (Rauch et al., 2009). Los resultados revelaron los siguientes hallazgos: En primer lugar, observaron que, aunque la formulación y las pruebas empíricas iniciales de las escalas que miden la orientación emprendedora se llevaron a cabo en empresas de Estados Unidos, esta línea de investigación había ganado popularidad a nivel global.

En segundo lugar, destacaron que, si bien la mayoría de los trabajos medían la orientación emprendedora utilizando las dimensiones originales propuestas por Miller (1983) y Covin y Slevin (1989), algunos estudios habían comenzado a introducir variaciones a estas dimensiones. Especialmente, resaltaron la inclusión de nuevas dimensiones, variaciones en el número de ítems y en las escalas de medida (Rauch et al., 2009). En tercer lugar, señalaron una diferencia en el análisis de la dimensionalidad del constructo orientación emprendedora. Mientras que la mayoría de los estudios lo abordaron como un constructo unidimensional de segundo orden, otros optaron por un enfoque multidimensional, estimando efectos separados de cada una de sus dimensiones en el desempeño (Rauch et al., 2009).

Finalmente, señalaron que la correlación entre la orientación emprendedora y el desempeño alcanzó un valor de 0.242, el cual calificaron como “moderadamente grande” (Rauch et al., 2009, p. 761), aunque esta calificación puede interpretarse de manera ambigua. Además, destacaron que dicha relación está moderada por variables contextuales como el tamaño de la empresa y el sector industrial, mientras que las diferencias culturales entre países no tienen un impacto significativo. Así mismo, sugieren que la orientación emprendedora debería ser conceptualizada como un constructo de segundo orden unidimensional (Rauch et al., 2009).

Segundo, en 2011, la revista **Entrepreneurship Theory and Practice** publicó un número especial dedicado exclusivamente a debatir sobre el concepto de orientación emprendedora. En su trabajo, Dess et al. (2011) resaltaron el auge de la corriente teórica, destacando su desarrollo en una amplia variedad de disciplinas como “el emprendimiento, la gestión estratégica, el comportamiento organizacional, el marketing y las operaciones” (p. 1077). Asimismo, subrayaron su avance, respaldado por estudios empíricos en diferentes contextos organizacionales, incluyendo

“pequeñas empresas, empresas familiares, grandes corporaciones tanto públicas como privadas, y empresas en contextos occidentales y no occidentales” (Dess et al., 2011, p. 1077).

Sin embargo, Covin y Lumpkin (2011) señalaron problemas de fragmentación en la corriente de investigación relacionados con la definición, la naturaleza y la dimensionalidad de la conceptualización del constructo de orientación emprendedora. Estos problemas, de no ser atendidos, afectarían la construcción de conocimiento acumulativo en esta línea de investigación, por lo tanto, el llamado fue a generar consensos (George y Marino, 2011).

En su disertación, George y Marino (2011) destacaron la importancia de la aplicación de un constructo a nuevos contextos como método válido para avanzar en el conocimiento. No obstante, subrayaron la relevancia de que los investigadores tengan en cuenta la naturaleza del constructo objeto de estudio y su nivel de abstracción para extender adecuadamente su uso a otros contextos (George y Marino, 2011). Esto garantiza que el constructo mantenga su validez y utilidad teórica, lo que facilita la acumulación de conocimiento coherente y significativo en diversas áreas de investigación (George y Marino, 2011).

Así mismo, George y Marino (2011) destacaron que, por su parte, la orientación emprendedora define los atributos que caracterizan a una empresa como emprendedora. En este sentido, consideran válido el uso del concepto en diversos dominios disciplinares; observando, por supuesto, la naturaleza, la dimensionalidad, el nivel de abstracción y la invariancia del constructo, afín de no introducir variaciones en el etiquetado de empresa emprendedora. Esto posibilita, en primer lugar, ampliar la comprensión de la orientación emprendedora y su función en la red conceptual del emprendimiento; en segundo lugar, comprender el papel de la familia de conceptos asociados con la orientación emprendedora en el ámbito más amplio de los estudios

organizacionales; y, en tercer lugar, consolidar una corriente acumulativa de conocimiento sobre el concepto (George y Marino, 2011).

Por su parte, Covin y Lumpkin (2011) observaron que el debate sobre la naturaleza del concepto de orientación emprendedora se ha centrado en cómo debería conceptualizarse el constructo. Al respecto, resaltaron que algunos autores tienden a conceptualizar la orientación emprendedora como una construcción disposicional, mientras que otros la consideran una construcción conductual. Por lo tanto, plantearon algunas reflexiones.

En primer lugar, destacaron que la comunidad académica ha llegado a un consenso en torno a que la orientación emprendedora es un fenómeno que se manifiesta a nivel empresarial. No obstante, subrayaron la importancia de comprender, que si bien, atributos organizacionales como la cultura empresarial, el clima emprendedor o la mentalidad emprendedora son favorables para el emprendimiento, estos, per se, no definen la orientación emprendedora (Covin y Lumpkin, 2011).

En segundo lugar, señalaron que conceptualizar el constructo como un fenómeno disposicional ignora que la orientación emprendedora se trata de una postura estratégica que requiere de diversos atributos a nivel empresarial (Covin y Lumpkin, 2011). Además, destacaron que para que exista un atributo se requieren acciones asociadas consistentes en el tiempo (Covin y Lumpkin, 2011). Por lo tanto, algunas empresas pueden mostrar comportamientos emprendedores, pero no deberían ser reconocidas como emprendedoras a menos que sus acciones se mantengan de manera sostenida a lo largo del tiempo (Covin y Lumpkin, 2011).

Finalmente, propusieron que la orientación emprendedora debe conceptualizarse como un constructo conductual, teniendo en cuenta que, son los comportamientos, y no los atributos, los que otorgan significado al proceso emprendedor (Covin y Lumpkin, 2011). Los atributos

organizacionales no conductuales, como la estructura o la cultura organizacional, no definen a una empresa como emprendedora (Covin y Lumpkin, 2011). Es el comportamiento el componente central y esencial del proceso emprendedor (Covin & Lumpkin, 2011).

A diferencia de Covin y Lumpkin (2011) y George y Marino (2011); Miller (2011) observó aspectos positivos en el avance de la conceptualización de la orientación emprendedora. En primer lugar, señaló que “la mayoría de los investigadores tratan el concepto como un proceso, una forma como los empresarios se comportan para crear sus nuevas entradas, ya sea una nueva empresa, un nuevo producto o tecnología o un nuevo mercado” (p.876). Esto ha marcado una tendencia en la investigación que distingue conceptualmente la orientación emprendedora como medio del emprendimiento que vendría a representar un fin (Miller, 2011).

Tabla 15.

Análisis comparativo de las escalas de Miller (1983), Covin y Slevin (1989) y Lumpkin y Dess (1996).

Miller (1983)	Covin y Slevin (1989)	Lumpkin y Dess (1996)
<p>Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mi empresa frecuentemente introduce nuevos productos y servicios. - En mi empresa se invierte significativamente en investigación y desarrollo. - Mi empresa fomenta la experimentación y la creatividad en sus empleados. <p>Asunción de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mi empresa está dispuesta a asumir riesgos significativos para aprovechar oportunidades. - La dirección de mi empresa suele involucrarse en proyectos con alto riesgo. - En mi empresa se toman decisiones audaces y se tolera la incertidumbre. <p>Proactividad</p>	<p>Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los cambios en productos y servicios son frecuentes en mi empresa. - En mi empresa se enfatiza mucho la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías y procesos. - Mi empresa busca regularmente nuevas oportunidades de mercado. <p>Asunción de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> - La alta dirección de mi empresa se siente cómoda con la toma de riesgos calculados para obtener altas recompensas. - Mi empresa tiende a involucrarse en proyectos con grandes riesgos. - Mi empresa suele tomar decisiones audaces a pesar de la incertidumbre. <p>Proactividad</p>	<p>Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de los cambios en mi empresa se deben a la innovación en productos y procesos. - Mi empresa tiene una fuerte tendencia a involucrarse en proyectos innovadores. - En mi empresa se incentiva el desarrollo y la implementación de nuevas ideas. <p>Asunción de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> - En general, la alta dirección de mi empresa tiene una actitud positiva hacia la asunción de riesgos. - Mi empresa suele involucrarse en proyectos de gran riesgo. - En mi empresa se tolera un alto nivel de incertidumbre con respecto a nuevos negocios. <p>Proactividad</p>

- Mi empresa es rápida en reconocer y actuar sobre oportunidades del mercado.	- Mi empresa suele ser la primera en introducir nuevos productos o servicios.	- Mi empresa suele ser la primera en introducir nuevos productos o servicios, antes que sus competidores.
- Mi empresa suele anticiparse a las necesidades y demandas del mercado.	- Mi empresa anticipa con frecuencia las tendencias y demanda del mercado antes que sus competidores.	- Mi empresa actúa anticipándose a las demandas futuras del mercado.
- Mi empresa adopta una postura competitiva activa, a menudo siendo la primera en introducir nuevas iniciativas.	- Mi empresa reacciona rápidamente a las oportunidades del mercado.	- Mi empresa responde rápidamente a las señales del mercado y a las oportunidades emergentes.
Agresividad competitiva N/A	Agresividad competitiva N/A	Agresividad competitiva - Mi empresa adopta una postura firme cuando se enfrenta a competidores. - Mi empresa es muy competitiva y se esfuerza por superar a sus rivales. - En mi empresa se dedica un esfuerzo significativo para derrotar a la competencia.
N/A	N/A	
N/A	N/A	
Autonomía N/A	Autonomía N/A	Autonomía - Los individuos y los equipos en mi empresa tienen libertad para decidir y actuar independientemente. - Los empleados de mi empresa tienen autonomía en la ejecución de sus tareas. - Se fomenta la toma de decisiones autónomas en todos los niveles de la empresa.
N/A	N/A	
N/A	N/A	

Fuente. Elaboración del autor con base a la revisión de la literatura

En segundo lugar, justificó la relevancia de los aportes de Lumpkin y Dess (1996) a la escala original de Miller (1983) y Covin y Slevin (1989). Al respecto, señaló que la nueva dimensión de "agresividad competitiva" se justifica, como lo muestra la Tabla 15, debido a que la operacionalización de la proactividad por parte de Miller, Covin y Slevin se percibe mayormente en función del cliente, mientras que la agresividad competitiva se enfoca en la competencia. Por otro lado, la nueva dimensión de "autonomía" mide la independencia de los colaboradores en el

desarrollo y puesta en marcha de nuevas iniciativas, ya sea de manera individual o en equipo. (Miller, 2011).

Finalmente, Miller (2011) concuerda con Rauch et al. (2009); en señalar que el mayor desarrollo de la corriente de investigación se ha centrado en examinar el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño empresarial en diversos contextos. Por lo tanto, subrayó que los comportamientos impulsores de la orientación emprendedora están en función del nivel de complejidad de la empresa. En empresas pequeñas, el emprendimiento se ve impulsado principalmente por la personalidad del líder. En contraste, en empresas con amplia burocracia, el emprendimiento depende de las estrategias de producto-mercado. Mientras que en las empresas orgánicas, está motivado por las estructuras flexibles y los desafíos ambientales (Miller, 2011).

Por su parte, la reflexión de Wales et al. (2011), si bien se mantiene en el consenso de que la orientación emprendedora es un fenómeno empresarial resaltado por Covin y Lumpkin, (2011), plantea la necesidad de considerar algunos niveles de unidades de análisis para profundizar en el estudio del constructo. En ese sentido, propone tres enfoques: en primer lugar, un enfoque vertical orientado a determinar diferencias o similitudes en cómo las actitudes y comportamientos asociados con la orientación emprendedora se manifiestan en la alta dirección, los gerentes intermedios y los trabajadores no directivos.

En segundo lugar, un enfoque horizontal que analice a partir de unidades de negocios y/o áreas funcionales y finalmente un enfoque temporal, qué mida a través del tiempo y el estado de desarrollo de la empresa (Wales et al., 2011). Contrastando con lo planteado por Miller (2011), es pertinente resaltar que los enfoques vertical y horizontal de Wales et al., tendría sentido en organizaciones complejas, mientras que el enfoque temporal podría ser válido tanto para empresas

complejas como simples. Además, la visión de Wales et al. abre un abanico de posibilidades para la investigación en la corriente de orientación emprendedora con soporte empírico, al pasar de una unidad de análisis englobadora como la empresa a múltiples unidades de análisis como son sus dinámicas internas y contingentes (Wales et al., 2011).

Tercero, Anderson et al. (2014) retomó la discusión planteada por Covin y Lumpkin (2011) sobre si la orientación emprendedora debía conceptualizarse como un constructo actitudinal, conductual, o ambos. En este contexto, y fundamentados en la teoría de la medición, propusieron una re-conceptualización del constructo. En primer lugar, plantearon como supuestos, que la orientación emprendedora es un constructo multidimensional que puede ser medido a partir de dos dimensiones distintas y no intercambiables: comportamientos empresariales y actitud gerencial hacia el riesgo; que hay una covarianza positiva entre estas dos dimensiones; y, que ambas dimensiones son fundamentalmente necesarias para que exista orientación emprendedora (Anderson et al., 2014).

En segundo lugar, plantearon que los componentes de innovación y proactividad propuestos y validados por Miller (1983) y Covin y Slevin (1989) debían integrarse en un único constructo latente denominado “comportamientos emprendedores” (Anderson et al., 2014). Esto lo justificaron argumentando que la medición de la innovación y de la proactividad solo es posible a través de la presencia de acciones y resultados concretos (Anderson et al., 2014). Además, subrayaron que la innovación per se no es suficiente para definir una empresa como emprendedora, ni es significativamente independiente de la proactividad (Anderson et al., 2014).

En tercer lugar, definieron la actitud gerencial hacia la asunción de riesgo como un atributo contingente del tomador de decisiones, que se manifiesta cuando el gerente elige comportamientos emprendedores como opción estratégica (Anderson et al., 2014). Justificaron este enfoque

basándose en la literatura sobre gestión estratégica, que establece que las actitudes, filosofías gerenciales e inclinaciones personales de los gerentes se reflejan en las decisiones estratégicas de las empresas (Anderson et al., 2014).

Finalmente, plantearon la re-conceptualización de la orientación emprendedora a partir de un modelado de constructo de orden superior, que Sarstedt et al., (2019) han categorizado como reflexivo-formativo. En este modelo, la relación entre los indicadores y los constructos de orden inferior, comportamientos emprendedores y actitud gerencial hacia la asunción de riesgos, se miden de manera reflexiva; mientras que la relación entre los constructos de orden inferior y el de orden superior, orientación emprendedora, se mide de manera formativa (Anderson et al., 2014). La Tabla 16 resume la evolución de la conceptualización de la orientación emprendedora y las formas de medición.

Tabla 16.

Resumen conceptualización orientación emprendedora

Autor	Conceptualización	Dimensiones	Forma de medición
(Miller, 1983),	Postura estratégica.	Innovación, Proactividad, Asunción de riesgo.	Constructo de orden superior reflexivo-reflexivo (Sarstedt et al., 2019)
(Covin & Slevin, 1989)	Postura estratégica.		
(Lumpkin & Dess, 1996)	Postura estratégica y entrada a nuevos mercados.	Innovación, Proactividad, Asunción de riesgo, autonomía y agresividad competitiva.	Constructo de orden superior reflexivo-reflexivo (Sarstedt et al., 2019)

(Anderson et al., 2014)	Exhibición conjunta de comportamientos emprendedores observados y una inclinación a nivel gerencial de toma de decisiones estratégicas que favorece acciones con resultados inciertos.	Comportamientos emprendedores, actitud gerencial hacia la asunción de riesgo.	Constructo de orden superior reflexivo-formativo (Sarstedt et al., 2019)
-------------------------	--	---	--

Fuente. Elaboración del autor con base en revisión de la literatura

Cuarto, en 2019, la revista **International Small Business Journal** publicó un número especial orientado a analizar el concepto de orientación emprendedora en el contexto global (Wales et al., 2019; Lee et al., 2019; Karami y Tang, 2019; Yu et al., 2019). En su trabajo, Wales et al. (2019) destacó que el diseño dominante en la investigación sobre la orientación emprendedora se basa en la conceptualización de Miller (1983) que se conservó en la escala de Covin y Slevin (1989). Sin embargo, señaló que la necesidad de capturar mejor diferentes contextos o niveles de análisis específicos justifica la inclusión de nuevas dimensiones. Por lo tanto, propuso ampliar las discusiones sobre la orientación emprendedora, teniendo en cuenta factores culturales, transculturales, nacionales, internacionales y globales (Wales et al., 2019).

En ese marco, Karami y Tang (2019) validaron empíricamente que el aprendizaje experiencial y la capacidad de creación de redes inciden positivamente en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño internacional de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Nueva Zelanda. Por su parte, Lee et al. (2019) determinaron con soporte empírico que la cultura individualista y colectiva, así como su nivel de equilibrio se asocian positivamente con la orientación emprendedora en pequeñas y medianas empresas coreanas. Finalmente, Yu et al. (2019) validó que la autonomía, una de las dimensiones de orientación emprendedora del modelo de Lumpkin y Dess (1996), incide positivamente en la efectividad de

pequeñas empresas familiares estadounidenses que operan en contextos culturales basados en el desempeño.

Una síntesis temprana de la literatura sobre el constructo de orientación emprendedora permite resaltar los siguientes aspectos: primero, hay consenso en la literatura científica en cuanto a que el constructo se ha analizado predominantemente en relación con el desempeño empresarial (Rauch et al., 2009). Segundo, las raíces de esta corriente de investigación están representadas en los trabajos de Miller (1983), Covin y Slevin(1989), Lumpkin y Dess (1996) (George y Marino, 2011; Wales et al., 2019).

Tercero, la conversación científica sobre el constructo ha permitido validar, con soporte empírico, la ampliación de la discusión a diferentes niveles de unidades de análisis: empresas, unidades de negocios, áreas funcionales y equipos de trabajo, entre otras (Wales et al., 2011). Cuarto, el constructo ha sido validado en trabajos de diferentes campos disciplinares de la teoría organizacional, entre los que destacan el emprendimiento y la gestión estratégica (Dess et al., 2011). Y, quinto, metodológicamente, el concepto se operacionaliza como un constructo de orden superior (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996; Anderson et al., 2014; Sarstedt et al., 2019; Hair et al., 2021).

3.1.2.2. Orientación emprendedora individual

La conversación científica en el marco de la corriente de la orientación emprendedora, en lo que respecta a niveles de unidades de análisis ha incursionado en el estudio del individuo y sus características emprendedoras. Wales et al. (2020) planteó que el “ser emprendedor” como atributo organizacional involucra tres niveles de análisis: primero, el análisis del estilo de la alta dirección; segundo, el análisis de la configuración organizacional; y tercero, el análisis de las

iniciativas emprendedoras de nuevas entradas. En su disertación sugirieron que, “un énfasis en el estudio del estilo de la alta dirección puede dar un enfoque renovado a la literatura que explora la orientación empresarial a nivel individual” (Wales et al., 2020, p. 653).

En el mismo sentido, Covin et al. (2020) exploraron la orientación emprendedora enfocándose en diferentes niveles de análisis. Subrayaron la importancia de trascender los límites empresariales y de unidad de negocios, y propusieron incluir el nivel de “equipo” en la discusión. Argumentaron que el éxito empresarial está intrínsecamente ligado a los miembros de la fuerza laboral de la empresa. En esta línea, sugirieron que las empresas deberían buscar empleados con mentalidad emprendedora, y que la cultura y estructura organizacional, así como los sistemas de recompensas, deben ser configurados para promover las iniciativas emprendedoras de los individuos (Covin et al., 2020).

Por su parte, Lumpkin y Pidduck (2021) señalaron que la orientación emprendedora puede tener diferentes niveles de análisis, en consecuencia, es válida su medición a nivel individual, de empresas existentes o nuevos emprendimientos. Teniendo en cuenta que todas estas perspectivas intentan explicar cómo los individuos que poseen características emprendedoras influyen en el éxito de nuevas empresas o empresas ya establecidas (Clark et al., 2024).

En este contexto, Clark et al. (2024) plantea que el "ser emprendedor" se considera sinónimo y aproximadamente equivalente tanto para organizaciones, unidades de negocios, equipos o individuos” (p. 5). Por lo tanto, en el ámbito de la orientación emprendedora, resulta relevante analizar cómo las características de individuos emprendedores influyen en el éxito empresarial (Clark et al., 2024). Especialmente, si esos individuos son "propietarios-gerentes de pequeñas empresas" (Manzano-García y Ayala-Calvo, 2020, p. 16).

Por otro lado Howard y Boudreaux (2024), a través de un metaanálisis demostraron que la orientación emprendedora individual es una conceptualización del constructo de personalidad emprendedora, que definen como "una colección de rasgos de personalidad que están amplia y firmemente relacionados con resultados emprendedores en la mayoría de los contextos" (p. 2). Estos autores se basaron en los principios del enfoque psicológico del emprendimiento, propuestos, entre otros, por McClelland (1961) y argumentaron que las decisiones de los fundadores-propietarios y directores ejecutivos son el principal predictor del éxito empresarial. Finalmente, validaron empíricamente que "la personalidad emprendedora y sus dimensiones se relacionan positivamente con el desempeño" (Howard y Boudreaux, 2024, p.8).

Como sub-línea de investigación, la orientación emprendedora individual comparte raíces con la orientación emprendedora general, fundamentada en los trabajos de Miller (1983), Covin y Slevin (1989) y Lumpkin y Dess (1996). El punto de inflexión con respecto a estudios iniciales de la corriente lo marcó el trabajo de Bolton y Lane (2012). Estos autores plantearon, quizás, una de las preguntas clave del dominio: "¿Cuáles son las características personales o actitudes que podrían aumentar la propensión de una persona a involucrarse y tener éxito en actividades emprendedoras?" (Bolton y Lane 2012, p. 221).

En su razonamiento, destacaron tres corrientes de investigación como válidas para responder a la cuestión propuesta: la corriente que se centra en los rasgos de personalidad, la que se concentra en las actitudes del individuo hacia el emprendimiento influenciadas por factores sociales y la que relaciona rasgos y actitudes individuales con la intención emprendedora (Bolton & Lane, 2012).

En este marco, Bolton y Lane (2012) propusieron la que se conoce en la literatura como la primera escala de medición diseñada puntualmente para medir la orientación emprendedora

individual. Para su desarrollo, partieron de la escala de orientación emprendedora a nivel de empresa propuesta por Lumpkin y Dess (1996) y el supuesto hipotético de que “un mayor nivel de orientación emprendedora individual (actitudes y rasgos emprendedores) se correlaciona con una mayor preferencia por ser emprendedor” (Bolton & Lane, 2012, p. 224).

Finalmente, tras un riguroso proceso de validación psicométrica, desarrollaron una escala con tres dimensiones (véase Tabla 17): innovación, asunción de riesgos y proactividad. Estas dimensiones facilitan la evaluación de las fortalezas individuales para desarrollar proyectos emprendedores (Bolton & Lane, 2012). Además, brindan a los investigadores la posibilidad de ampliar la frontera del conocimiento, en el marco de la teoría de emprendimiento y gestión, contrastando la orientación emprendedora individual con otros factores (Bolton y Lane, 2012).

Tabla 17.

Escala de Bolton y Lane para medir orientación emprendedora individual

Dimensión	Indicadores
Asunción de riesgo	Me gusta tomar medidas audaces al aventurarme en lo desconocido. Estoy dispuesto a invertir mucho tiempo y/o dinero en algo que pueda generar un alto rendimiento. Tiendo a actuar “audazmente” en situaciones donde hay riesgo.
Innovación	A menudo me gusta probar actividades nuevas e inusuales que no son típicas, pero no necesariamente riesgosas. En general, prefiero hacer un fuerte énfasis en los proyectos en enfoques únicos y únicos en lugar de revisar enfoques probados y verdaderos utilizados antes. Prefiero probar mi propia manera única de aprender cosas nuevas en lugar de hacerlo como lo hacen todos los demás. Prefiero la experimentación y los enfoques originales para la resolución de problemas en lugar de utilizar métodos que otros suelen utilizar para resolver sus problemas.
Proactividad	Normalmente actúo anticipándome a problemas, necesidades o cambios futuros. Tiendo a planificar con anticipación los proyectos. Prefiero “dar un paso adelante” y poner en marcha los proyectos en lugar de sentarme y esperar a que alguien más lo haga.

Fuente. Traducción a través de IA de escala original de Bolton y Lane (2012). Tabla VII, p. 229

La validación psicométrica del desarrollo original de la escala de Bolton y Lane (2012) se llevó a cabo utilizando una muestra de estudiantes universitarios con experiencia empresarial. No obstante, Bolton (2012) validó empíricamente que, en primer lugar, nueve de los diez ítems de la escala de Bolton y Lane se cargan como factores distintos y separados, entre asunción de riesgos, innovación y proactividad, cuando la escala se administra a una muestra de emprendedores. Sólo el primer ítem clasificado en la dimensión innovación de la Tabla 17 cargó para innovación y asunción de riesgo. En segundo lugar, encontró que la asunción de riesgo y la proactividad están positivamente relacionadas con el éxito empresarial de los emprendedores (Bolton, 2012).

En el desarrollo temprano de la literatura sobre orientación emprendedora individual, Koe (2016), aplicó una adaptación de la escala de Bolton y Lane (2012) a una muestra de estudiantes universitarios de último semestre de diferentes programas de pregrado que habían recibido cursos de emprendimiento en una universidad pública de Malasia clasificada como emprendedora. Los datos empíricos respaldaron que la innovación y la proactividad influyen positivamente en la intención emprendedora, mientras que la asunción de riesgos no tuvo un efecto significativo (Koe, 2016).

En el mismo sentido, Ibrahim y Mas'ud (2016) utilizaron una adaptación de la escala de Bolton y Laner (2012) en una muestra de estudiantes nigerianos de pregrado y postgrados de la Universidad Utara de Malasia (UUM). Los datos empíricos respaldaron, en primer lugar, una relación significativa y positiva entre la orientación emprendedora individual y la intención emprendedora (Ibrahim y Mas'ud, 2016). En segundo lugar, un efecto moderador de la orientación emprendedora individual en la relación entre habilidades e intención emprendedora (Ibrahim y Mas'ud, 2016).

Fellnhofer et al. (2016) combinaron las escalas de Covin y Slevin (1989) y Bolton y Lane (2012), aplicándolas a empleados de cuatro empresas multinacionales con sede en Austria. Entre sus hallazgos, se evidenció que la orientación emprendedora individual tiene un efecto positivo en el desempeño laboral individual. La Tabla 18 presenta los factores e indicadores del cuestionario utilizado para medir la orientación emprendedora individual.

Tabla 18.

Escala de Fellnhofer et al. (2016).

Factor	Ítem	Pregunta
Proactividad	I_IP1	Generalmente actúo anticipándome a problemas futuros, necesidades o cambios e inicio acciones a las que otros responden.
	I_IP2	Sobresalgo en identificar oportunidades y tiendo a planificar proyectos por adelantado
	I_IP3	Prefiero "dar un paso adelante" y poner en marcha los proyectos, siempre tratando de tomar la iniciativa en cada situación en lugar de esperar a que otros lo hagan
Asunción de riesgo	I_IR1	Me gusta tomar acciones audaces aventurándome en lo desconocido, animado a asumir riesgos calculados con nuevas ideas
	I_IR2	Estoy dispuesto a invertir mucho tiempo y/o dinero en algo que podría generar un alto retorno, tomando acciones audaces y de amplio alcance para lograr mis objetivos
	I_IR3	Cuando me enfrento a decisiones con incertidumbre, tiendo a actuar "audazmente" en situaciones donde hay riesgo
Innovación	I_II1	A menudo me gusta probar actividades nuevas e inusuales que no son típicas y doy una fuerte énfasis a ideas innovadoras y creativas
	I_II2	A menudo soy el primero en proponer nuevas ideas relacionadas con nuevos productos, servicios, procesos internos, métodos u otras mejoras innovadoras relacionadas con nuestro negocio
	I_II3	En general, prefiero un fuerte énfasis en los proyectos en enfoques únicos y originales en lugar de revisar enfoques probados y verdaderos utilizados anteriormente
	I_II4	Prefiero intentar mi propia forma única de aprender cosas nuevas en lugar de hacerlo como todos los demás
	I_II5	Prefiero la experimentación y los enfoques originales para la resolución de problemas en lugar de usar métodos que otros generalmente utilizan para resolver sus problemas
	I_II6	En los últimos tres años, he introducido activamente mejoras e innovaciones que generalmente han sido bastante dramáticas
Autonomía	I_IA1	Considero que trabajar de forma independiente mejora el pensamiento creativo (adaptado de Dess y Lumpkin, 2005, 1996a, b)

I_IA2	Mientras trabajo de forma autónoma, aseguro una adecuada coordinación con otros para minimizar ineficiencias y la duplicación de esfuerzos (adaptado de Dess y Lumpkin, 2005, 1996a, b)
I_IA3	Me preocupo por mantener un adecuado equilibrio entre paciencia y tolerancia mientras trabajo de forma autónoma (adaptado de Dess y Lumpkin, 2005, 1996a, b)
I_IA4	Mientras trabajo de forma autónoma, soy capaz de estimular nuevas ideas (adaptado de Dess y Lumpkin, 2005, 1996a, b)
I_IA5	Siento que puedo actuar de forma autónoma en el trabajo mientras se fomenta la cultura, recompensas y procesos necesarios para apoyar a los campeones de productos y servicios (adaptado de Dess y Lumpkin, 2005, 1996a, b)

Fuente. Traducción a través de IA escala de Fellnhofer et al. (2016), Tabla AII, p. 372

Fellnhofer et al. (2017) aplicaron una adaptación de la escala de Covin y Slevin (1989) actualizada por Bolton y Lane (2012) a empleados de cinco empresas multinacionales con sedes en Austria, pertenecientes a diferentes industrias y de diferentes tamaños. Entre otros hallazgos, determinaron que la percepción individual de la orientación emprendedora propia y la de su líder se relacionan positivamente con la percepción que desarrollan de la orientación emprendedora del equipo.

Kraus et al. (2019) aplicaron la escala de Bolton y Lane (2012) a una muestra de empleados públicos de municipios y ciudades de Austria, Alemania, Liechtenstein y Suiza. Los datos empíricos repaldaron, primero, una relación positiva entre la orientación emprendedora como constructo unidimensional y la capacidad de identificación de oportunidades de emprendimiento en el contexto organizacional. Segundo, una relación positiva sólo entre la dimensión de proactividad y la explotación de las nuevas oportunidades identificadas.

Howard (2020) relacionó el cuestionario de personalidad HEXACO-100 con la escala de orientación emprendedora de Bolton y Lane (2012) a partir de una muestra de crowdsourcing pagos, contactados a través de la plataforma MTurk de Amazon. Como resultado propuso una

escala que denominó HEXACO-IEO, la cual permite evaluar de una manera estructurada la influencia de las características de personalidad en la orientación emprendedora de un individuo.

Basándose en la escala de Bolton y Lane (2012), Santos et al. (2020) propusieron una nueva escala para medir la orientación emprendedora individual, incorporando dos dimensiones adicionales: pasión y perseverancia. Aplicaron un cuestionario en empresas agroalimentarias portuguesas y definieron la escala que se presenta en la Tabla 19.

Tabla 19.

Escala de Santos et al. (2020).

Factor	Ítem	Preguntas
Toma de Riesgos	R1	Me gusta aventurarme en lo desconocido y tomar decisiones arriesgadas.
	R3	Tiendo a actuar con audacia en situaciones arriesgadas.
Innovación	I1	A menudo me gusta probar actividades nuevas e inusuales.
	I2	En general, prefiero un fuerte énfasis en enfoques innovadores en lugar de enfoques previamente probados y utilizados.
	I4	Estoy a favor de probar nuevos enfoques para la resolución de problemas en lugar de usar métodos que otros usan con frecuencia.
Proactividad	Pr2	Tiendo a planificar proyectos con anticipación.
	Pr3	Prefiero levantarme y poner en marcha proyectos en lugar de sentarme esperando a que alguien más lo haga.
Perseverancia	Pe3	Siempre termino lo que empiezo.
	Pe4	Los contratiempos no me desaniman.
	Pe5	En muchas situaciones complejas, persisto en alcanzar mis objetivos a pesar de ver a otros rendirse.
Pasión	Pa1	Me apasiona encontrar buenas oportunidades de negocio, desarrollar nuevos productos o servicios, explorar aplicaciones comerciales o crear nuevas soluciones para problemas y necesidades existentes.
	Pa3	Tengo pasión por visualizar, hacer crecer y expandir mi negocio.

Fuente. Traducción a través de IA de la escala de Santos et al. (2020), tabla 2, p.196.

Ritala et al. (2021) aplicaron una versión adaptada de la escala de Bolton y Lane (2012), realizada por Fellnhofer et al. (2017), a una muestra de empleados de una empresa manufacturera mediana con operaciones en Europa, América y Asia, que estaba en proceso de implementar una estrategia digital. Los resultados mostraron, en primer lugar, que los datos no se ajustaron a la

conceptualización original de la escala de orientación emprendedora individual de tres factores. En segundo lugar, a partir de análisis factorial, establecieron dos factores: 1) proactividad y asunción de riesgos, y 2) innovación. Y, en tercer lugar, la proactividad y la asunción de riesgos tuvieron un efecto positivo en el desempeño de la estrategia digital, mientras que la innovación tuvo un efecto negativo.

En la Tabla 20, se presenta un resumen de las discusiones más recientes en la literatura sobre la orientación emprendedora individual.

Tabla 20.

Resumen avance de la literatura sobre Orientación Emprendedora Individual (OEI)

Autor(es).	Título.	Variables de contraste.	Escala y Rol de OEI en el modelo.	Unidad de análisis.	Contexto .
(Adeniyi et al., 2024).	Orientación emprendedora individual para la preparación empresarial.	Preparación emprendedora.	Bolton y Lane (2012) y Vogelsang (2015). Variable dependiente.	Estudiantes en proceso de educación empresarial.	Tres colegios de Educación y Formación Técnica y Profesional en Nigeria.
(Bachmann et al., 2024)	¿Cómo son los futuros emprendedores? El papel de las competencias digitales en la intención emprendedora.	Autoeficacia emprendedora Competencias digitales Intención Emprendedora.	Santos et al. (2020). Variable moderadora.	Profesionales estudiantes de cursos en Gestión.	Plataforma Internacional para cursos MOOC.
(Perez et al., 2024)	Un puente entre educación empresarial, inspiración del programa e intención emprendedora: el papel de la orientación emprendedora	Inspiración del programa Intención emprendedora	Bolton y Lane (2012); Martins y Perez (2020). Variable moderadora.	Estudiante formación transversal en emprendimiento	Universidades de Medellín-Colombia y Loja-Ecuador.

	individual. Evidencia de las economías emergentes latinoamericanas.				
(Aggarwal y Chauhan, 2022)	Análisis de la orientación emprendedora y la intención empresarial: el efecto moderador del apoyo educativo.	Intención emprendedora Apoyo educativo	Innovación Jackson (1994) Proactividad Bateman y Crant (1993). Asunción de riesgos Dinis et al. (2013) y Koh (1996). Variable independiente.	Estudiantes de comercio y negocios	Delhi-NCR-India
(Alshibani et al., 2023)	Procesos de gestación de nuevas empresas en medio de la pandemia de Covid-19: antecedentes de las nuevas empresarias saudíes.	Actividades de gestación de nuevos emprendimientos Exposición empresarial (educación, familia, experiencia).	Bolton y Lane (2012). Variable independiente.	Mujeres estudiantes emprendedoras.	Proyecto GUESSS Arabia Saudita.
(Aydin et al., 2024)	Edad, intenciones emprendedoras e intraemprendedoras: el papel mediador de la orientación emprendedora.	Intención emprendedora Intenciones intraemprendedoras	Bolton y Lane (2012). Variable mediadora.	Población edad de trabajar (18-65 años)	Bosnia y Herzegovina
(Gugnani, 2022)	Evaluación del Impacto Moderador de la Autoeficacia en la Relación entre el Locus de Control y la Orientación Emprendedora Individual.	Autoeficacia Locus de control	Bolton y Lane (2012). Variable dependiente.	Empresarios	Delhi-NCR-India Pequeñas empresas
(Dahal y Krisjanti, 2021)	Efecto de la orientación emprendedora individual sobre la intención de exportación en micro y pequeñas empresas: el papel moderador del acceso a financiación.	Intención exportadora Acceso a la financiación	Bolton y Lane (2012); (Hughes y Morgan, 2007). Variable independiente.	Propietarios	Nepal Micro y pequeñas empresas (granjas agrícolas registradas).
(Al Issa, 2020)	Cuando la perseverancia conduce al éxito: el	Éxito emprendedor Consistencia de intereses	Bolton y Lane (2012).	Propietarios-gerentes	Trípoli, Libia

	papel de la orientación emprendedora individual	Perseverancia en el esfuerzo	Variable independiente.		Pequeñas empresas.
(Knezović et al., 2023).	Comprensión de la orientación emprendedora individual: una perspectiva generacional.	Baby Boomers (1958-1964) Gen X (1965-1979) Gen Y (1980-1994) Gen Z (1995-2004).	Bolton y Lane (2012). Variable dependiente.	Población edad de trabajar (18-65 años).	Bosnia y Herzegovina.
(Özgen y Tangör, 2022)	Desde el Afecto de Rasgo y la Escrupulosidad hasta la Orientación Emprendedora Individual: El Papel Mediador de la Flexibilidad Cognitiva.	Flexibilidad cognitiva Conciencia.	Bolton y Lane (2012). Variable dependiente.	Estudiantes universitarios.	Ankara, Turquía.
(Garçon et al., 2022)	Orientación emprendedora social individual en Brasil: medición y el papel predictivo de los valores personales y la actitud hacia el cambio social.	Valores personales Cambio social	Escala propia desarrollada a partir de Covin y Slevin (1986). Mantiene las tres dimensiones: innovación, proactividad y asunción de riesgo, orientado a lo social. Variable dependiente.	Emprendedores sociales	Empresas sociales, ONG y Cooperativas en Brasil.
(Terek Stojanovic et al., 2023).	Modelización de los Impactos en las Actitudes e Intenciones Emprendedoras de los <i>Freelancers</i> .	Teoría del comportamiento planificado Actitud personal emprendedora Intención emprendedora Amor al dinero.	Bolton y Lane (2012). Variable independiente.	Trabajadores autónomos (<i>Freelancers</i>).	Bosnia y Herzegovina, Croacia, Montenegro y Serbia.
(Kindermann et al., 2023)	¿Atraído por el Ajetreo? Una Perspectiva de Gestión de Impresiones sobre el Ajetreo Emprendedor en el Reclutamiento de Nuevos Emprendimientos.	Atractivo organizacional Competencia percibida.	(De Jong et al., 2015); Scott y Bruce, (1994); Parker y Collins (2010); Zhao et al., (2005). Variable moderadora.	Trabajadores autónomos (mTurkers, Prolific). Estudiantes.	Estados Unidos Alemania .

(Koe et al., 2023)	Determinantes de la Intención Tecnoemprededora entre Estudiantes Universitarios: la Orientación Emprededora Individual (IEO) como Mediador.	Autoeficacia informática Autoeficacia en Internet Elementos contextuales Intención tecnoemprededora	Bolton y Lane (2012). Variable mediadora.	Estudiantes universitarios	Universidades públicas de Malasia.
(Dijkstra et al., 2023)	Orientación emprendedora y toma de decisiones bajo riesgo e incertidumbre: Evidencia experimental del Juego de la Carta de Columbia.	Toma de decisiones bajo riesgo e incertidumbre.	Bolton y Lane (2012). Variable independiente.	Estudiantes universitarios	Holanda
(Lucas et al., 2023).	¿Una Luz Plateada en la Nube? El Impacto de las Intervenciones Políticas en el Reclutamiento en Línea de Nuevas Empresas y Empresas de Tecnología en Desarrollo.	Intervenciones políticas que restringen la actividad Actividad general de reclutamiento.	Lumpkin y Dess (1996) Covin y Wales (2012) Miller (1983). Variable moderadora.	Empleados y buscadores de empleo.	Emprendimientos innovadores orientados a la tecnología en Estados Unidos.
(Benković et al., 2022)	Antecedentes del Emprendimiento Universitario: Evidencia Empírica de las Universidades Públicas de Serbia.	Movilización de la investigación Originalidad, Colaboración con la industria Políticas universitarias Frecuencia de participación de los profesores con la industria	Felgueira y Rodrigues (2020). Variable independiente	Profesores, investigadores y asistentes de enseñanza	Serbia Universidades públicas
(Babcock, 2021).	Las características emprendedoras de los entrenadores de salud y bienestar certificados a nivel nacional.	Género Edad Intención emprendedora	Bolton y Lane (2012) Variable independiente	Entrenadores de salud y bienestar	Programas de formación públicos y privados en California, Estados Unidos. Malasia
(Koe y Mastura, 2022).	Influencia de la Orientación Emprededora Individual en el Rendimiento de las Pequeñas y	Desempeño de la empresa	Bolton y Lane (2012) Variable independiente	Propietario-administrador o responsable de las operaciones diarias de las Pymes	Pequeñas y medianas empresas

(Garçon y Nassif, 2021).	Medianas Empresas en Malasia. Emprendimiento Social: Estudiantes Universitarios Brasileños hacia una Carrera con Propósito.	Intensión emprendedora social.	Escala propia desarrollada a partir de las tres dimensiones: innovación, proactividad y asunción de riesgo, con 17 ítems orientado a lo social. Variable independiente.	Estudiantes Universitarios de pregrado.	Brasil Emprendimientos sociales.
(Jebsen et al., 2023).	Matices de Verde: Un Análisis de Perfil Latente de Actitudes Emprendedoras Sostenibles entre Estudiantes de Negocios.	Intención emprendedora. Orientación a objetivos empresariales sostenibles. Actitud sustentable. Control conductual percibido.	Bolton y Lane (2012). Variable independiente (Actitud emprendedora)	Estudiantes de negocios.	Dinamarca.
(Marques et al., 2019).	Efectos de los rasgos, la auto motivación y las habilidades gerenciales en el intraemprendimiento en enfermería.	Intención intraemprendedora. Automotivación. Habilidades emprendedoras.	Bolton y Lane (2012). Variable independiente.	Enfermeras intraemprendedoras	Portugal Instituciones prestadoras de servicios de salud.
(Nguyen et al., 2021).	¿Por qué algunas empresas sociales prosperan en Vietnam? Una comparación de asociaciones humanas y de ecosistemas.	Impactos sociales. Identidad social. Autoconstrucción. Personalidad.	Bolton y Lane (2012). Variable independiente.	Emprendedores sociales.	Vietnam. Empresas sociales fundadoras.
(Simonsson y Agarwal, 2021).	Percepción del valor entregado en la servitización digital.	Percepción del valor entregado dentro de la servitización digital.	Escala propia con base Bolton y Lane (2012). Más dimensión de "Autonomía" Variable independiente.	Gerentes de Producto/Categoría. Gerentes e ingenieros de I+D Ventas / Marketing y Postventa Ejecutivos y personal de operaciones.	Suecia Caso hipotético : 'Modelo de ingresos basado en el valor'
(Sutikno et al., 2023).	¿Importa la religiosidad para la creación de nuevos negocios entre la generación Y y la generación Z en indonesia?	Religiosidad. Creación de nuevas empresas. Actitud hacia el intercambio de conocimientos.	Bolton y Lane (2012). Variable moderadora.	Segmento poblacional: generación Y y Z.	Indonesia Indeterminadas

(Baldegger y Klösel, 2023).	Emprendimiento en la Moda: Narcisismo e Intención Emprendedora.	Narcisismo. Cinco grandes. Habilidades emprendedoras. Intención. emprendedora.	Bolton y Lane (2012).	Estudiantes y exalumnos de moda.	París (Francia) Berlín(Alemania) Zúrich (Suiza). Indeterminada
(Rodrigues et al., 2019)	Académicos Emprendedores: una taxonomía con Análisis de Perfil Latente.	Análisis de Perfil Latente	(Felgueira y Rodrigues, 2016) Escala I-ENTRE-U. Variable independiente.	Docentes e investigadores de universidades.	Internacional. Departamentos universitarios.

Fuente. Elaboración del autor con base en la revisión de literatura

A partir de la revisión sistemática de la literatura sobre orientación emprendedora individual se destacan los siguientes hallazgos: primero, el desarrollo de esta sub-línea se basa principalmente en la propuesta de Bolton y Lane (2012). No obstante, han surgido otras escalas adaptadas a contextos y unidades de análisis específicas. Por ejemplo, la I-ENTRE-U que se ha validado para analizar la orientación emprendedora individual de docentes e investigadores en departamentos universitarios (Felgueira y Rodrigues, 2016; Rodrigues et al., 2019; Felgueira y Rodrigues, 2020; Benković et al., 2022).

Además, se destaca la propuesta de Feltnhofer et al. (2016) que incluyó la dimensión de autonomía para medir la orientación emprendedora en empleados. Así mismo, Santos et al. (2020) incluyeron las dimensiones de pasión y perseverancia en su escala, enfocándose en empresas del sector privado con ánimo de lucro. Finalmente, Garçon y Nassif (2021) y Garçon et al. (2022) propusieron una escala adaptada al sector del emprendimiento social y solidario.

Segundo, el constructo ha sido validado como variable dependiente (Garçon et al., 2022), independiente (Terek Stojanovic et al., 2023), moderadora (Kindermann et al., 2023) y mediadora

(Koe et al., 2023) en el marco de diversos modelos de investigación, junto a varias conceptualizaciones entre las que predominan la intención emprendedora e intraemprendedora en organizaciones públicas (Kraus et al., 2019), privadas (Babcock, 2021) y sin ánimo de lucro (Marques et al., 2019; Garçon et al., 2022).

Tercero, el concepto se ha examinado en el contexto de las actividades de gestación de nuevos emprendimientos (Alshibani et al., 2023), la creación de nuevas empresas (Sutikno et al., 2023), como factor de desempeño organizacional (Koe y Mastura, 2022) y en relación con el éxito emprendedor (Al Issa, 2020). Sin embargo, en el análisis del sector empresarial se ha dado preferencia a las grandes, medianas y pequeñas empresas, desarrollándose en menor medida estudios que consideren a las microempresas como contexto de análisis (véase, por ejemplo, Al Issa, 2020; Ritala et al. 2021; Gughani, 2022; Koe y Mastura, 2022).

Cuarto, la validación del constructo a partir de su relación con diversas conceptualizaciones se ha realizado teniendo en cuenta diversas unidades de análisis, entre las que se cuentan: estudiantes, docentes, empleados públicos y privados, trabajadores por cuenta propia, entrenadores, gerentes, emprendedores sociales, segmentos poblacionales clasificados por generaciones, edad o sexo, entre otros, así como gerentes-propietarios y fundadores de negocios (véase, por ejemplo, Kraus et al., 2019; Howard, 2020; Nguyen et al., 2021; Sutikno et al., 2023; Jebsen et al., 2023; Terek Stojanovic et al., 2023).

No obstante, se ha validado mayoritariamente en estudiantes universitarios y, en menor medida, en trabajadores independientes, empleados, gerentes-propietarios y/o fundadores de negocios, lo que representa una evaluación enfocada más en el plano de las intenciones que de las acciones concretas (Marques et al., 2019; Nguyen et al., 2021; Koe y Mastura, 2022).

3.1.3. La relación entre emprendimiento y gerencia de proyectos

En el marco del campo amplio de los estudios organizacionales y de gestión, la relación entre emprendimiento y gerencia de proyectos ha suscitado cierto interés en los últimos años (Lundin et al., 2015). Algunos autores señalan la existencia de una brecha entre la práctica y la investigación científica en esta relación (Lundin et al., 2015). Por un lado, resaltan una relación productiva y de vieja data en muchos escenarios de la práctica, pero, muy reciente y poco documentada desde la investigación científica (Kuura y Lundin, 2019).

En ese sentido, Fonrouge et al. (2019) argumentan que, aunque los dos campos deben mantenerse separados debido a que 'no comparten el mismo discurso y código' (p. 18), su convergencia en temas comunes podría profundizar el desarrollo científico de ambos dominios. Esto es especialmente relevante dado que ambos campos se han desarrollado de manera interdisciplinaria y se centran en transformar ideas abstractas en organizaciones concretas y beneficios tangibles (Fonrouge et al., 2019).

En esa dirección, Laursen y Killen (2019) retomaron el contraste entre los enfoques de causalidad y efectuación, planteado por Sarasvathy (2001), como un marco que permitiría relacionar el emprendimiento y la investigación de gerencia de proyectos. Lundin et al. (2015) señalaron que "(...) La planificación, el control de costos y el desempeño del entregable, aparecen como buenas prácticas de gestión, tanto en el emprendimiento como en los proyectos" (p. 222).

Auschra et al. (2019), acuñaron la expresión "empresas tipo proyecto" (p. 58); para señalar que la creación de nuevas empresas, proceso propio del dominio de emprendimiento, sigue una lógica de proyecto, especialmente en lo que tiene que ver con "actividades secuenciadas, como la formulación de objetivos, el establecimiento de hitos, las técnicas de planificación jerárquica y el control de costos" (p. 51).

Por su parte, Martens et al. (2015) destacaron la importancia de fortalecer la relación entre emprendimiento y gerencia de proyectos al conceptualizar, por ejemplo, que la innovación, entre otros conceptos, constituye un punto de encuentro entre ambos campos. Así mismo, algunos trabajos han relacionado conceptos propios de emprendimiento, entre los que se cuentan: la orientación emprendedora y la orientación emprendedora individual con temáticas propias de la gerencia de proyectos (véase, por ejemplo, a Martens et al., 2018; Sabahi y Parast 2020; Shekarian y Parast, 2021; Al-Kwifí et al., 2023).

Finalmente, Kuura et al. (2014), fundamentados en los trabajos de Soila-wadman (2009), Macheridis (2009), Belousova et al. (2010), Asquin et al. (2011) y Shepherd y Patzelt (2013) destacaron, entre otros, el de “proyecto emprendedor” (p. 220) como uno de los dominios, que permite profundizar, con soporte empírico, el debate teórico entre los dos campos.

3.2.3.1. Orientación emprendedora y gerencia de proyectos

Una rama emergente que involucra la orientación emprendedora como corriente del emprendimiento se centra en el proyecto como unidad de análisis y la gerencia de proyectos como campo disciplinar. A continuación, se presenta un grupo de trabajos que, con soporte empírico, relaciona la orientación emprendedora con temas relevantes de la gerencia de proyectos, como la madurez, los enfoques predictivos y ágiles, y el éxito del proyecto.

Martens et al. (2015), en el ámbito de las empresas de software brasileñas, validaron empíricamente que la orientación emprendedora tiene un efecto positivo sobre los efectos de la madurez en la gestión de proyectos. La orientación emprendedora la midieron a partir de la propuesta de Miller (1983) y (ovin y Slevin (1989). Así mismo, Martens et al. (2018), Sabahi y Parast (2020) probaron empíricamente que la orientación emprendedora se relaciona positivamente con el éxito y desempeño del proyecto.

En el marco del desarrollo de nuevos productos, Leckie y McDonald (2020), analizaron una muestra de empresas manufactureras australianas y observaron que las metodologías que promueven las buenas prácticas de gestión de proyectos (como los objetivos de coste, tiempo y calidad) tienen un impacto positivo en la exhaustividad de la toma de decisiones. Sin embargo, también encontraron que estas prácticas pueden tener un efecto negativo en la relación entre la orientación emprendedora y la exhaustividad en la toma de decisiones. Esto se debe a que un proceso de microcontrol como el que se implanta con la gerencia de proyectos, a nivel de producto tiende a restringir la innovación (Leckie y McDonald, 2020).

Con respecto al enfoque ágil, si bien, el núcleo de la gestión de proyectos se centra en alcanzar objetivos dentro de un marco de tiempo y presupuesto específico, los métodos ágiles de gestión de proyectos buscan flexibilizar esta triple restricción, poniendo énfasis en que el enfoque del proyecto debe estar en los requisitos del producto más que en los objetivos de tiempo y presupuesto (Garcia et al., 2021). Este enfoque es relevante para organizaciones con una orientación emprendedora que buscan aprovechar oportunidades a través de la innovación. En ese marco, Garcia et al. (2021) determinaron que la orientación emprendedora explica el 19.7% del uso de métodos ágiles en la gestión de proyectos en empresas brasileñas, de diferentes tamaño, sectores o segmento operativo; indiferentemente de la experiencia o el rol de los profesionales en la gestión ágil de proyectos.

Así mismo, en el contexto de una unidad de investigación y desarrollo de una empresa de ingeniería, que gestiona proyectos con metodología ágil Meier y Kock (2023) determinaron que la orientación emprendedora, tienen un efecto moderador positivo en la relación entre la organización (evaluada en función de la estructura, los procesos y la cultura de la unidad) y el compromiso de

cada miembro del equipo (analizado en términos de significado y propósito, inspiración y desafíos).

Hofman et al. (2023) examinaron varios sectores industriales en Polonia y llegaron a la conclusión de que la orientación emprendedora se ve fortalecida por un enfoque en objetivos y la búsqueda de la excelencia, tanto a nivel individual como de equipo. Estos elementos se consideran fundamentales para el liderazgo compartido de alta calidad, que tiene un impacto significativo en la productividad de los equipos de proyectos ágiles. Estos equipos se caracterizan por adoptar metodologías ágiles, las cuales se distinguen por la ejecución de procesos interactivos e incrementales, adaptándose a los cambios en los requisitos del cliente (Hofman et al., 2023).

Finalmente, un estudio de encuesta llevado a cabo en empresas de Alemania, Suiza, Australia y Dinamarca por (Kaufmann et al., 2020) determinó que la orientación empresarial (OE), combinada con el respaldo cultural hacia la disposición de los individuos para expresar verbalmente preocupaciones u oportunidades de manera constructiva, tiene un impacto positivo en el desarrollo de capacidades ágiles dentro de la empresa. Estas capacidades permiten la identificación de estrategias emergentes que contribuyen positivamente al éxito de las carteras de proyectos (Kaufmann et al., 2020).

En el mismo contexto, Kaufmann et al. (2021), evidenciaron que la orientación emprendedora interactúa con el marco analítico de razonamiento de opciones reales para determinar la innovación de un portafolio de proyectos. Kaufmann et al. partieron de la hipótesis de que el éxito de un portafolio de proyectos, está determinado por su nivel de innovación y a la vez, el nivel de innovación del portafolio está determinado por el marco analítico de razonamiento de opciones reales. En ese marco demostraron que, el marco analítico de razonamiento de

opciones reales conduce a mayor innovación del portafolio, cuando está influenciado por un mayor nivel de orientación emprendedora (Kaufmann et al., 2021).

Por su parte, Sajid et al. (2021) vincularon la Orientación Emprendedora (OE) con el éxito del proyecto. El contexto empírico se centró en proyectos de construcción en Punjab, Pakistán, abordados a través de cuestionarios. En lugar de considerar la OE como un constructo de orden superior, contrastaron cada una de sus dimensiones: innovación, asunción de riesgo y proactividad, con el éxito del proyecto, medido a través de las dimensiones de eficiencia, impacto en el cliente y preparación para el futuro. Como resultado, determinaron que las dimensiones de la OE explican el 62.6% del éxito del proyecto (Sajid et al., 2021).

Kaufmann et al. (2021) partieron de la hipótesis de que el éxito de un portafolio de proyectos, está determinado por su nivel de innovación, pero, a su vez, el nivel de innovación del portafolio está determinado por el marco analítico de razonamiento de opciones reales. En ese marco demostraron que, el marco analítico de razonamiento de opciones reales conduce a mayor innovación del portafolio, cuando está influenciado por un mayor nivel de orientación emprendedora. la Tabla 17 presenta el resumen de investigaciones que relacionan la gerencia de proyectos con la orientación emprendedor.

Tabla 21.

Resumen de trabajos que relaciona la gerencia de proyectos con la orientación emprendedora

Autor	Marco de PM	Fundamento de OE	Operacionalización/medición OE
(Martens et al., 2015)	Madurez de PM	(Miller, 1983), (Covin & Slevin, 1989).	(Innovación, proactividad, asunción de riesgo)/ constructo de orden superior.
(Martens et al., 2018)	Éxito del proyecto	(Lumpkin & Dess, 1996)	(Innovación, Proactividad, Asunción de riesgo, autonomía y agresividad competitiva)/ constructo de orden superior

(Leckie y McDonald, 2020).	Enfoque predictivo.	(Miller, 1983), (Covin & Slevin, 1989).	(Innovación, proactividad, asunción de riesgo)/ constructo de orden superior.
(Sabahi y Parast, 2020)	Desempeño del proyecto	(Miller, 1983), (Covin & Slevin, 1989).	(Innovación, proactividad, asunción de riesgo)/ constructo de orden superior.
(Kaufmann et al., 2020)	Enfoques ágiles	(Miller, 1983), (Covin & Slevin, 1989).	(Innovación, proactividad, asunción de riesgo)/ constructo de orden superior.
(Garcia et al., 2021)	Enfoques ágiles	(Lumpkin & Dess, 1996)	(Innovación, Proactividad, Asunción de riesgo, autonomía y agresividad competitiva)/ constructo de orden superior
(Sajid et al., 2021)	Éxito del proyecto	(Miller, 1983), (Covin & Slevin, 1989).	(Innovación, proactividad, asunción de riesgo)/ constructo de orden superior.
(Meier y Kock, 2023)	Enfoques ágiles	(Anderson et al., 2014)	Comportamiento empresarial hacia la Innovación y Proactividad. Comportamiento de la gerencia hacia la asunción de riesgo)/ constructo de orden superior.
(Hofman et al., 2023)	Enfoques ágiles Desempeño del proyecto	(Rauch et al., 2009; Anderson et al., 2014)	Autonomía, Innovación, Proactividad, Asunción de riesgo/ constructo de orden superior.
(Kaufmann et al., 2021)	Éxito de portafolio de proyectos innovadores.	(Covin & Slevin, 1989).	(Innovación, proactividad y asunción de riesgos)/ constructo de orden superior .

Fuente. Elaboración del autor con base en la revisión de la literatura

3.1.3.2. Orientación emprendedora individual y gerencia de proyectos

Con respecto a la relación entre orientación emprendedora individual y gerencia de proyectos, Ahmed et al. (2014) hicieron un estudio empírico con empleados de empresas de tecnología e innovación (TI). Estas empresas se caracterizan por tener la innovación como base de su modelo negocio. La investigación midió el efecto de factores organizacionales y la orientación emprendedora del líder de equipo en la orientación emprendedora individual de los miembros de equipos. Así mismo, analizaron el efecto de la orientación emprendedora individual de los miembros de equipo en el éxito del proyecto.

Para medir la orientación emprendedora individual, utilizaron la validación de la escala de Convin y Slevin (1989) desarrollada por Kreiser et al. (2002). Para medir el éxito del proyecto utilizaron una escala propuesta y validada por Stull (2005). Los factores organizacionales se midieron utilizando la propuesta de Hornsby et al. (2002). La Figura 37 muestra la estructura del proceso investigativo desarrollado (Ahmed et al., 2014).

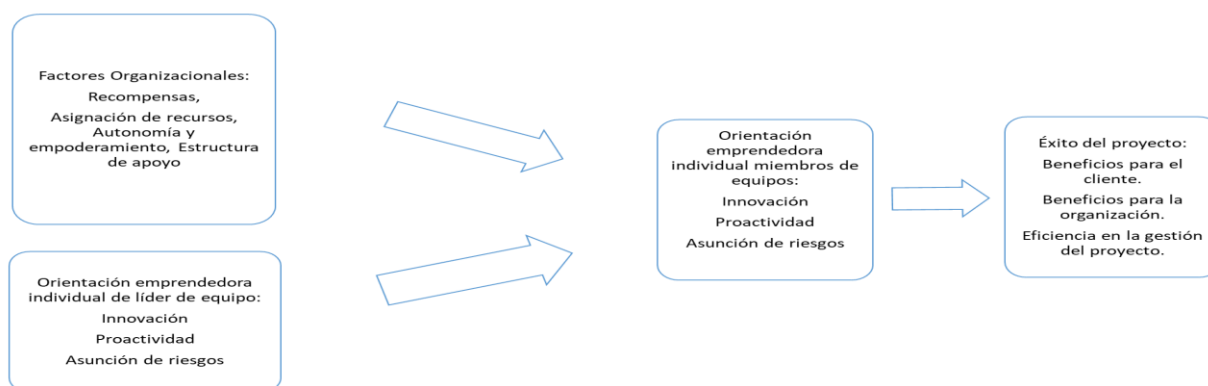


Figura 37. *Proceso de investigación Ahmed et al. (2014).*

Fuente. *Elaboración del autor con base a Ahmed et al. (2014).*

Los resultados del estudio indicaron que los factores organizacionales tienen un efecto positivo en la orientación emprendedora de los colaboradores en términos generales (líderes y demás miembros de equipos). Así mismo se determinó que la orientación emprendedora del líder influye positivamente en la orientación emprendedora del resto de miembros del equipo, y que la orientación emprendedora de los miembros del equipo tiene un efecto positivo en el éxito del proyecto (Ahmed et al., 2014).

Al-Kwifí et al. (2023) aplicaron una encuesta a dos muestras de estudiantes universitarios de dos universidades de Qatar. Una muestra consistió en estudiantes matriculados en programas

de emprendimiento, mientras que la otra incluyó estudiantes de programas relacionados con la gestión, pero no específicamente en emprendimiento. El factor común entre las dos muestras fue que ambos grupos de estudiantes debían presentar un plan de negocios basado en ideas innovadoras (Al-Kwafi et al., 2023).

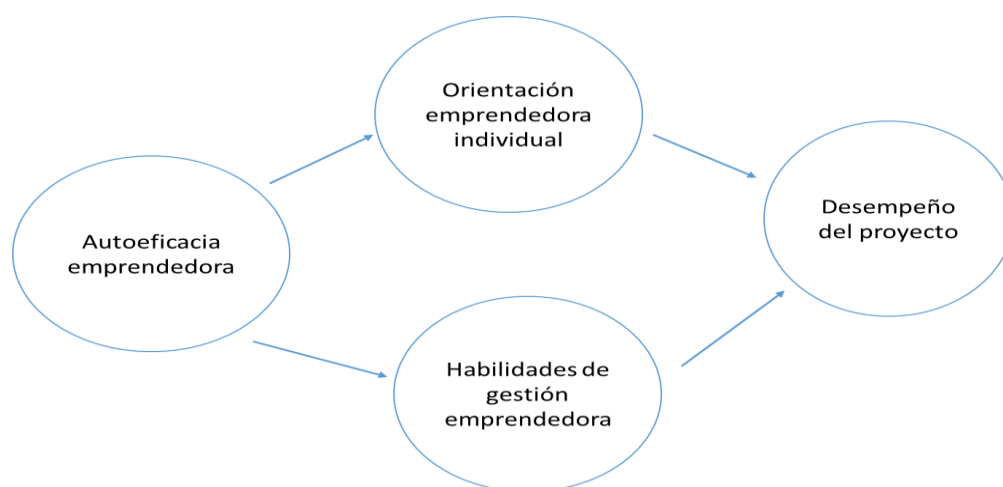


Figura 38. Modelo de investigación de Al-Kwafi et al. (2023).

Fuente. *Elaboración del autor con base a Al-Kwafi et al. (2023), Fig. 1, P. 1637.*

La investigación analizó el efecto de la autoeficacia emprendedora en las habilidades de gestión emprendedoras y la orientación emprendedora individual. Así mismo, analizó la influencia de la orientación emprendedora individual y las habilidades de gestión emprendedora en el desempeño del proyecto (Al-Kwafi et al., 2023). La Figura 38 muestra el modelo de investigación.

Para medir la autoeficacia emprendedora adaptaron la escala de Heatherton y Polivy (1991), utilizada en Vogelsang (2015). Las habilidades de gestión emprendedoras las midieron a través de un constructo unidimensional que mide las habilidades individuales para gestionar el tiempo, establecer control financiero, tomar decisiones y asignar recursos. La orientación emprendedora individual, la midieron a partir de la escala de Bolton y Lane (2012), y el desempeño

del proyecto lo midieron a partir de la percepción sobre el desempeño del equipo y el desempeño individual propio (Al-Kwifí et al., 2023).

Los resultados evidenciaron, entre otros aspectos, que la autoeficacia emprendedora tiene un efecto positivo en la orientación emprendedora individual. Así mismo, la orientación emprendedora individual tiene un efecto positivo en el desempeño del proyecto (Al-Kwifí et al., 2023).

Shekarian y Parast (2021) encuestaron a una muestra de estudiantes de diversos programas en una universidad del sureste de Estados Unidos. Todos los estudiantes compartían la obligación de realizar un proyecto como parte de un curso específico. La investigación analizó el efecto de la autoeficacia emprendedora y la orientación emprendedora individual en el desempeño del proyecto. El modelo investigativo se describe en la Figura 39.

Para evaluar la orientación emprendedora individual utilizaron las dimensiones de la escala de Bolton y Lane (2012). La autoeficacia emprendedora la analizaron a través de la propuesta de Heatherton y Polivy (1991) y el desempeño del proyecto se midió a partir de la evaluación global del desempeño del estudiante en el proyecto del curso.

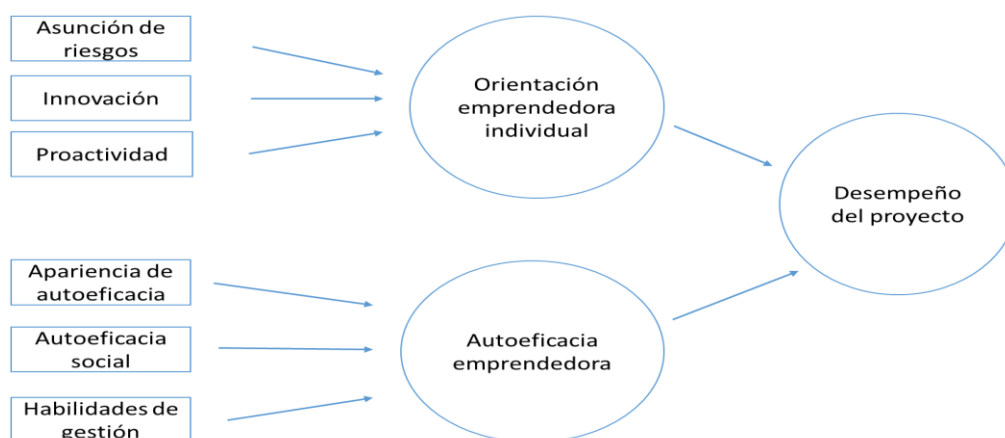


Figura 39. Modelo de investigación de Shekarian y Parast (2021).

Fuente. *Elaboración del autor con base a Shekarian y Parast (2021)*.

Como resultados determinaron, entre otros aspectos, que hay una relación positiva entre la proactividad y el desempeño del proyecto. Al respecto, evidenciaron que el modelo explica alrededor del 41% de la variación en el desempeño del proyecto.

3.1.3.3. Proyecto emprendedor

La tendencia empresarial hacia la proyectificación (Midler, 1995; Maylor y Turkulainen, 2019), que Lundin et al. (2015) denominó sociedad de proyecto, mirando el conjunto de la economía, se caracteriza por la creciente adopción de proyectos como forma predominante para gestionar esfuerzos de innovación (Lundin, 2016). Así, la ejecución de inversiones para el lanzamiento de nuevos productos, el desarrollo de nuevos negocios, la mejora de procesos e infraestructuras, y la implementación de cambios organizacionales, se estructuran principalmente a través de proyectos (Shenhar & Dvir, 2007). Esta evolución ha generado una diversidad de tipologías de proyectos que dificultan su clasificación (Crawford et al., 2005).

Algunos autores, han desarrollado su análisis alrededor del proyecto emprendedor, sin detenerse a hacer una delimitación conceptual del mismo. Por ejemplo Araki y Martins (2023), lo utilizaron como contexto para discutir aspectos de gobernanza y creatividad; Martins et al. (2023), lo destacaron como instrumento para “la creación de nuevas oportunidades y el inicio de nuevos negocios” (p. 1). Mbiru et al. (2020, 2023), lo consideraron un espacio para integrar el pensamiento empresarial y de emprendimiento con el campo de la gerencia de proyectos. Finalmente Di Muro y Turner (2018), lo denominaron “Proyecto de oportunidad” (p. 968), destacando su relevancia en la relación entre las buenas prácticas de gestión de proyectos y el modelo de negocios, dentro del marco de la teoría del emprendimiento.

Auschra et al. (2019), identifican dos tipos de “empresas tipo proyecto”. El primero incluye aquellas cuya innovación se basa en procesos de investigación científica, a menudo resultando en productos disruptivos, las cuales Sońta-Drączkowska y Mroźewski (2020), clasifican como empresas de base tecnológica. El segundo tipo corresponde a empresas no científicas, que centran su desarrollo en innovaciones incrementales del modelo de negocios. Mientras que las primeras suelen enfrentar procesos de comercialización más lentos, las segundas tienden a comercializar y monetizar sus innovaciones de manera más rápida.

Asquin et al. (2011) concibe el proyecto emprendedor como un medio que permite profundizar las perspectivas de emprendimiento y gerencia de proyectos. Teniendo en cuenta que, es un artefacto que estructura los procesos de creación de valor a partir de acciones innovadoras para el aprovechamiento de oportunidades y la creación de empresas.

Con base en lo anterior, este trabajo propone una delimitación conceptual del 'proyecto emprendedor' aplicando los criterios de propósito y atributos propuestos por Crawford et al. (2005) para la categorización de proyectos. El proyecto emprendedor se define como una tipología de proyecto cuyo objetivo es estructurar una innovación que se materialice en un emprendimiento, negocio u organización empresarial. Esta tipología abarca tanto empresas de base tecnológica como aquellas basadas en innovaciones en el modelo de negocios. En su fase de alistamiento, que incluye el inicio y la planificación, integra no solo aspectos de la gerencia de proyectos, sino también conceptos del campo del emprendimiento. Además, en la evaluación del desempeño durante la etapa de ejecución, se sugiere combinar indicadores de la gestión de proyectos con factores de efectividad empresarial.

La Tabla 22 sintetiza los campos y líneas analizadas, junto con sus respectivos referentes, examinados durante la revisión de la literatura. Por su parte, la Figura (40) ilustra la relación entre los conceptos estudiados.

Tabla 22.

Resumen revisión de la literatura

Campos.	Líneas.	Referentes.
Gerencia de proyectos.	Escuela del éxito.	Barnes (1972), (Slevin y Pinto, 1986), (Pinto y Slevin, 1988b), (Pinto y Mantel, 1990) (Belassi y Tukul, 1996), (Wateridge, 1998), (Atkinson, 1999), (Baccarini, 1999), (Hoegl y Gemuenden, 2001), (Cooke-Davies, 2002), (DeLone y McLean, 1992), (DeLone y McLean, 2003) (Diallo y Thuillier, 2004), (Shenhar y Dvir, 2007), (Müller y Turner, 2007a, 2007b), (Ika et al., 2012), (Khan et al., 2013), (Mir y Pinnington, 2014), (Joslin y Müller, 2015), (Carvalho y Rabechini, 2015), (Serrador y Pinto 2015), (Serrador y Turner, 2015), (Aga et al., 2016), (Musawir et al., 2017), (Varajão, 2018), (Zwikael y Meredith, 2021), (Pinto et al., 2022), (Marnewick y Marnewick, 2022), (Varajão et al., 2022), (Abdallah et al., 2022), (Volden y Welde, 2022), (Scheepers et al., 2022), (Ika y Pinto, 2022).
Emprendimiento.	Orientación emprendedora.	(Mintzberg, 1973) (Miller, 1983), (Burgelman, 1983), (Covin y Slevin, 1989), (Wernerfelt, 1984), (Barney, 1991), (Lumpkin y Dess 1996), (Salancik y Pfeffer, 1977), (Ireland et al., 2003), (Wiklund y Shepherd, 2005), (Rauch et al., 2009), (Dess et al., 2011), (Covin y Lumpkin, 2011), (George y Marino, 2011), Miller (2011), (Wales et al., 2011), (Anderson et al., 2014), (Martens et al., 2018), (Sarstedt et al., 2019), (Wales et al., 2019), (Lee et al., 2019), (Karami y Tang, 2019), (Yu et al., 2019), (Kaufmann et al., 2020), (Dyduch et al., 2023), (Clark et al., 2024)
	Orientación individual.	(McClelland, 1961), (Bolton y Lane, 2012), (Koe, 2016), (Fellnhofner et

Relación entre gerencia de proyectos y emprendimiento.	Orientación emprendedora y gerencia de proyectos.	al., 2016), (Felgueira y Rodrigues, 2016), (Ibrahim y Mas'ud, 2016), (Fellnhofer et al., 2017), (Kraus et al., 2019), (Marques et al., 2019), (Rodrigues et al., 2019), (Wales et al., 2020), (Covin et al., 2020), (Manzano-García y Ayala-Calvo, 2020), (Howard, 2020), (Santos et al., 2020), (Al Issa, 2020), (Felgueira y Rodrigues, 2020), (Lumpkin y Pidduck, 2021), (Ritala et al., 2021), (Dahal y Krisjanti, 2021), (Garçon y Nassif, 2021), (Nguyen et al., 2021), (Simonsson y Agarwal, 2021), (Babcock, 2021), (Aggarwal y Chauhan, 2022), (Gugnani, 2022), (Özgen y Tangör, 2022), (Garçon et al., 2022), (Benković et al., 2022), (Koe y Mastura, 2022), (Alshibani et al., 2023), (Knezović et al., 2023), (Terek Stojanovic et al., 2023), (Kindermann et al., 2023), (Koe et al., 2023), (Dijkstra et al., 2023), (Lucas et al., 2023), (Jebsen et al., 2023), (Sutikno et al., 2023), (Baldegger y Klösel, 2023), (Howard y Boudreaux, 2024), (Adeniyi et al., 2024), (Bachmann et al., 2024), (Perez et al., 2024), (Aydin et al., 2024), (Martens et al., 2015), (Martens et al., 2018), (Leckie y McDonald, 2020), (Sabahi y Parast, 2020), (Kaufmann et al., 2020), (Garcia et al., 2021), (Sajid et al., 2021), (Kaufmann et al., 2021), (Meier y Kock, 2023), (Hofman et al., 2023). (Ahmed et al., 2014), (Shekarian y Parast, 2021), (Al-Kwifit et al., 2023). (Midler, 1995), (Crawford et al., 2005), (Asquin et al., 2011), (Lundin et al., 2015), (Lundin, 2016), Di (Muro y Turner, 2018), (Auschra et al., 2019) (Maylor y Turkulainen, 2019), (Sońta-Drączkowska y Mrożewski, 2020), (Mbiru et al., 2020), (Araki y Martins, 2023), (Martins et al., 2023), (Mbiru et al., 2023).
	Orientación emprendedora individual y gerencia de proyectos.	
	Proyecto Emprendedor.	

Fuente. Elaboración del autor con base en la revisión de la literatura

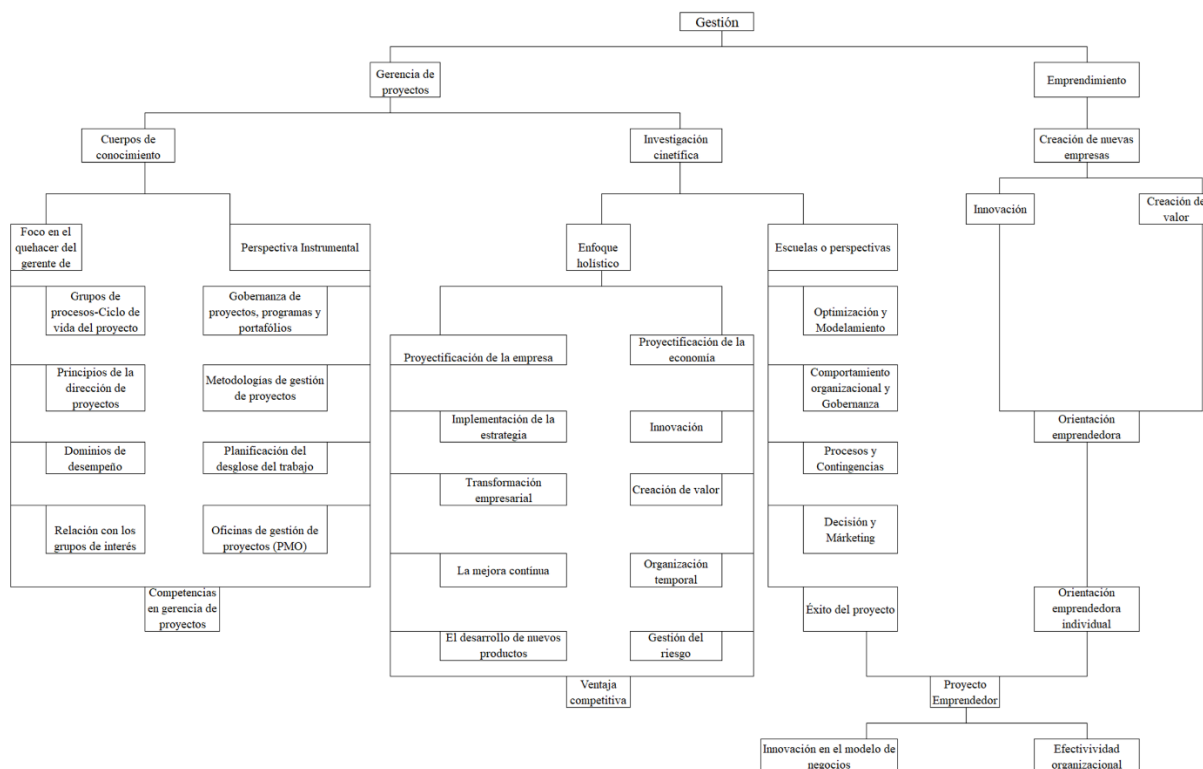


Figura 400. Relación entre los conceptos estudiados en la revisión de la literatura

Fuente. Elaboración del autor con base en la revisión de la literatura

3.2. Modelo conceptual

La revisión de la literatura ha revelado hallazgos clave tanto para el campo de la gestión de proyectos como para el emprendimiento, así como para la relación entre ambos. En primer lugar, en la gestión de proyectos, la investigación en la escuela del éxito ha avanzado mediante la identificación de criterios y factores de éxito situados según el contexto y las tipologías de proyectos, así como mediante el análisis de sus interrelaciones (Shenhar y Dvir, 2007; Ika, 2009; Varajão et al., 2022; Ika y Pinto, 2022). En esta perspectiva, la unidad de análisis se ha centrado principalmente en las organizaciones permanentes, los proyectos u organizaciones temporales y las partes interesadas (Zwikael y Meredith, 2021).

En segundo lugar, el estudio del emprendimiento se enfoca principalmente en el fenómeno de la creación de empresas (Veciana, 2005; Varela 2008). Dentro de este campo, una línea de investigación relevante es la orientación emprendedora individual, que analiza el impacto de algunas características del emprendedor en la creación de empresas exitosas (Bolton y Lane, 2012; Clark et al., 2024; Howard y Boudreaux 2024).

Finalmente, se identificó una relación investigativa entre la gerencia de proyectos y el emprendimiento, basada en las líneas conceptuales de la orientación emprendedora (Kaufmann et al., 2021; Meier y Kock, 2023), la orientación emprendedora individual (Al Issa, 2020; Al-Kwifí et al., 2023) y el proyecto emprendedor (Kuura et al., 2014; Auschra et al. 2019; Martins et al. (2023).

Por otro lado, el marco contextual mostró que el proyecto emprendedor ha sido objeto de un exhaustivo análisis empírico longitudinal por parte del programa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. Este análisis abarca tanto el ámbito global como el colombiano, evaluando aspectos como los niveles de innovación, el perfil sociodemográfico de los emprendedores y elementos del contexto, como el sector industrial. Además, se ha demostrado que la mayoría de estos proyectos resultan en la creación de microempresas (GEM, 2021, 2022, 2023, 2024).

En el ámbito del estudio del éxito del proyecto, existe consenso con respecto a que la evaluación del éxito de un proyecto implica diversas dimensiones o facetas Varajão (2018, 2022). Atkinson (1999) planteó que un proyecto puede ser un fracaso en su etapa de implementación y un éxito en su fase de producto, o, por el contrario, un éxito en su fase de implementación y un fracaso en su etapa de producto.

En este sentido, desde la literatura pionera, Pinto y Slevin (1988b) propusieron para evaluar el éxito del proyecto las etapas de implementación del proyecto y uso del resultado del proyecto, Atkinson (1999) las etapas de implementación y del producto, Baccarini, (1999) Diallo y Thuillier (2004) las etapas de gestión del proyecto y éxito del producto, Cooke-Davies (2002) y Shenhar y Dvir (2007) hablaron de enfoque operativo (etapa de implementación) y enfoque estratégico (etapa de realización de beneficios para las partes interesadas).

Tanto en los desarrollos tempranos como en los modelos recientes la evaluación del éxito del proyecto tiende a estructurarse en tres dimensiones: éxito en la gestión del proyecto, éxito en la propiedad del proyecto y éxito en la inversión del proyecto (véase, por ejemplo, Musawir et al., 2017; Zwikael y Meredith, 2021). Estos modelos resultan de la búsqueda de enfoques genéricos para la evaluación del éxito y contemplan una combinación de aspectos operativos, como la gestión de la ejecución del proyecto, y aspectos estratégicos, como la gestión de beneficios para las partes interesadas.

En su investigación, Ika y Pinto (2022) proponen un enfoque tridimensional que integra el éxito del plan del proyecto, la viabilidad del caso de negocio y la eficacia ecológica, para delimitar fases de corto, mediano y largo plazo en la evaluación del éxito del proyecto. Este modelo sugiere que un proyecto puede mostrar éxito en ciertas fases y enfrentar dificultades en otras, destacando la naturaleza dinámica y multifacética del éxito en la gestión de proyectos. Teniendo en cuenta los referentes analizados, se justifica proponer la siguiente hipótesis:

H1: el éxito de la implementación de los proyectos emprendedores (EXI1) influye positivamente en el éxito de la microempresa que resulta del proyecto (EXI2).

Por otro lado, en el ámbito del emprendimiento, estudios claves han considerado al emprendedor como la unidad de análisis principal (véase, por ejemplo, Schumpeter, 1939; McClelland, 1961; Shapero, 1982, 1984; Drucker y Noel, 1985). De igual forma, en la literatura reciente, el foco de varios estudios sobre la orientación emprendedora individual (OEI) sigue siendo el emprendedor (véase, por ejemplo, Al Issa, 2020; Dahal y Krisjanti, 2021; Gugnani, 2022; Alshibani et al., 2023). Sin embargo, el constructor de OEI se ha validado predominantemente en estudiantes universitarios y, en menor medida, en trabajadores independientes, gerentes-propietarios y/o fundadores de negocios (Marques et al., 2019; Nguyen et al., 2021; Koe y Mastura, 2022).

Así mismo, la orientación emprendedora individual (OEI) se ha examinado en el marco de la creación de nuevas empresas (Alshibani et al., 2023; Sutikno et al., 2023) y en relación con el éxito emprendedor (Al Issa, 2020). Sin embargo, se ha dado preferencia a las grandes, medianas y pequeñas empresas como contexto de análisis, mientras que los estudios que consideran a las microempresas se han desarrollado en menor medida.

Por otro lado, en la perspectiva del éxito en la gestión de proyectos, diversos estudios han considerado al director de proyecto como la unidad de análisis, examinando características como la formación, actualización y experiencia (Diallo y Thuillier, 2004, 2005), las competencias generales y el estilo de liderazgo (Müller y Turner, 2007a, 2007b), las competencias en gestión de proyectos (Khan et al., 2013), las competencias de liderazgo (Mir y Pinnington, 2014) y el liderazgo transformacional (Aga et al., 2016).

En el contexto de los proyectos emprendedores financiados por el Fondo Emprender, el emprendedor desempeña diversos roles que son fundamentales para el éxito del proyecto. Por

ejemplo, el emprendedor planifica, ejecuta, administra y se vuelve propietario del resultado del proyecto. Por lo tanto, en el marco de los modelos de Zwikael y Meredith (2021) y Ika y Pinto (2022) la evaluación del éxito de esta tipología de proyectos depende en gran medida del desempeño del emprendedor, quien cumple el rol conceptual inicialmente de director y luego de propietario del proyecto, por lo tanto, es el responsable de la realización de los beneficios y del logro de los objetivos estratégicos de la inversión (Zwikael y Meredith 2018; Meredith y Zwikael 2020).

Finalmente, es importante destacar que, en el marco del modelo del diamante de Shenhar y Dvir (2007), los proyectos emprendedores financiados por el Fondo Emprender pueden categorizarse como proyectos de baja complejidad, y su resultado es una microempresa. En este contexto, adquiere relevancia la sugerencia de Mintzberg (1973) en el sentido que las empresas más pequeñas se benefician del enfoque denominado “modo emprendedor” (p. 44), dado que en estos casos los procesos estratégicos dependen en mayor medida de las decisiones importantes que toman los individuos que lideran la gestión.

En el contexto descrito, es válido considerar la orientación emprendedora individual (OEI) de los emprendedores del Fondo Emprender como una palanca de éxito del proyecto. Además, esta tipología de proyectos, se estructuran e implementan con el objeto de crear unidades productivas, generalmente microempresas (Fondo Emprender, 2018). En este contexto hay una faceta operativa que contempla la gestión de la implementación del proyecto y una faceta estratégica que contempla el éxito de la microempresa que resulta del proyecto. Por lo tanto, se justifica proponer las siguientes hipótesis:

H2: *La orientación emprendedora individual (OEI) influye positivamente en el éxito de la implementación de los proyectos emprendedores (EXI1).*

H3: *La orientación emprendedora individual (OEI) influye positivamente en el éxito de la microempresa que resulta del proyecto (EXI2).*

Teniendo en cuenta que los proyectos emprendedores impulsados por el Fondo Emprender son instrumentos clave para el inicio de nuevos negocios (Martins et al., 2023) y que, según la categorización de Auschra et al. (2019), estos proyectos se clasifican como empresas no científicas, su desarrollo se fundamenta en innovaciones incrementales en el modelo de negocios.

El modelo de negocios es un concepto ampliamente estudiado en el campo de la gestión. Demil y Lecocq (2010) basándose en la visión del crecimiento de las empresas de Penrose (1959) lo definen como la forma en que una organización opera para asegurar su sostenibilidad. Teece (2018) lo describe como el diseño o arquitectura de los mecanismos de creación, entrega y captura de valor de una empresa. Por otro lado, Zott y Amit (2010) lo conceptualizan como una descripción del contenido, la estructura y la gobernanza de las transacciones diseñadas para crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio.

En el contexto de la relación entre emprendimiento y gestión de proyectos Di Muro y Turner (2018) relacionaron el modelo de negocios con las buenas prácticas de gestión de proyectos en el ámbito de los proyectos emprendedores. El modelo del Fondo Emprender considera el componente innovador del modelo de negocios como un criterio clave para la evaluación y priorización de proyectos. En este sentido, la innovación en el modelo de negocios (IBM) es una característica del proyecto emprendedor que podría moderar la relación entre factores y criterios de éxito. Por lo tanto, se justifica proponer las siguientes hipótesis:

H4: *La innovación en el modelo de negocio (IBM) modera positivamente la relación entre el éxito de la implementación de los proyectos emprendedores (EXI1) y el éxito de la microempresa que resulta del proyecto (EXI2).*

H5: *La innovación en el modelo de negocio (IBM) modera positivamente la relación entre la orientación emprendedora individual (OEI) y el éxito de la implementación de los proyectos emprendedores (EXI1).*

H6: *La innovación en el modelo de negocio (IBM) modera positivamente la relación entre la orientación emprendedora individual (OEI) y el éxito de la microempresa que resulta del proyecto (EXI2).*

La Figura 41 presenta de forma visual el marco hipotético, en el cual OEI corresponde a la orientación emprendedora individual, IBM a la innovación en el modelo de negocios, EXI1 al éxito en la fase de implementación del proyecto y EXI2 al éxito de la microempresa derivada de dicho proyecto.

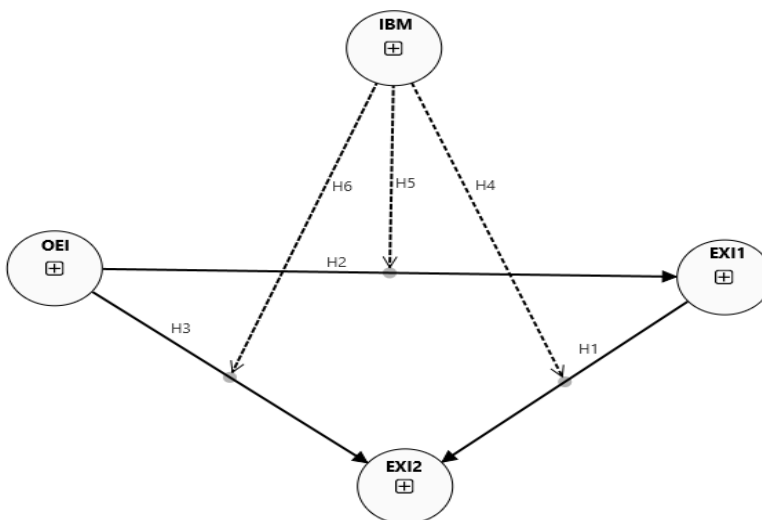


Figura 411. Representación gráfica de las hipótesis

Fuente. *Elaboración del autor con base en la revisión de la literatura*

CAPÍTULO CUARTO

4. Diseño Metodológico

Introducción

Esta investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo integral que contemple los componentes esenciales para evaluar el éxito en proyectos emprendedores. El estudio empírico se desarrolló como una investigación aplicada, con enfoque cuantitativo y diseño transversal. Así mismo, se utilizó el método hipotético-deductivo, abordando niveles de análisis exploratorios, correlacionales y explicativos. Los datos se recopilaban a partir de fuentes primarias y secundarias, lo que permitió combinar indicadores objetivos del desempeño de los proyectos con información perceptual de los emprendedores que planificaron y ejecutaron dichos proyectos. Se trabajó con una muestra representativa de proyectos emprendedores, cuya validez fue evaluada mediante métodos cuantitativos rigurosos, considerando el nivel de significancia, el tamaño del efecto, los coeficientes de trayectoria y el poder estadístico. La información se analizó utilizando el método de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), los cálculos se realizaron con los softwares JASP (versión 0.19.0.0), SmartPLS (versión 4) y Excel. El capítulo contiene los aspectos que describe la Figura 42.

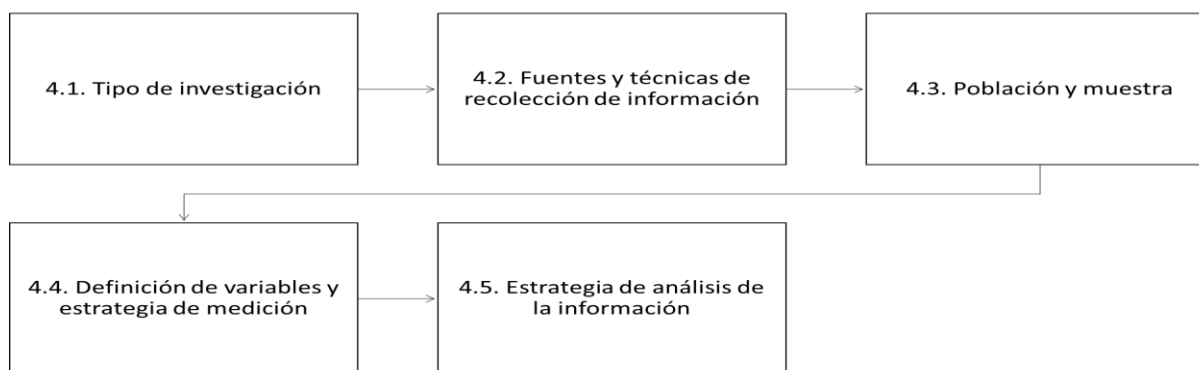


Figura 422. Aspectos desarrollados en el capítulo de metodología.

Fuente. *Elaboración del autor*

4.1. Tipo de investigación

Este estudio se enmarca dentro de una investigación aplicada (Scott, 2003), documental y de campo (Baena Paz, 2017), con diseño transversal (Hurtado, 2012) y, profundidad exploratoria, correlacional y explicativa (Chaverri Chaves, 2017; Hernandez-Sampieri y Mendoza Torres, 2018). El estudio tiene un propósito exploratorio, en el sentido que busca identificar criterios y factores de éxito en una tipología de proyectos y un contexto empírico poco investigado en el marco de la escuela del éxito del proyecto (Hurtado, 2012).

Así mismo, el estudio posee un carácter correlacional, ya que busca identificar relaciones entre criterios y factores de éxito, así como entre elementos conceptuales de la gerencia de proyectos y la teoría de emprendimiento (Hernandez-Sampieri y Mendoza Torres, 2018). Finalmente es explicativa por que pretende encontrar factores que expliquen el éxito de los proyectos emprendedores agenciados por el Fondo Emprender (Hernandez-Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Se adoptó un enfoque cuantitativo, que es ampliamente reconocido en la literatura como el método predominante para el estudio del éxito de los proyectos (véase, por ejemplo, Ika et al., 2012; Mir y Pinnington, 2014; Joslin y Müller, 2015; Serrador y Pinto 2015; Musawir et al., 2017; Zwikael y Meredith, 2021). Este enfoque también se aplica a la orientación emprendedora individual en la teoría del emprendimiento (véase, por ejemplo, Alshibani et al., 2023; Koe y Mastura, 2022), así como a la interrelación entre estos constructos (Shekarian y Parast, 2021).

Finalmente, la investigación se estructuró utilizando el método hipotético-deductivo (Popper, 1983). Se formularon un conjunto de hipótesis basadas en una revisión exhaustiva y evolutiva de la literatura relevante sobre los conceptos centrales del objeto de estudio (Woiceshyn

y Daellenbach, 2018). Las cuales fueron validadas en el marco del estudio empírico. La Tabla 23 describe la metodología adoptada para el desarrollo de la investigación.

Tabla 23.

Metodología de la investigación

Objetivos específicos	Actividades	Producto
Analizar los criterios y factores que abordan la teoría de la gerencia de proyectos y el emprendimiento para evaluar el éxito de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión sistemática de la literatura. - Formulación del modelo conceptual. 	Modelo conceptual derivado de la revisión de la literatura.
Evaluar empíricamente las dimensiones y factores del éxito en el contexto de los proyectos emprendedores agenciados por el Fondo Emprender.	<ul style="list-style-type: none"> - Selección del tipo de estudio. - Determinación de la población y muestra. Operacionalización de variables y definición de la estrategia de medición. - Selección del instrumento de recolección de información. - Validación del instrumento de recolección de recolección. - Recopilación de información secundaria. - Realización trabajo de campo para la recolección de información primaria. - Selección del método de análisis de información. 	<ul style="list-style-type: none"> -Modelo conceptual, operacionalizado a nivel de constructos e indicadores. -Modelo conceptual operacionalizado, validado estadísticamente mediante el método de ecuaciones estructurales.
Diseñar un modelo integral para la evaluación del éxito en proyectos emprendedores.	<ul style="list-style-type: none"> -Contraste de los resultados empíricos con la literatura relevante. -Selección de relaciones a incluir en el modelo integral. 	Propuesta de modelo integral.
Validar el modelo integral diseñado para la evaluación del éxito de los proyectos emprendedores.	<ul style="list-style-type: none"> -Selección del método de validación. -Concertación de la validación con expertos. -Validación del modelo integral propuesto. 	Propuesta de modelo integral validado.

Fuente. Elaboración del autor

4.2. Fuentes información

El trabajo empírico se basó en el análisis de fuentes de información secundarias y primarias.

4.2.1. Fuentes secundarias

La información secundaria se recopiló de tres fuentes y siguiendo tres pasos. En primer lugar, se elaboró un listado de proyectos emprendedores ejecutados en el departamento de Sucre, Colombia, entre 2011 y 2019, utilizando datos públicos del portal web del Fondo Emprender. En segundo lugar, se revisaron los informes de interventoría de los proyectos listados en el paso uno, con los cuales se construyó una base de indicadores de desempeño para cada proyecto. Esta información fue gestionada a través del Centro de la Innovación, la Tecnología y los Servicios del SENA, seccional Sucre.

En tercer lugar, se recolectaron datos sobre registro y supervivencia de los proyectos emprendedores mediante el portal público Registro Único Empresarial (RUES). Finalmente, se concluyó el proceso con la construcción de una base de datos secundaria que incluye indicadores de desempeño de los proyectos en la fase de implementación, así como una medición de la duración de la supervivencia de las microempresas fundadas a partir de estos proyectos.

4.2.2. Fuentes primarias

La fuente primaria consistió en los emprendedores que planificaron y ejecutaron los proyectos documentados en las fuentes secundarias. A estos emprendedores se les aplicó un cuestionario.

4.3. Población y muestra

El estudio se centró en una población de 155 proyectos emprendedores desarrollados en el departamento de Sucre, Colombia, entre los años 2011 y 2019. Todos los proyectos compartieron

características homogéneas, al ser planes de negocio diseñados y ejecutados bajo una metodología común, con inversiones que oscilaron entre 60 y 130 millones de pesos, y con un plazo estimado de un año para su implementación. Estas similitudes hacen que los proyectos sean adecuados para la contrastación empírica de las hipótesis del estudio. A partir de esta población, se seleccionó una muestra empleando el método de muestreo aleatorio simple. El tamaño de la muestra se calculó utilizando la estructura matemática con factor de corrección para poblaciones finitas (Triola, 2009). La Tabla 24 contiene la ficha técnica del estudio empírico.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

n: representa el tamaño de la muestra corregida para una población finita.

N: representa el tamaño de la población total.

Z: es el estándar de valor crítico de la distribución normal.

P: es la proporción esperada de la población, se estableció en 0.5 para varianza máxima.

e: representa el margen de error.

Tabla 24.

Ficha técnica del estudio empírico

Concepto	Descripción
Tamaño de la población	155 proyectos emprendedores agenciados por el Fondo Emprender, ejecutados en el departamento de Sucre entre 2011 y 2019.

Margen de error	4,4% (para proporciones).
Nivel de confianza	95%.
Tamaño de la muestra	118 proyectos.
Método de muestreo	Muestreo aleatorio simple. La selección se realizó mediante un sorteo con los números de identificación de cinco dígitos asignados por el Fondo Emprender a cada proyecto.
Instrumentos de recolección de datos	Los datos secundarios provienen de informes de interventorías del Fondo Emprender, e información pública del portal público del Registro Único Empresarial (RUES) mientras que los datos primarios se obtuvieron a través de encuestas aplicadas a los gestores de cada proyecto.
Fecha de recolección de datos	Los datos secundarios se recopilaron en el mes de agosto de 2023 y los datos primarios entre el 20 de abril y el 6 de junio de 2024.

Fuente. Elaboración del autor

Es importante destacar que el tamaño de la muestra es un tema ampliamente debatido en la teoría de muestreo (Halabí y Mora-Esquivel, 2017; Kock y Hadaya, 2018). Este factor es crucial para garantizar la confiabilidad y validez de las mediciones y los resultados, especialmente en el contexto de las ciencias sociales (Sarstedt et al., 2018). Por lo tanto, para confirmar que el tamaño de muestra obtenido es adecuado para corroborar las hipótesis del estudio, se realizaron simulaciones basadas en el coeficiente de trayectoria y en el índice del tamaño del efecto.

En consecuencia, el tamaño mínimo de muestra aceptable se validó utilizando el método de la raíz cuadrada inversa (Kock y Hadaya, 2018), fundamentado en los parámetros establecidos por Hair, et al. (2022, p.27), los cuales se presentan en la Tabla 25. Se concluyó que la muestra obtenida para el estudio supera el tamaño mínimo aceptable para detectar coeficientes de trayectoria mínimo de 0,21 considerando una potencia estadística del 80%, y niveles de significancia del 1%, 5% y 10%.

Tabla 25.

Tamaño mínimo de muestra aceptable con nivel de potencia aceptable (80%)

P _{min}	Nivel de significancia		
	1%	5%	10%
0,05-0,10	1004	619	451
0,11-0,20	251	155	113
0,21-0,30	112	69	51
0,31-0,40	63	39	29
0,41-0,50	41	25	19

Fuente. Hair, et al. (2022, p. 27).

Finalmente, se utilizó el índice del tamaño del efecto propuesto por Cohen (1992) para evaluar en qué niveles las muestras obtenidas eran adecuadas. Se realizaron simulaciones con el software JASP (versión 0.18.3.0), los resultados se presentan en la Tabla 26. Se concluyó que la muestra obtenida era adecuada para detectar de forma fiable un tamaño de efecto del 36.7%, asumiendo un criterio de detección de dos colas, con un poder estadístico del 80% y un nivel de significancia del 5%.

Tabla 26.

Tamaño mínimo de muestra aceptable con potencia aceptable (80%) y tamaño del efecto Cohen (1992).

δ de Cohen	Nivel de significancia		
	1%	5%	10%
0.405	145	97	77
0.367	176	118	93

Fuente. Cálculos del autor a través del software JASP versión 0.18.3.0

4.4. Definición de variables y estrategia de medición

Este estudio mide los constructos de éxito del proyecto, orientación emprendedora individual (OEI) e innovación en el modelo de negocios (IBM). Hay consenso en la literatura con respecto a que el éxito del proyecto es un concepto multidimensional (Pinto et al., 2021), así mismo su evaluación implica la consideración de fases (Varajão et al., 2022). En este contexto, el éxito del proyecto se examinó en dos etapas: primero, el éxito en la etapa de implementación del proyecto (EXI1), y segundo, éxito de la microempresa que resulta del proyecto (EXI2).

En línea con la evaluación del éxito, en primer lugar, para evaluar EXI1 se utilizaron indicadores secundarios producidos por el Fondo Emprender en el proceso de evaluación de los proyectos emprendedores. Como dimensiones, se validaron indicadores de Eficiencia del Proyecto (EPR) y Efectividad Organizacional (EFO).

La EPR representa una dimensión altamente analizada para medir el éxito en el campo de la gerencia de proyectos; soportada empíricamente por varios autores (véase, por ejemplo, Shenhar y Dvir 2007; Shenhar et al., 2001; Pinto y Slevin 1988; Cooke-Davies 2002; Diallo y Thuillier 2004). Los indicadores considerados configuran una combinación de variables validadas empíricamente, tales como: el cumplimiento en la gestión presupuestal (CUP) y de cronogramas (CUT). Asimismo, se incluyeron variables comúnmente utilizadas en el modelo Fondo Emprender, como el cumplimiento en la gestión de mercadeo (CUM) y el desempeño en producción (DPR), que en el marco de lo planteado por Shenhar y Dvir (2007) son válidas como otras medidas de eficiencia.

La EFO es una dimensión ampliamente aplicada para evaluar el éxito de proyectos emprendedores en el modelo Fondo Emprender. En este contexto, se utilizaron como indicadores para este constructo el cumplimiento en la generación de empleo (CUE) (Shenhar y Dvir, 2007),

el desempeño en ventas (DVE) (Quinn y Rohrbaugh, 1983; Shenhar y Dvir 2007; Sharma y Singh, 2019) y la Sostenibilidad de la microempresa al cierre del proyecto (CPR) (Pinto y Slevin, 1988; Cooke-Davies, 2002; Diallo y Thuillier, 2004). Esta última medida representa una métrica clave dentro del modelo Fondo Emprender para evaluar la sostenibilidad inicial de una organización empresarial. Este indicador se obtiene al cierre del proyecto emprendedor utilizando el modelo de Altman (1968).

En segundo lugar, dado que los proyectos analizados son financiados por una entidad gubernamental como parte de una estrategia para generar empleo, promover la formalidad y fortalecer el tejido empresarial, y que el resultado de estos proyectos es la creación de una microempresa, EXI2 se evaluó con base en el criterio de 'supervivencia'. Este criterio se fundamenta en desarrollos teóricos de la gerencia de proyectos, la teoría organizacional y el emprendimiento.

En el campo de la gerencia de proyectos, estudios como los de Khan et al. (2013) e Ika et al. (2012), introdujeron la dimensión de “sostenibilidad” en los proyectos de desarrollo, refiriéndose a la capacidad de estos para continuar generando beneficios una vez que la entidad patrocinadora deja de brindar su apoyo. Por su parte, Zwikael y Meredith, (2021) propusieron la dimensión “éxito de la inversión del proyecto”, orientada a evaluar si el proyecto representó una inversión valiosa en función de los objetivos del financiador. Finalmente, Shenhar et al. (2001, 2007) resaltaron la importancia del 'éxito empresarial', evaluado a través del desempeño comercial y la cuota de mercado alcanzada por el producto resultante del proyecto.

Así mismo, en el campo de la teoría organizacional, Hannan y Freeman (1977, 1984) propusieron el enfoque de la ecología poblacional de las organizaciones, utilizado por el Consejo Privado de Competitividad (2024) y por Moya-Clemente et al. (2020) en sus modelos para medir

la dinámica empresarial y el indicador de continuación del negocio, respectivamente. Finalmente, en el campo del emprendimiento, Varela y Soler (2015) introdujeron el concepto de “tubería empresarial” que permite analizar de manera evolutiva el proceso emprendedor y la permanencia en el mercado de negocios derivados de proyectos emprendedores.

Fundamentados en estos enfoques, EXI2 se midió según el tiempo de supervivencia de la microempresa resultante de la implementación del proyecto emprendedor. La ventana de observación de la muestra (2011-2019), extendida hasta 2023, permite establecer un umbral común de supervivencia de 48 meses. Esto significa que todas las microempresas analizadas tuvieron la posibilidad de cumplir con este criterio. Por lo tanto, se adoptó el criterio de tiempo de Varela y Soler (2015), quienes definieron un umbral de 43 meses para diferenciar entre empresas nuevas y establecidas. En consecuencia, para efectos de la medición, se consideraron exitosos los proyectos que alcanzaron el estatus de empresas establecidas. En términos numéricos, esto se traduce en: fracaso < 43 meses \geq éxito.

Por otro lado, la evaluación de la OEI se realizó mediante la recolección de datos primarios, utilizando la escala desarrollada por Bolton y Lane (2012), un modelo ampliamente aceptado en el estudio de la orientación emprendedora individual, validado en diversas poblaciones de emprendedores, gerentes y propietarios de negocios (véase, por ejemplo, Bolton, 2012; Marques et al., 2019; Al Issa, 2020; Dahal y Krisjanti, 2021; Nguyen et al., 2021; Garçon et al., 2022; Gugnani, 2022; (Koe y Mastura, 2022; Kindermann et al., 2023; Terek Stojanovic et al., 2023).

Para recolectar los datos, se administró un cuestionario a los emprendedores que ejecutaron los proyectos objeto de estudio. Este cuestionario se basó en la adaptación al español de la escala de Bolton y Lane (2012), realizada por Vallejo-Vélez (2020). En su adaptación, Vallejo-Vélez

empleó técnicas de análisis factorial exploratorio y confirmatorio, validando la escala con una muestra de trabajadores españoles y colombianos.

El cuestionario aplicado se describe en la Tabla 27. Se pidió a los encuestados que indicaran su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones utilizando una escala del 1 al 5, donde: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo.

Tabla 27.

Adaptación al español de la escala de Bolton y Lane (2012) por Vallejo-Vélez (2020)

Dimensión	Código	Ítems
Innovación	INN1	Me gusta probar actividades nuevas y poco corrientes pero que no necesariamente conllevan riesgos.
	INN2	Favorezco enfoques originales de experimentación para resolver problemas en vez de utilizar los métodos que suelen utilizar otros para solucionar sus problemas.
	INN3	Generalmente con los proyectos prefiero enfatizar los enfoques únicos y exclusivos, y no reutilizar los enfoques probados y verdaderos que ya se han utilizado antes.
	INN4	Cuando aprendo cosas nuevas prefiero hacerlo a mi manera en lugar de hacer lo que hacen los demás.
Proactividad	PRO1	Suelo actuar anticipando problemas, necesidades o cambios futuros.
	PRO2	Tiendo a planificar los proyectos con antelación.
	PRO3	Prefiero hacer “un paso al frente” y poner las cosas en marcha en vez de quedarme sentado y esperar.
Asunción de riesgo	ARI1	Estoy dispuesto a invertir mucho tiempo y/o dinero en algo que pueda producir ganancias importantes.

ARI2	Me gusta adoptar medidas ambiciosas que me lleven a lo desconocido.
ARI3	Tiendo a actuar con atrevimiento en situaciones que implican riesgo.

Fuente. Elaboración del autor a partir de Bolton y Lane (2012) y Vallejo-Vélez (2020).

Se informó a los encuestados que el objetivo de la encuesta era analizar la orientación emprendedora individual. Además, se les explicó que el estudio consideraba a los participantes debido a que habían formulado y ejecutado un proyecto financiado por el Fondo Emprender. Finalmente, se les explicó que no había respuestas correctas ni incorrectas. Se les recomendó responder según su primera impresión, sin reflexionar demasiado sobre cada pregunta.

Tabla 28.

Estadísticos Descriptivos prueba piloto

	INN1	ARI2	PRO1	INN3	PRO2	ARI1	INN4	PRO3	ARI3	INN2
T. muestra	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Ausente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mediana	4.000	3.500	4.000	3.000	4.000	4.500	3.500	5.000	4.000	4.000
Desviación Típica	1.139	1.344	0.982	1.199	0.803	0.853	1.195	1.011	1.232	1.062
Shapiro-Wilk	0.886	0.874	0.855	0.904	0.795	0.779	0.875	0.720	0.884	0.878
Valor de p de Shapiro-Wilk	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Mínimo	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Máximo	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Fuente. Cálculos del autor a través de software JASP versión 0.18.3.0

El instrumento de medición fue validado mediante una prueba piloto de 50 casos aplicada a la población objeto de estudio (Teijlingen y Hundley, 2001). De acuerdo con Worthington y Whittaker (2006), una muestra de 50 casos es adecuada ya que cumple con el criterio de 5 casos por parámetro. En la Tabla 28, se presentan el tamaño de la muestra, las estadísticas descriptivas y los resultados de la prueba de Shapiro-Wilk para evaluar la normalidad multivariada (Mohd y Bee, 2011). Los datos recabados no se ajustaron a una distribución normal.

Para determinar la validez de la escala seleccionada, se consideraron dos criterios: en primer lugar, se llevó a cabo un análisis de fiabilidad para evaluar la consistencia interna del instrumento (Hair et al., 2022). En segundo lugar, se realizó un análisis de validez de constructo utilizando la técnica de análisis factorial confirmatorio (Henseler et al., 2015). Los cálculos fueron realizados con el software JASP, versión 0.18.3.0.

Tabla 29.

Estadísticas de confiabilidad de la escala frecuente

Estimar	McDonald's ω	Cronbach's α	Guttman's λ^2	Average interitem correlation
Estimación por punto	0.768	0.772	0.791	0.275
IC del 95% límite inferior	0.586	0.640	0.698	0.164
IC del 95% límite superior	0.864	0.855	0.869	0.400

Fuente. Cálculos del autor a través del software JASP, versión 0.18.3.0

Los resultados del análisis de fiabilidad revelaron que la consistencia interna del instrumento es apropiada. El coeficiente omega de McDonald (ω) (McDonald, 1999), un parámetro adecuado dado que los ítems fueron medidos en una escala ordinal (Cheung et al., 2024),

mostró un valor moderadamente elevado (0.768), adecuado para estudios exploratorios. Además, la correlación media entre los ítems fue de 0.275, con un intervalo de confianza de [0.164-0.4], lo que indica que en todos los casos el parámetro se encuentra dentro del rango ≥ 0.15 y ≤ 0.5 (véase Tabla 29)."

Al desglosar los resultados por ítem, el coeficiente omega de McDonald (ω) para los ítems individuales muestra que la mayoría de ellos alcanzan puntuaciones moderadamente elevadas (>0.70), lo que refuerza la solidez de la escala (McDonald, 1999). Además, la mayoría de los ítems muestran correlaciones altas con el resto de la escala (>0.50). Sin embargo, los ítems ARI2 y ARI3 presentan correlaciones moderadas (entre 0.30 y 0.50). Cabe destacar que el ítem INN1 tiene una correlación baja y negativa (-0.018), lo que sugiere que podría ser recomendable eliminarlo para mejorar la consistencia interna de la escala (Hair et al., 2022) (véase Tabla 30).

Tabla 30.

Estadísticas de confiabilidad de ítems individuales frecuentes

Ítem	si se elimina el ítem			
	McDonald's ω	Cronbach's α	Guttman's λ^2	Correlación del elemento con el resto
INN1	0.789	0.810	0.817	-0.018
ARI2	0.762	0.758	0.780	0.416
PRO1	0.724	0.730	0.756	0.624
INN3	0.743	0.747	0.765	0.477
PRO2	0.760	0.740	0.764	0.586
ARI1	0.754	0.734	0.758	0.630
INN4	0.747	0.752	0.774	0.439
PRO3	0.746	0.744	0.768	0.505
ARI3	0.753	0.760	0.780	0.392
INN2	0.735	0.739	0.761	0.540

Fuente. Cálculos del autor a través del software JASP, versión 0.18.3.0

En el análisis factorial confirmatorio se evaluó la orientación emprendedora individual (OEI) como un constructo unidimensional. Los resultados indicaron que, para alcanzar una Varianza Extraída Media (AVE) de 0.503, fue necesario eliminar los indicadores INN1, ARI2 y ARI3, cuyas cargas factoriales eran 0.052, 0.485 y 0.569, respectivamente (Hair et al., 2022). El modelo final, después de estas modificaciones, se presenta en la Tabla 31.

Tabla 31.

Cargas de los factores con estimador MCPD (DWLS)

Factor	Indicador	Cargas	p	95% Intervalo de Confianza		R2
				Inferior	Superior	
OEI	INN2	0.567	< .001	0.43	0.703	0.321
	INN3	0.573	< .001	0.421	0.724	0.328
	INN4	0.633	< .001	0.468	0.798	0.401
	PRO1	0.68	< .001	0.556	0.804	0.462
	PRO2	0.887	< .001	0.76	1.014	0.786
	PRO3	0.735	< .001	0.61	0.86	0.54
	ARI1	0.828	< .001	0.705	0.951	0.685

Fuente: Cálculos del autor a través del software JASP, versión 0.18.3.0

Los resultados del análisis factorial confirmatorio sugieren que el instrumento es adecuado para medir el constructo de Orientación Emprendedora Individual (Moreta-Herrera et al., 2018). Las métricas de ajuste, incluyendo χ^2/gf (2.8) (Byrne, 1989), GFI (0.97) (Joseph F. Hair et al., 2004), CFI (0.967) (Hu y Bentler, 1999), NFI (0.95) (Byrne, 2001) y RMSEA (0.193) [0.124-0.266] (Byrne, 2006) indican niveles de ajustes aceptables para estudio exploratorio.

Finalmente, de acuerdo con lo planteado por Auschra et al. (2019), el grupo de microempresas analizadas se clasifican como no científicas, lo que justifica el análisis desde la perspectiva de la IBM. En el modelo de Fondo Emprender, la IBM se categoriza siguiendo las

directrices del Manual de Oslo (OCDE y UROSTAT, 2005). Por lo tanto, con base en las características de los proyectos analizados, la IBM se midió como variable categórica en: innovación en procesos e innovación en productos. La Tabla 32 resume la operacionalización de las variables a lo largo de las tres fases de medición.

Tabla 32.

Operacionalización de variables

Constructo	Dimensiones - Unidad de Análisis	Código	Indicadores/VARIABLES	Soporte teórico/Empírico	
EXI1: Éxito de la implementación del proyecto.	EPR: Eficiencia del proyecto.	CUP	Cumplimiento gestión presupuestal.	(Shenhar y Dvir 2007); (Shenhar et al., 2001); (Pinto y Slevin 1988); (Cooke-Davies 2002); (Diallo y Thuillier 2004).	
		CUT	Cumplimiento en tiempo (cronograma).	(Shenhar y Dvir 2007); (Shenhar et al., 2001); (Pinto y Slevin 1988); (Cooke-Davies 2002); (Diallo y Thuillier 2004).	
	EFO: Efectividad organizacional.	CUM	Cumplimiento en gestión de mercadeo.	Indicador del modelo FE, Shenhar y Dvir (2007)	
		DPR	Cumplimiento en producción.	Indicador modelo FE, (Sharma y Singh, 2019); (Quinn & Rohrbaugh, 1983)	
		CPR	Sostenibilidad de la microempresa al cierre del proyecto.	Indicador modelo FE, Shenhar y Dvir (2007); Shenhar et al (2001); Pinto y Slevin (1988); Cooke-Davies (2002) y Diallo y Thuillier (2004).	
	EXI2: Éxito del producto	Supervivencia	DVE	Cumplimiento en ventas.	Indicador modelo FE; (Quinn & Rohrbaugh, 1983); Shenhar y Dvir (2007); (Sharma y Singh, 2019).
			CUE	Cumplimiento en generación de empleo.	Indicador del modelo FE, Shenhar y Dvir (2007)
		EXI2	Tiempo que el proyecto se mantiene en el mercado como organización empresarial.	Hannan y Freeman (1977, 1984); (Ika et al., 2012); (Khan et	

				al., 2013); Varela y Soler (2015); Zwikael y Meredith, (2021); Moya-Clemente et al. (2020) Consejo Privado de Competitividad (2024). El modelo FE asume categorización de Manual de Oslo (OCDE y UROSTAT, 2005); Demil y Lecocq (2010); Zott y Amit (2010); Teece (2018) Di Muro y Turner (2018). (Bolton y Lane, 2012), Bolton (2012), (Koe, 2016), (Ibrahim y Mas'ud, 2016), (Kraus et al., 2019), (Marques et al., 2019), (Howard 2020), (Santos et al. 2020), (Al Issa, 2020), (Dahal y Krisjanti, 2021), (Nguyen et al., 2021), (Babcock, 2021), (Gugnani, 2022), (Koe y Mastura, 2022), (Özgen y Tangör, 2022), (Alshibani et al., 2023), (Knezović et al., 2023), (Stojanovic et al., 2023), (Jebsen et al., 2023), (Koe et al., 2023), (Dijkstra et al., 2023), (Sutikno et al., 2023), (Baldegger y Klösel, 2023), (Adeniyi et al., 2024), (Perez et al., 2024), (Aydin et al., 2024).
IBM: Innovación del Modelo de Negocio	Característica de la innovación de las Actividades y transacciones que desarrolla el negocio.	IBM111	Innovación de proceso.	
		IBM112	Innovación de producto.	
OEI: Orientación Emprendedora Individual.	Asunción de Riesgo.	ARI	(ARI1) Estoy dispuesto a invertir mucho tiempo y/o dinero en algo que pueda producir ganancias importantes. (ARI2) Me gusta adoptar medidas ambiciosas que me lleven a lo desconocido. (ARI3) Tiendo a actuar con atrevimiento en situaciones que implican riesgo.	
	Innovación.	INN	(INN2) Favorezco enfoques originales de experimentación para resolver problemas en vez de utilizar los métodos que suelen utilizar otros para solucionar sus problemas. (INN3) Generalmente con los proyectos prefiero enfatizar los enfoques únicos y exclusivos, y no reutilizar los enfoques probados y verdaderos que ya se han utilizado antes. (INN4) Cuando aprendo cosas nuevas prefiero hacerlo a mi manera en lugar de hacer lo que hacen los demás.	
	Proactividad.	PRO	(PRO1) Suelo actuar anticipando problemas, necesidades o cambios futuros. (PRO2) Tiendo a planificar los proyectos con antelación. (PRO3) Prefiero hacer “un paso al frente” y poner las cosas en marcha en vez de quedarme sentado y esperar.	

Fuente. Elaboración del autor con base en la revisión de la literatura

4.5. Estrategia de Análisis de la información

El diseño empírico del estudio se centró en tres niveles de análisis: la exploración, el análisis de las relaciones entre variables y la evaluación del efecto de la orientación emprendedora individual (OEI) en el éxito del proyecto, tanto en la etapa de implementación (EXI1) como en el desempeño de la microempresa resultante (EXI2). Además, se examinó la relación entre EXI1 y EXI2 y el efecto moderador de la innovación en el modelo de negocios (IBM) en la relación entre la OEI y el éxito del proyecto y EXI1 y EXI2. La Figura 43 resume el marco hipotético planteado y la operacionalización de variables.

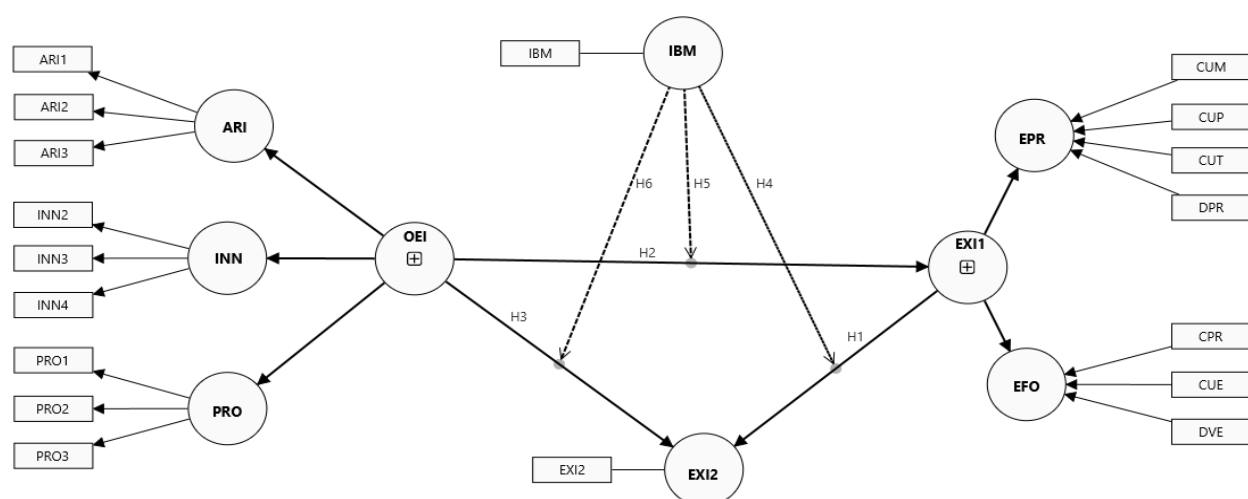


Figura 433. Modelo conceptual y operacionalización de variables.

Fuente. *Elaboración del autor con base en el modelo conceptual y la operacionalización de variables.*

Considerando los distintos niveles de análisis, la complejidad de los constructos estudiados, la naturaleza mixta de los datos recopilados (primarios y secundarios), se seleccionó el método de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para realizar el análisis de los datos (Hair et al., 2021, 2022). Esta técnica no sólo es adecuada para trabajar con

muestras pequeñas y datos que no siguen una distribución normal, sino que también proporciona una mayor flexibilidad en la modelización de relaciones complejas entre variables (Hair et al., 2019).

Además, las técnicas de análisis multivariado, como el PLS-SEM, son ampliamente utilizadas tanto para examinar el éxito de los proyectos (véase, por ejemplo, Müller y Turner, 2007a; Khan et al., 2013; Aga et al., 2016) como en el estudio de la orientación emprendedora individual (OEI) (véase, por ejemplo, Ahmed et al., 2014; Shekarian y Parast, 2021; Al-Kwafi et al., 2023) dado su potencial para capturar las relaciones multidimensionales y complejas entre los constructos (Hair et al., 2019).

En este contexto, el éxito en la etapa de implementación (EXII) y la orientación emprendedora individual (OEI) se conceptualizaron como constructos de orden superior y se midieron utilizando el enfoque de indicadores repetidos, bajo un modelo formativo-reflectivo para EXII y un modelo reflectivo-reflectivo para OEI (Sarstedt et al., 2019). Los cálculos se realizaron mediante el software SmartPLS (versión 4).

Partiendo del análisis de los resultados empíricos y su contraste con la literatura pertinente, se identificaron y seleccionaron diversas relaciones clave, las cuales se incorporaron en un modelo orientado a evaluar de manera integral el éxito de los proyectos emprendedores. Finalmente, la validez del modelo propuesto se comprobó a través del método de juicio de expertos.

CAPÍTULO QUINTO
**5. Procesamiento de datos y análisis
de resultados**

Introducción

El procesamiento de los datos se realizó mediante dos enfoques. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis descriptivo que proporciona información sobre la tipología de proyectos evaluados y los emprendedores. Con respecto a los proyectos se describió su tamaño, los sectores en los que se desarrollaron, así como los volúmenes de ventas y la generación de empleo alcanzados. Con respecto a los emprendedores se describió el nivel de formación y el sexo. En segundo lugar, se realizó un análisis de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), utilizando el software SmartPLS (versión 4). La Figura 44 describe los aspectos analizados en el capítulo.

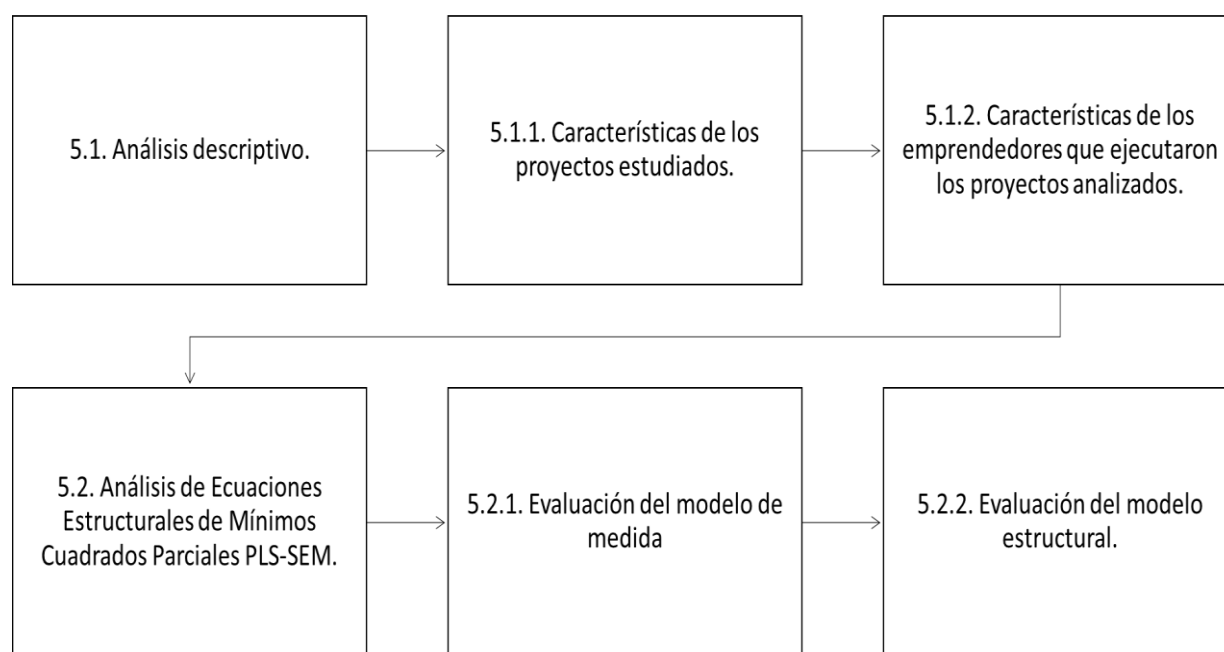


Figura 444. Aspectos analizados en el capítulo V.

Fuente. *Elaboración del autor*

5.1. Análisis descriptivo

Este apartado tiene como propósito describir las características fundamentales de los proyectos analizados y de los emprendedores que los gestionaron. Se examinan variables clave como el nivel de inversión, ventas y empleo generado por los proyectos, junto con el perfil socioeducativo de los emprendedores.

5.1.1. Características de los proyectos estudiados

Los proyectos analizados se clasifican como microempresas (Ley 590, 2000), con inversiones iniciales que variaron entre \$62.108.700 y \$129.539.569. Durante la etapa de implementación, los niveles de ventas oscilaron entre \$971.427 y \$122.827.000 (véase Tabla 33), y generaron entre 2 y 10 empleos (véase Figura 45).

Tabla 33.

Nivel de Inversión y venta de los proyectos analizados

Factor primario	<i>N</i>	Bigote inferior	Primer cuartil	Mediana	Tercer cuartil	Bigote superior
Nivel de inversión	118	\$62.108.700	\$9.5317.194	\$107.656.566	\$129.539.569	\$149.060.880
Nivel de ventas	115	\$ 971.427	\$1.7833.985	\$28.110.000	\$60.072.481	\$122.827.000

Fuente. Cálculos del autor a través del software JASP (versión 0.19)

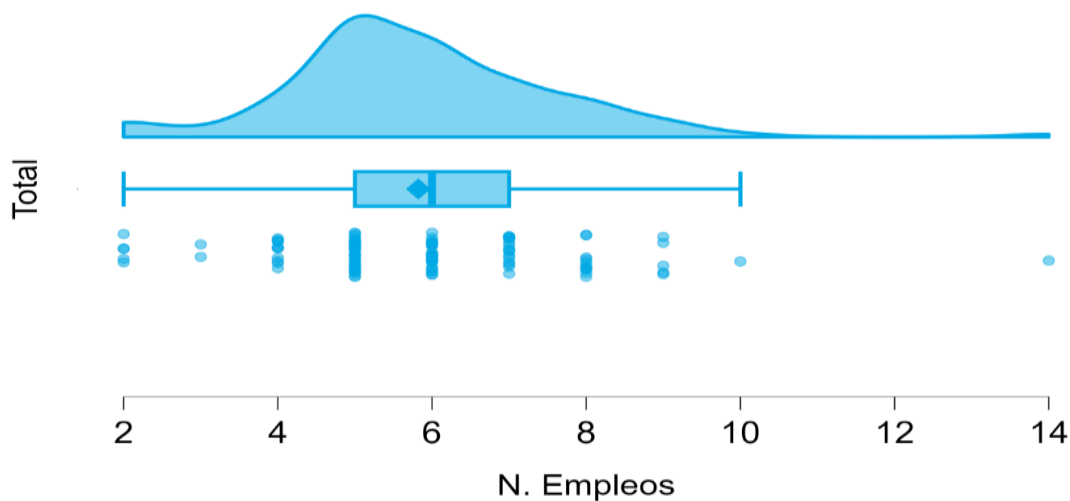


Figura 455. Número de empleos generados por proyecto.

Fuente. Cálculos del autor a través del software JASP (versión 0.19)

Por otro lado, el 63% de los proyectos objeto de estudio se ejecutaron en el sector primario, 41% en explotación ganadera y 22% en explotación de otras especies pecuarias. Así mismo el 25% se ejecutó en el sector servicio y en menor medida el 12% se ejecutó en el sector manufacturero (véase Tabla 34).

Tabla 34.

Distribución de los proyectos analizados entre diferentes sectores

SIN	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Explotación de otras especies pecuarias.	26	22.034	22.034	22.034
Explotación ganadera	48	40.678	40.678	62.712
Explotación manufacturera	14	11.864	11.864	74.576
Explotación de Servicios	30	25.424	25.424	100.000
Ausente	0	0.000		
Total	118	100.000		

Fuente. Cálculos del autor a través del software JASP (versión 0.19)

De los 118 proyectos analizados, 109 fueron reconocidos como exitosos en la etapa de implementación por parte del ente financiador, lo que representa un 91% (véase la Tabla 35). Según lo estipulado en el manual de operaciones (Fondo Emprender, 2018), el capital semilla invertido en estos proyectos fue condonado al emprendedor. Sin embargo, 57 (52%) de estos proyectos no cumplieron con el cronograma inicial, lo que requirió la solicitud de prórrogas durante su ejecución.

Tabla 35.

Número de proyectos condonados y porcentaje de cumplimiento del cronograma

¿el Proyecto se condonó?	¿el proyecto tuvo prórroga?		Total
	NO	SI general	
NO	4	5	9
SI	52	57	109
Total general	56	62	118

Fuente. Cálculos del autor a través del software Excel

Finalmente, es importante destacar que, aunque el 91% de los proyectos analizados fueron reconocidos por el Fondo Emprender como exitosos en la etapa de implementación (EXI1), solo el 56% alcanzaron el éxito según el criterio de supervivencia de la microempresa (EXI2) (véase Tabla 36). Además, se observa que los proyectos cuya IBM está orientada a la innovación de producto son más exitosos, ya que el 63% de ellos logran establecer una microempresa más sostenible en el tiempo.

Tabla 36.

Nivel de éxito de la microempresa que resulta del proyecto (EXI2) e IBM

	Innovación en proceso	Innovación en producto	N. proyectos	%
Fracaso	49%	37%	52	44%
Éxito (EXI2)	51%	63%	66	56%
Total general	100%	100%	118	100%

Fuente. Cálculos del autor a través del software Excel

5.1.2. Características de los emprendedores que ejecutaron los proyectos analizados

El Fondo Emprender establece un perfil socio-educativo como criterio para seleccionar a los emprendedores que son candidatos para recibir apoyo en el desarrollo de proyectos emprendedores. En la muestra analizada, se observa que el 53% de los emprendedores poseen títulos profesionales, un 24% son técnicos egresados del SENA y un 23% corresponden a jóvenes rurales, cuya participación en el proceso emprendedor responde más a factores sociales que a su formación profesional. Además, el 64% de los emprendedores son hombres y el 36% mujeres (véase Tablas 37 y 38).

Tabla 37.

Perfil socioeducativo de los emprendedores que ejecutaron los proyectos analizados

Perfil socio-educativo del emprendedor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Joven rural	28	23.729	23.729	23.729
Aprendiz SENA	28	23.729	23.729	47.458
Profesional	55	46.610	46.610	94.068
Postgraduado	7	5.932	5.932	100.000
Ausente	0	0.000		
Total	118	100.000		

Fuente. Cálculos del autor a través del software JASP (versión 0.19)

Tabla 38.*Distribución por sexo de los emprendedores que ejecutaron los proyectos analizados*

Sex. Emprendedor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Mujer	40	33.898	33.898	33.898
Hombre	78	66.102	66.102	100.000
Ausente	0	0.000		
Total	118	100.000		

Fuente. Cálculos del autor a través del software JASP (versión 0.19)

En resumen, se analizó una muestra de proyectos emprendedores que derivaron en la creación de microempresas, las cuales generaron entre 2 y 10 empleos. Estos proyectos se concentraron principalmente en el sector primario, seguidos por el sector terciario, y en menor medida, en el sector secundario. El 91% de los proyectos fueron catalogados como exitosos en su etapa de implementación por la entidad financiadora; no obstante, solo el 56% de las microempresas alcanzaron el estatus de "establecidas", con una supervivencia igual o superior a 43 meses. Los emprendedores participantes eran en su mayoría hombres con formación profesional o técnica, con una menor representación de jóvenes rurales.

5.2. Análisis de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM)

El conjunto de hipótesis del estudio implica relacionar los constructos de orientación emprendedora individual (OEI), éxito del proyecto en la etapa de implementación (EXI1), éxito de las microempresas que resultan del proyecto (EXI2) y el efecto moderador de la innovación en el modelo de negocios (IBM).

Tabla 39.*Estadísticos descriptivos indicadores del éxito del proyecto en la etapa de implementación*

	Válido	Media	Desviación Típica	Shapiro- Wilk	Valor de p de Shapiro-Wilk	Mínimo	Máximo
CUP	118	0.982	0.061	0.319	< .001	0.470	1.000
CUT	118	0.848	0.152	0.722	< .001	0.670	1.000
DPR	118	0.435	0.252	0.977	0.039	0.000	1.090
CUM	118	1.069	0.164	0.549	< .001	0.750	1.750
CPR	118	0.840	0.156	0.710	< .001	0.190	1.000
DVE	118	0.385	0.279	0.900	< .001	0.000	1.840
CUE	118	0.889	0.155	0.710	< .001	0.330	1.000

Fuente. Cálculos de autor a través del software JASP (versión 0.19)

Dado que las pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk, (véase las Tablas 39 y 40), mostraron que los indicadores de EXI1 y OEI no seguían una distribución normal y que la muestra alcanzaba sólo 118 registros, se justificó el uso del Modelado de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), conforme a las recomendaciones de Hair et al. (2021, 2022). En este enfoque, se modelaron los constructos OEI y EXI1 como constructos de orden superior, siendo OEI modelado como reflectivo-reflectivo y EXI1 como formativo-reflectivo (Sarstedt et al., 2019).

Los cálculos se realizaron con el software SmartPLS (versión 4), aplicando el enfoque de indicadores repetidos (Hair et al., 2018), la ponderación de correlaciones (Modo A) (Becker et al., 2012; Sarstedt et al., 2019) y la ruta de Algoritmo PLS-SEM y Bootstrapping (Hair et al., 2022).

Tabla 40.*Estadísticos Descriptivos indicadores de orientación emprendedora individual (OEI)*

	Válido	Media	Desviación Típica	Shapiro- Wilk	Valor de p de Shapiro-Wilk	Mínimo	Máximo
INN2	97	3.670	1.038	0.880	< .001	1.000	5.000
INN3	97	3.320	1.238	0.904	< .001	1.000	5.000
INN4	97	3.649	1.173	0.879	< .001	1.000	5.000
PRO1	97	4.052	0.972	0.821	< .001	1.000	5.000
PRO2	97	4.320	0.836	0.763	< .001	2.000	5.000
PRO3	97	4.371	0.939	0.689	< .001	1.000	5.000
ARI1	97	4.381	0.859	0.724	< .001	1.000	5.000
ARI2	97	3.515	1.308	0.876	< .001	1.000	5.000
ARI3	97	3.598	1.247	0.876	< .001	1.000	5.000

Fuente. Cálculos de autor a través del software JASP (versión 0.19)

El procedimiento para evaluar el modelo propuesto siguió las directrices establecidas por Hair et al. (2019, 2021, 2022). Primero, se llevó a cabo la evaluación del modelo de medida, seguida por la evaluación del modelo estructural. Dado que el modelo conceptual incluye constructos medidos tanto de manera formativa como reflectiva, la evaluación del modelo de medida se dividió en dos secciones: la primera presenta los resultados del modelo de medida para los constructos formativos, mientras que la segunda se enfoca en los resultados del modelo de medida para los constructos reflectivos.

En el caso de los constructos medidos de manera formativa, el análisis incluyó la validez convergente, la verificación de la colinealidad entre los indicadores y el análisis de la significancia

y relevancia de los mismos (Hair et al., 2021, 2022). Con respecto a los constructos medidos de manera reflectiva, se validaron las cargas factoriales utilizando valores de referencia entre 0.708 y 0.95, junto con la evaluación de su significancia estadística (Hair et al., 2021, 2022).

La fiabilidad interna se determinó mediante el Alfa de Cronbach (≥ 0.7) y la confiabilidad compuesta ($\rho_c \leq 0.95$) (Jöreskog, 1971). La validez convergente se determinó a través de la varianza media extraída (AVE ≥ 0.5) (Henseler et al., 2009), mientras que la validez discriminante se evaluó utilizando el criterio Heterotrait-Monotrait (HTMT < 0.90) (Henseler et al., 2015). La Figura 46 resume gráficamente el proceso de evaluación, a través de la técnica de ecuaciones estructurales.

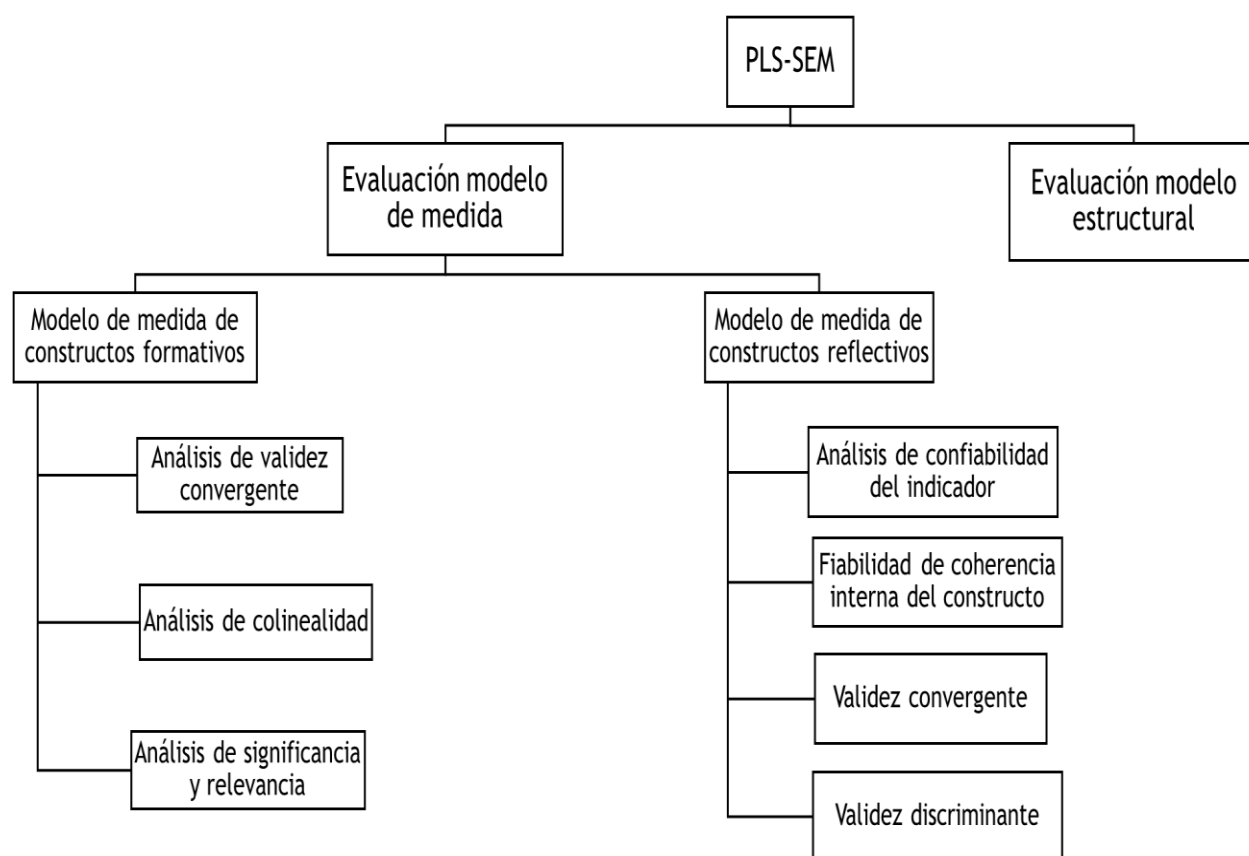


Figura 466. Proceso de evaluación, a través de la técnica de ecuaciones estructurales.

Fuente. Elaboración del autor a partir de Hair et al. (2019; 2021; 2022).

5.2.1. Evaluación del modelo de medida

El modelo desarrollado a partir de la revisión de la literatura y la operacionalización de las variables establece relaciones entre constructos de primer y segundo orden, y utiliza tanto mediciones formativas como reflectivas. En línea con este enfoque, la evaluación del modelo de medida se realizó en dos etapas: inicialmente, se evaluaron los constructos formativos y, posteriormente, se procedió con la evaluación de los constructos reflectivos.

La validez de contenido del constructo Orientación Emprendedora Individual (OEI) se evaluó mediante la revisión exhaustiva de literatura relevante y un análisis factorial confirmatorio. Por su parte, la validación del constructo Éxito en la Etapa de Implementación del Proyecto (EXII) se fundamentó en la revisión de estudios previos y en la consistencia observada en el uso recurrente de los indicadores definidos por la metodología del Fondo Emprender.

5.2.1.1. Evaluación del modelo de medida de constructos formativos

El modelo conceptual propuesto estableció la medición de los constructos de orden inferior EPR y EFO de manera formativa. En este apartado, se evalúa la validez de dichos constructos. La validez convergente se determinó mediante un análisis de redundancia Cheah et al. (2018). Siguiendo el procedimiento descrito en Sarstedt et al. (2019), se calculó una medida única reflectiva para ambos constructos, la cual se relacionó con la medida formativa. La Colinealidad entre los indicadores considerados para los constructos se midió a través del factor de inflación de la varianza (VIF) (Hair et al., 2021) y la significancia y relevancia de dichos indicadores se analizó a partir de las cargas y pesos externos (Hair et al., 2021, 2022).

En la Tabla 41 se presentan los resultados de la evaluación de la validez convergente. Los coeficientes de las rutas, con valores significativos de 0.913 para el constructo EPR y 0.918 para

el constructo EFO, superan el umbral recomendado de 0.8 (Hair et al., 2022,). Estos resultados indican que las mediciones capturan adecuadamente los conceptos asociados a las dimensiones de eficiencia del proyecto y efectividad organizacional, en el contexto de la evaluación del éxito de proyectos emprendedores.

Tabla 41.

Validez convergente de los constructos EPR y EFO

	Coefficientes path				
	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t ((O/STDEV))	Valores p
EPR(Formativo) -> EPR(Reflexivo)	0.913	0.890	0.062	14.757	0.000
EFO(Formativo) -> EFO(Reflexivo)	0.918	0.914	0.027	34.039	0.000

Fuente. Cálculos del autor a través del SmartPLS (versión 4), ruta bootstrapping PLS-SEM

En la Tabla 42 se presentan los resultados del análisis de colinealidad, mostrando que todos los valores VIF son inferiores a 3. Esto evidencia que los indicadores utilizados para medir los constructos EPR y EFO tienen correlaciones bajas entre sí (Hair et al., 2022,), por lo tanto, no presentan problemas de colinealidad, teniendo en cuenta el criterio de Becker et al. (2015).

Tabla 42.

Colinealidad de los indicadores de los constructos EPR y EFO

	CUE	CUM	CUP	CUT	DPR	DVE	CPR
VIF	1.640	1.342	1.029	1.383	1.019	1.045	1.724

Fuente. Cálculos del autor a través del SmartPLS (versión 4)

Esto implica que los indicadores de cumplimiento en la generación de empleo (CUE), actividades de mercadeo (CUM), presupuesto (CUP) y tiempo (CUT) aportan información distintiva al constructo de eficiencia del proyecto (EPR). De manera similar, los indicadores de desempeño en producción (DPR), ventas (DVE) y sostenibilidad de la microempresa al cierre del proyecto (CPR) contribuyen de manera única al constructo de efectividad organizacional (EFO), asegurando así una medición adecuada de ambos constructos.

Con respecto a la significancia y relevancia de los indicadores de los constructos formativos EPR y EFO. El análisis de cargas y pesos externos que se presenta en la Tabla 43, muestra indicadores que aportan significativamente al modelo de medición, a excepción de los indicadores CUM y CUT. En cuanto a CUM, que presenta un aporte absoluto inferior a 0.5 y una contribución relativa del 11,7% al constructo EPR —ambas medidas no significativas—, se decidió mantenerlo en el modelo por dos razones. Primero, es un indicador de uso recurrente en el marco del modelo Fondo Emprender. Segundo, la contribución relativa del 11.7% supera el umbral sugerido del 10% (Cenfetelli y Bassellier, 2009).

Tabla 43.

Análisis de cargas y pesos externos constructos formativos EPR y EFO

	Cargas externas		Pesos externos	
	Muestra original (O)	Valores p	Muestra original (O)	Valores p
CUM -> EPR	0.240	0.104	0.117	0.166
CUP -> EPR	0.682	0.000	0.518	0.001
CUT -> EPR	0.152	0.329	0.112	0.217
DPR -> EPR	0.833	0.000	0.722	0.000
DVE -> EFO	0.857	0.000	0.695	0.000
CPR -> EFO	0.672	0.000	0.372	0.009
CUE -> EFO	0.615	0.000	0.251	0.010

Fuente: Cálculos del autor a través del SmartPLS (versión 4), ruta Bootstrapping

Por otro lado, CUT presenta un aporte absoluto inferior al 0.5 y una contribución relativa de 11.2% al constructo EPR —ambas medidas no significativo— se mantuvo en el modelo por dos razones. Primero, su aporte relativo supera el umbral del 10% (Cenfetelli y Bassellier, 2009). Segundo, CUT es un indicador ampliamente discutido en la dimensión de eficiencia del proyecto dentro del marco de la escuela del éxito (Hair, et al., 2022).

En síntesis, el modelo de medida para los constructos formativos de eficiencia del proyecto (EPR) y efectividad organizacional (EFO) demuestra ser apropiado, con algunas limitaciones en EPR. El análisis de validez revela que las mediciones basadas en los datos utilizados capturan adecuadamente conceptos clave de ambas dimensiones.

Los indicadores considerados no solo aportan información valiosa, sino que también aseguran una medición adecuada de los constructos. Esto se evidencia en la validez convergente, que refleja la capacidad de los indicadores para representar de manera efectiva los conceptos teóricos subyacentes al constructo. Además, la ausencia de problemas significativos de colinealidad confirma la relevancia y la independencia de cada indicador en el modelo.

5.2.1.2. Evaluación del modelo de medida de constructos reflectivos

El modelo conceptual propuesto incluye relaciones entre constructos de orden inferior y superior, que se midieron de manera reflectiva. En este apartado, se presenta la evaluación de la fiabilidad y validez de estos constructos, analizando específicamente su consistencia interna y su capacidad para representar adecuadamente los conceptos teóricos subyacentes.

La Tabla 44 evidencia que las cargas factoriales de los indicadores asociados a los constructos de orden inferior innovación (INN), asunción de riesgo (ARI) y proactividad (PRO) son elevadas y estadísticamente significativas. Solo los indicadores ARI2 y PRO1 presentan cargas inferiores a 0.708; no obstante, estas son significativas dentro del rango aceptable según los

criterios propuestos por (Hair et al., 2022). Esto sugiere que los constructos explican más del 50% de la varianza de sus respectivos indicadores, lo cual refleja una adecuada confiabilidad de las mediciones, conforme a los umbrales indicados por (Bollen, 2014).

Tabla 44.

Cargas externas constructos reflectivos de orden inferior INN, ARI y PRO

	Cargas externas	
	Muestra original (O)	Valores p
INN2 <- INN	0.813	0.000
INN3 <- INN	0.802	0.000
INN4 <- INN	0.774	0.000
ARI1 <- ARI	0.799	0.000
ARI2 <- ARI	0.683	0.000
ARI3 <- ARI	0.789	0.000
PRO1 <- PRO	0.691	0.000
PRO2 <- PRO	0.877	0.000
PRO3 <- PRO	0.821	0.000

Fuente. Cálculos del autor a través del software SmartPLS (versión 4), ruta Bootstrapping

Tabla 45.

Modelo de los constructos de orden superior OEI- EXII

	Efectos totales			R cuadrado ajustada	
	Muestra original (O)	Valores p		Muestra original (O)	Valores p
EXII -> EFO	0.938	0.000	EFO	0.878	0.000
EXII -> EPR	0.890	0.000	EPR	0.791	0.000
OEI -> ARI	0.865	0.000	ARI	0.746	0.000
OEI -> INN	0.803	0.000	INN	0.642	0.000
OEI -> PRO	0.835	0.000	PRO	0.694	0.000

Fuente. Cálculos del autor a través del software SmartPLS (versión 4), ruta Bootstrapping

Por su parte, la Tabla 45 muestra las cargas factoriales entre los constructos de orden inferior y orden superior. Los resultados evidencian una interdependencia significativa entre los constructos de primer orden EPR y EFO y el constructo de segundo orden EXII, con cargas altas

de 0.890 y 0.938, respectivamente (Sarstedt et al., 2019; Hair .et al., 2022). El constructo EXI1 explica un 79.3% de la varianza de EPR y un 87.9% de la varianza de EFO (Hair, et al., 2022). De manera similar, se observa una interdependencia significativa entre el constructo de segundo orden OEI y los constructos de primer orden ARI, INN y PRO, con cargas de 0.865, 0.803 y 0.835, respectivamente. Finalmente, el constructo OEI explica un 74.8% de la varianza en ARI, un 64.5% en INN y un 69.7% en PRO.

Asimismo, la Tabla 46 indica que la coherencia interna de los constructos de primer y segundo orden, medidos de manera reflectiva, es adecuada. Los valores del Alfa de Cronbach superan el umbral de 0.7, y los coeficientes fiabilidad compuesta (ρ_c) (Jöreskog, 1971) se encuentran por debajo o en el límite de 0.90. Como excepción, el constructo ARI presenta un Alfa de 0.643, no obstante, su ρ_c es de 0.802 lo que sugiere que su consistencia interna es aceptable (Hair, et al., 2022). En cuanto a la validez convergente, esta se alcanzó en todos los casos, con valores del AVE superiores a 0.5, lo que indica una adecuada comunalidad entre las variables latentes de primer y segundo orden, así como entre los indicadores y los constructos de primer orden (Hair, et al., 2022).

Tabla 46.

Fiabilidad y validez convergente constructos reflectivos

Constructo	Fiabilidad.		Validez de constructo
	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	Varianza extraída media (AVE)
OEI	0.830	0.869	0.697
EXI1	0.834	0.900	0.836
ARI	0.643	0.802	0.575
INN	0.713	0.838	0.634
PRO	0.718	0.843	0.642

Fuente. Cálculos del autor a través del software SmartPLS (versión 4). *Validaciones manuales con los procedimientos sugeridos en (Sarstedt et al., 2019, p. 204).

Finalmente, la validez discriminante de los constructos reflectivos de primer y segundo orden se evaluó mediante los índices Heterotrait-Monotrait (HTMT) propuestos por Henseler et al. (2015). Adicionalmente, se incluyeron en el análisis las Matrices Multirasgo-Multimétodo (MTMM) de los constructos de orden superior OEI y EXI1, junto con la matriz de correlaciones de los constructos de primer y segundo orden. Los datos utilizados se presentan en las Tablas 48, 49 y 50. Esto permitió corroborar la validez discriminante de los constructos OEI y EXI1, así como realizar ajustes en algunos cálculos, siguiendo las recomendaciones de Sarstedt et al. (2019).

Tabla 47.

Correlaciones Heterotrait - Monotrait constructos reflectivos del modelo

	Ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT)
EXI1 <-> EPR	0.7791*
EXI1 <-> EFO	0.3889*
EXI1 <-> INN	0.2553
EXI1 <-> PRO	0.1840
EXI1 <-> ARI	0.2170
OEI <-> EXI1	0.2415
OEI <-> ARI	0.8101*
OEI <-> PRO	0.7399*
OEI <-> INN	0.8683*
PRO <-> ARI	0.8996*
INN <-> ARI	0.7151
PRO <-> INN	0.6711

Fuente. Cálculos del autor a través del software SmartPLS (versión 4). *Validaciones manuales a través de la matriz multirasgo-multimétodo (MTMM) y la matriz de correlación de constructos

Los resultados mostrados en la Tabla 47 indican que los constructos del modelo capturan dimensiones únicas dentro del contexto de la Orientación Emprendedora Individual (OEI) y su vínculo con el éxito del proyecto en la etapa de implementación (EXI1). Este análisis se fundamenta en los criterios de validez discriminante propuestos por Henseler et al. (2015).

Tabla 48.*Matriz MTMM constructo de orden superior OEI*

Matriz Multirasgo-Multimétodo (MTMM) constructo orden superior OEI									
	ARI1	ARI2	ARI3	INN2	INN3	INN4	PRO1	PRO2	ARI
ARI1	1.000	0.268	0.378	0.388	0.296	0.341	0.462	0.728	0.688
ARI2	0.268	1.000	0.480	0.249	0.303	0.126	0.257	0.124	0.275
ARI3	0.378	0.480	1.000	0.500	0.293	0.159	0.309	0.264	0.271
INN2	0.388	0.249	0.500	1.000	0.464	0.409	0.347	0.351	0.426
INN3	0.296	0.303	0.293	0.464	1.000	0.487	0.237	0.263	0.220
INN4	0.341	0.126	0.159	0.409	0.487	1.000	0.208	0.349	0.356
PRO1	0.462	0.257	0.309	0.347	0.237	0.208	1.000	0.505	0.310
PRO2	0.728	0.124	0.264	0.351	0.263	0.349	0.505	1.000	0.564
PRO3	0.688	0.275	0.271	0.426	0.220	0.356	0.310	0.564	1.000

Fuente. Cálculos del autor a través del software SmartPLS (versión 4)**Tabla 49.***Matriz MTMM constructo de orden superior EXII*

Matriz Multirasgo-Multimétodo (MTMM) constructo orden superior EXII							
	CUE	CUM	CUP	CUT	DPR	DVE	CPR
CUE	1.000	0.044	0.341	0.038	0.166	0.265	0.483
CUM	0.044	1.000	0.116	-0.084	0.100	0.077	0.133
CUP	0.341	0.116	1.000	0.096	0.192	0.216	0.497
CUT	0.038	-0.084	0.096	1.000	0.000	0.041	0.151
DPR	0.166	0.100	0.192	0.000	1.000	0.761	0.133
DVE	0.265	0.077	0.216	0.041	0.761	1.000	0.256
CPR	0.483	0.133	0.497	0.151	0.133	0.256	1.000

Fuente. Cálculos del autor a través del software SmartPLS (versión 4).

Es importante señalar que, si bien, las ratios HTMT de OEI <-> INN y PRO <-> ARI exceden el umbral de 0.85, no sobrepasan el límite de 0.90, lo que las sitúa dentro del rango aceptable para la validez discriminante. Este resultado es coherente con el contexto del análisis, ya que se trata de constructos conceptualmente relacionados que evalúan características emprendedoras en los individuos (Henseler et al., 2015).

Tabla 50.

Matriz de correlaciones constructos de orden superior e inferior medidos reflectivamente

Matriz de correlaciones entre los constructos de segundo orden y sus constructos de primer orden					
	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	Valores p
EPR <-> EFO	0.687	0.723	0.039	17.534	0.000
EXI1 <-> EFO	0.938	0.942	0.011	82.722	0.000
EXI1 <-> EPR	0.890	0.903	0.020	43.567	0.000
OEI <-> ARI	0.865	0.865	0.029	30.077	0.000
OEI <-> INN	0.803	0.786	0.040	19.349	0.000
OEI <-> PRO	0.835	0.871	0.034	25.755	0.000
PRO <-> ARI	0.674	0.677	0.056	11.977	0.000
PRO <-> INN	0.489	0.494	0.081	6.027	0.000
INN <-> ARI	0.508	0.516	0.075	6.749	0.000

Fuente: cálculos del autor a través del software SmartPLS (versión 4)

En síntesis, el modelo de medida para los constructos reflectivos de segundo orden (OEI y EXI1) y de primer orden (INN, ARI y PRP) es adecuado. La fiabilidad en términos de coherencia interna está respaldada por cargas factoriales elevadas, así como por los niveles apropiados del Alfa de Cronbach y la confiabilidad compuesta (ρ_c). Esto indica una adecuada interdependencia o comunalidad entre los ítems utilizados para medir los constructos de primer orden, así como entre los constructos de primer y segundo orden.

Por otro lado, los valores de la varianza media extraída (AVE) demuestran una validez convergente adecuada tanto para los constructos de primer como de segundo orden, lo que sugiere que los ítems utilizados proporcionan mediciones efectivas de los constructos evaluados. Finalmente, la validez discriminante indica que cada constructo en el modelo es empíricamente distinto y refleja un fenómeno único, lo que garantiza que no existe solapamiento entre los constructos evaluados.

5.2.2. Evaluación del modelo estructural

Según Sarstedt et al. (2019), las relaciones entre constructos de orden inferior y superior no forman parte del modelo estructural. Por lo tanto, la única relación que debería evaluarse dentro del modelo objeto de análisis sería la existente entre OEI, EXI1 y EXI2, así como la moderación de IBM. Sin embargo, Hair et al. (2022) recomienda revisar los efectos totales entre los constructos, lo que proporciona una visión más integral de las relaciones dentro del modelo estructural.

Tabla 51.

Análisis del modelo estructural

	Efectos totales			
	Muestra original (O)	Valores p	Hipótesis	Decisión
EXI1 -> EXI2	0.091	0.142	H1	Rechazar
OEI -> EXI1	0.119	0.158	H2	Rechazar
OEI -> EXI2	-0.121	0.021	H3	Rechazar
IBM x EXI1 -> EXI2	-0.057	0.562	H4	Rechazar
IBM x OEI -> EXI1	-0.073	0.685	H5	Rechazar
IBM x OEI -> EXI2	0.189	0.045	H6	Aceptar

Fuente. Cálculos del autor a través del software SmartPLS (versión 4)

La Tabla 51 muestra los efectos totales de las relaciones entre los constructos del modelo. Los resultados indican una relación positiva, pero no significativa, entre el éxito en la etapa de implementación del proyecto (EXI1) y el éxito de la microempresa (EXI2), con un coeficiente de 0.091, lo que lleva a rechazar H1. Además, la inclusión de la innovación en el modelo de negocio (IBM) como moderador no mejora esta relación, por lo tanto, se rechaza H4.

Por otro lado, el contraste de las hipótesis H2, H3, H5 y H6 revela resultados mixtos en cuanto a la influencia de los factores que se relacionan (vease Tabla 51). La OEI mostró un efecto positivo, pero no significativo, del 11,9% en el éxito durante la etapa de implementación del proyecto (EXI1), mientras que el efecto moderador de la IBM no resultó favorable en esta relación, llevando al rechazo de H2 y H5.

Sin embargo, la OEI presentó un efecto negativo y significativo del 12.1% en el éxito de la microempresa resultante del proyecto (EXI2), no obstante la moderación de la IBM incrementó este impacto al 18,2%, transformándolo en un efecto positivo con significancia estadística, lo que permitió aceptar H6 y rechazar H3.

Los resultados del contraste de hipótesis evidencian que los datos respaldan un efecto positivo de la orientación emprendedora individual (OEI) sobre el éxito del proyecto. No obstante, este efecto no alcanza significancia estadística durante la etapa de implementación. Asimismo, la moderación de la innovación en el modelo de negocios (IBM) no potencia dicho efecto en esta etapa. Sin embargo, la interacción entre la OEI y la IBM sí genera un efecto positivo y estadísticamente significativo en la relación con el éxito de la microempresa resultante del proyecto (EXI2).

Finalmente, la Tabla 52 presenta indicadores de la capacidad explicativa y predictiva del modelo. Los resultados indican que, aunque el constructo de orientación emprendedora individual (OEI) se relaciona positivamente con el éxito del proyecto en ambas fases, y que esta relación se refuerza mediante la moderación de la innovación del modelo de negocios (IBM) en la fase de éxito de la microempresa, los valores de R^2 sugieren que esta relación no tiene fuerza de causalidad. Esta observación se confirma con los resultados del f^2 que indica que el efecto de la OEI en el éxito del proyecto es poco significativo, y que la moderación de la IBM no mejora sustancialmente este efecto. Asimismo, los valores del ajuste del modelo indican que en estas relaciones no hay poder de predicción.

Tabla 52.

Poder explicativo y predictivo del modelo

Criterios de calidad y de ajustes del modelo		Muestra original (O)
R^2	EXI1	0,030
	EXI2	0,074
f^2	OEI -> EXI1	0,010
	OEI -> EXI2	0,043
	IBM x OEI -> EXI1	0,001
	IBM x OEI -> EXI2	0,033
Ajuste global del modelo	SRMR	0,1

Fuente. Cálculos del autor a través del software SmartPLS (versión 4).

CAPÍTULO SEXTO

**6. Diseño y validación del modelo
propuesto**

6.1. Diseño del modelo integral para evaluar el éxito de proyectos emprendedores

El análisis de la información recopilada en el contexto empírico de los proyectos emprendedores agenciados por el Fondo Emprender arroja resultados mixtos. En primer lugar, el modelo de medida permitió validar criterios y factores clave de éxito, organizados en los constructos de orientación emprendedora individual, innovación en el modelo de negocios y éxito del proyecto, tanto en la etapa de implementación como en la fase de la microempresa resultante del proyecto. En segundo lugar, el análisis del modelo estructural permitió identificar un conjunto de relaciones entre estos constructos; no obstante, dichas relaciones carecen de una profundidad explicativa y predictiva significativa. La Figura 47 sintetiza tanto la evaluación del modelo de medida como la del modelo estructural en el marco del método de ecuaciones estructurales.

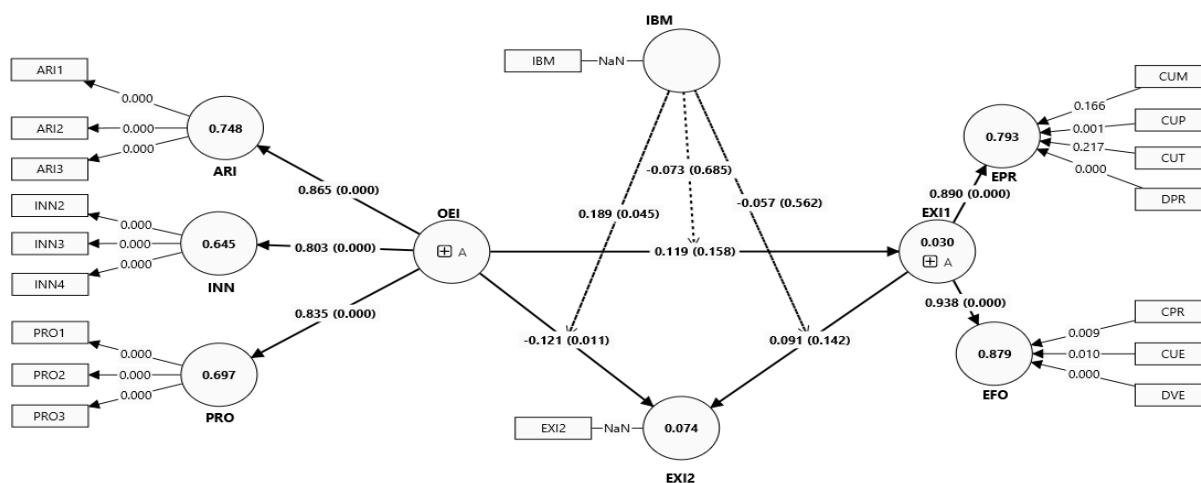


Figura 477. Resultados de la medición del modelo de medida y estructural del modelo conceptual operacionalizado.

Fuente. Cálculos del autor a través del software SmartPLS (versión 4).

Los resultados del análisis empírico, contextualizados en la literatura relevante y siguiendo los planteamientos de Pidd (2004) y Morgan (2009), permiten desarrollar un modelo integral de enfoque blando para evaluar el éxito de los proyectos emprendedores que culminan en la creación de microempresas. En ese sentido, es importante destacar los siguientes aspectos.

En primer lugar, la evaluación del modelo de medida confirma la validez y fiabilidad de los constructos de segundo orden: éxito en la implementación del proyecto (EXI1) y orientación emprendedora individual (OEI). La Tabla 53 muestran la estructura conceptual validada para el constructo éxito en la implementación del proyecto (EXI1). Los resultados evidencian que el modelo de medida captura de manera efectiva las dimensiones clave para evaluar el éxito en la etapa de implementación de proyectos emprendedores. En particular, la dimensión de eficiencia del proyecto (EPR) emergió como un factor central.

Tabla 53.

Estructura conceptual validada del éxito del proyecto en la etapa de implementación

Constructo de segundo orden	Constructos de primer orden	Indicadores
Éxito en la etapa de implementación del proyecto.	Eficiencia del proyecto.	Cumplimiento en gestión de mercadeo. Cumplimiento gestión presupuestal. Cumplimiento en tiempo (cronograma). Cumplimiento en producción.
	Efectividad organizacional.	Sostenibilidad de la microempresa al cierre del proyecto. Cumplimiento en ventas. Cumplimiento en generación de empleo.

Fuente. Elaboración del autor

La inclusión de criterios como el cumplimiento de presupuesto (CUP) y de cronograma (CUT) confirma la validez de estos indicadores tradicionales de éxito, mientras que la incorporación de nuevas medidas, como el desempeño en producción (DPR) y el cumplimiento de actividades de mercadeo (CUM), resalta la necesidad de adaptar los indicadores de eficiencia a las características específicas de los proyectos analizados.

Estos hallazgos no solo refuerzan la pertinencia de las métricas tradicionales, sino que también subrayan la necesidad de integrar dimensiones adicionales para una evaluación más integral del éxito en contextos emprendedores. En particular, la dimensión Efectividad Organizacional (EFO) responde a la naturaleza específica de la tipología de los proyectos analizados. Los proyectos emprendedores, configurados como microempresas gestionadas bajo las lógicas de la gerencia de proyectos, requieren una evaluación que no solo considere criterios clásicos de éxito, sino que también incorpore indicadores de desempeño organizacional.

En este contexto, se validaron criterios clave como el cumplimiento en la generación de empleo (CUE), el desempeño en ventas (DVE) y la sostenibilidad de la microempresa al cierre del proyecto (CPR). Estos resultados amplían el marco tradicional de evaluación, sugiriendo que una comprensión más completa del éxito en proyectos emprendedores debe considerar tanto los logros en términos de gestión de proyectos como los impactos organizacionales.

Tabla 54.

Estructura conceptual de la orientación emprendedora individual validada en emprendedores.

Constructo segundo orden	Constructos primer orden	Indicadores
Orientación emprendedora individual.	Innovación.	Favorezco enfoques originales de experimentación para resolver problemas en vez de utilizar los métodos que suelen utilizar otros para solucionar sus problemas. Generalmente con los proyectos prefiero enfatizar los enfoques únicos y exclusivos, y no reutilizar los enfoques probados y verdaderos que ya se han utilizado antes.

	Quando aprendo cosas nuevas prefiero hacerlo a mi manera en lugar de hacer lo que hacen los demás.
Proactividad.	Suelo actuar anticipando problemas, necesidades o cambios futuros.
	Tiendo a planificar los proyectos con antelación.
	Prefiero hacer “un paso al frente” y poner las cosas en marcha en vez de quedarme sentado y esperar.
Asunción de riesgo.	Estoy dispuesto a invertir mucho tiempo y/o dinero en algo que pueda producir ganancias importantes.
	Me gusta adoptar medidas ambiciosas que me lleven a lo desconocido.
	Tiendo a actuar con atrevimiento en situaciones que implican riesgo.

Fuente. Elaboración del autor con base en los hallazgos de investigación

Asimismo, la Tabla 54 presenta la estructura conceptual validada para el constructo de orientación emprendedora individual (OEI). Los resultados sugieren que el modelo de medida refleja con precisión las dimensiones clave para evaluar la OEI. En este marco, la dimensión de innovación evalúa la capacidad del emprendedor para abordar problemas y promover la experimentación a través del desarrollo y aplicación de ideas y enfoques novedosos (Bolton, 2012).

Por su parte, la dimensión proactividad mide el conjunto de habilidades y rasgos que permiten al emprendedor anticiparse y tomar la iniciativa en la identificación y aprovechamiento de oportunidades emergentes de manera eficiente (Bolton & Lane, 2012). Y, finalmente, la asunción de riesgos mide la disposición del individuo para enfrentar situaciones de incertidumbre, asumiendo tareas cuyos resultados no están garantizados y adoptando comportamientos que pueden no estar alineados con lo previamente establecido en su entorno laboral (Covin et al., 2020).

En segundo lugar, la evaluación del modelo estructural revela una relación positiva, pero no significativa, entre el éxito del proyecto en la etapa de implementación (EXI1) y el éxito de la

microempresa resultante (EXI2) (véase Figura 48). Además, la moderación de la innovación en el modelo de negocios (IBM) no mostró un impacto positivo en esta relación. Lo anterior indica que los datos recopilados no respaldan las hipótesis H1 y H4, las cuales fueron rechazadas.



Figura 488. *Relación entre el éxito del proyecto en la etapa de implementación y el éxito de la microempresa.*

Fuente. *Elaboración del autor con base en los hallazgos de investigación.*

Los resultados sugieren que el éxito alcanzado durante la etapa de implementación de un proyecto emprendedor no asegura, de manera automática, el éxito a largo plazo de la microempresa que se deriva de dicho proyecto. Además, el efecto moderador de la IBM sobre esta relación no solo no mejoró el resultado, sino que lo empeoró. Esto resalta la necesidad de reevaluar los factores que realmente impactan el éxito de largo plazo y considerar aspectos contextuales y externos a la etapa de implementación, Por lo tanto, esta relación no se mantuvo dentro del modelo propuesto.

En el mismo sentido, el modelo estructural evidencia una relación positiva, aunque no significativa, entre la orientación emprendedora individual (OEI) y el éxito en la etapa de implementación del proyecto (EXI1) (véase Figura 49). Además, el efecto moderador de la innovación en el modelo de negocios (IBM) no muestra un impacto positivo en esta relación, lo que llevó al rechazo de las hipótesis H2 y H5.

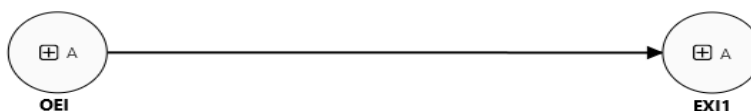


Figura 499. *Relación entre la orientación emprendedora individual y el éxito del proyecto en la etapa de implementación.*

Fuente. *Elaboración del autor con base en los hallazgos de investigación.*

Si bien, los datos utilizados en el estudio no respaldan completamente las relaciones entre la orientación emprendedora individual (OEI) y el éxito del proyecto en la etapa de implementación (EXI1), dicha relación fue considerada en el modelo propuesto. Esto resulta coherente en el contexto del modelo del Fondo Emprender, si se tiene en cuenta que, durante la fase de implementación, aunque la gestión del proyecto recae en el emprendedor, su capacidad de decisión está condicionada por la participación de otros actores, como los interventores y asesores integrales del Fondo, quienes supervisan la ejecución de las actividades del proyecto.

Este control reduce la autonomía del emprendedor, lo que limita en cierta medida el efecto de sus características emprendedoras en el éxito del proyecto. A pesar de que tanto los asesores integrales del fondo, los interventores y el emprendedor comparten la misma meta de asegurar el éxito del proyecto, en esta etapa el impacto de las características emprendedoras del emprendedor se torna menos visible. Esto sugiere que las dinámicas de control y supervisión en esta fase diluyen el efecto directo de la OEI en el éxito del proyecto, lo cual cobra sentido en el contexto de la filosofía de apoyo a la gestión que implica la metodología del Fondo.

Finalmente, el modelo estructural revela una relación negativa y significativa entre la orientación emprendedora individual (OEI) y el éxito de la microempresa resultante del proyecto (EXI2). Sin embargo, el efecto moderador de la innovación en el modelo de negocios (IBM) transforma esta relación en positiva y significativa, lo que lleva a rechazar la hipótesis H3 y aceptar la hipótesis H6. La Figura 50 ilustra la relación identificada. En esta fase, la responsabilidad de la gestión recae totalmente en el emprendedor, lo que otorga mayor relevancia a sus capacidades

clave, como la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos, que sumados a la IBM influyen de manera directa en el éxito de la microempresa que resulta del proyecto.

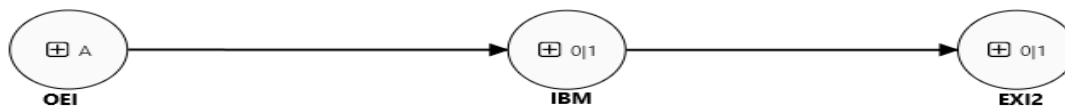


Figura 500. Relación entre la orientación emprendedora individual y el éxito de la microempresa, moderada por la innovación en el modelo de negocios.

Fuente. Elaboración del autor con base en los hallazgos de investigación.

Estos hallazgos destacan la complejidad de la interacción entre la orientación emprendedora individual (OEI), la innovación en el modelo de negocios (IBM) y el éxito en las diferentes fases del proyecto. Los resultados sugieren que la influencia de la OEI y la IBM en el éxito del proyecto debe analizarse, considerando los contextos específicos y las etapas del proyecto. En consecuencia, tanto la OEI como la IBM pueden ser reconocidos como factores determinantes para el éxito en el ámbito de los proyectos emprendedores que resultan en la fundación de una microempresa. Las relaciones descritas, permiten proponer el modelo integral que sintetiza la Figura 51.

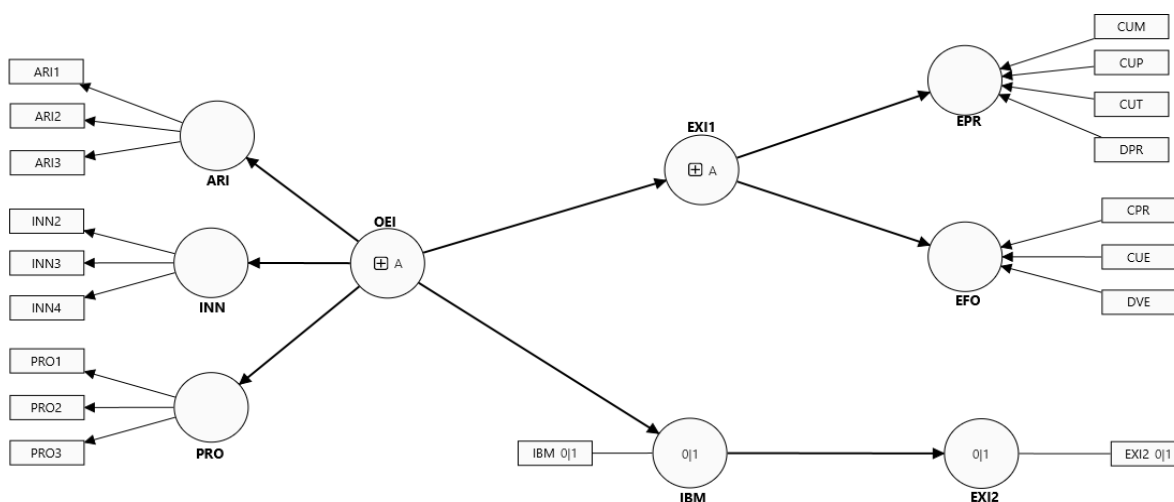


Figura 511. *Modelo de éxito de proyectos emprendedores.*

Fuente. *Elaboración del autor con base en los hallazgos de investigación.*

Este modelo se presenta como una herramienta valiosa para las organizaciones que promueven el emprendimiento, ya que no solo proporciona criterios de evaluación, sino que también introduce una perspectiva innovadora sobre factores clave que deben tenerse en cuenta en las decisiones de financiación. En particular, subraya la relevancia de las capacidades del emprendedor, como su habilidad para innovar, ser proactivo y asumir riesgos, así como las características del proyecto, destacando la innovación en el modelo de negocio.

6.2. Validación del modelo diseñado

El desarrollo del modelo integral propuesto en este estudio se llevó a cabo mediante un proceso de diseño y validación estructurado en cinco fases. En la primera fase, se construyó un modelo conceptual fundamentado en una revisión exhaustiva de la literatura. La segunda fase consistió en la operacionalización de las variables, ajustando el modelo conceptual y diferenciando los constructos de primer y segundo orden junto con sus respectivos indicadores. En la tercera fase, se realizó una validación estadística mediante el método de ecuaciones estructurales, lo que permitió evaluar las relaciones entre las variables del modelo. La cuarta fase incluyó el diseño final del modelo, basado en el análisis de los resultados empíricos y su contraste con la literatura relevante. Finalmente, en la quinta fase, se llevó a cabo una validación cualitativa mediante el juicio de expertos.

Esta última fase es particularmente importante para evaluar la viabilidad y la relevancia práctica del modelo propuesto. Por ello, a continuación, se presentan los resultados de dicha validación cualitativa, realizada mediante la metodología de juicio de expertos. El objetivo de esta

etapa es examinar tanto el enfoque metodológico utilizado en la construcción del modelo como su aplicabilidad y pertinencia en el ámbito de los proyectos emprendedores. Para cumplir este propósito, se conformó un panel de cinco expertos, seleccionados por su experiencia en distintas áreas: dos con conocimiento en la metodología del Fondo Emprender, uno especializado en emprendimiento, y dos con amplia trayectoria en investigación, incluyendo a un experto en gerencia de proyectos. Además, se garantizó una representación geográfica diversa, incorporando a dos expertos de la región donde se realizó el estudio empírico, dos con un enfoque nacional y uno de alcance internacional (véase la Tabla 55).

Tabla 55.

Listado de expertos para la validación del modelo integral propuesto

	Nombres	Ámbito	Perfil básico	Perfil amplio
1	Nestor Bravo Chadid	Regional	Conocimiento y experiencia en la metodología Fondo Emprender.	Doctorante en etapa de sustentación en Gestión Empresarial Universidad Benito Juárez (México), Magister Diseño Proyectos de Innovación y Producto (Universidad Internacional Iberoamericana UNINI) Puerto Rico, Especialista en gerencia de Marketing (EAN) (Colombia). Profesional en Administración de Empresas. Habilidades en el diseño y gestión de Productos y escalamiento de modelos de negocios. 27 empresas consolidadas en diversas convocatorias nacionales e internacionales (Sena Fondo emprender, Ventures, MinTic otros). Gestor de proyectos de base Tecnológica corporación universitaria del Caribe CECAR (Sincelejo).
2	Patricia Eugenia Hernández Rojas	Regional	Conocimiento y experiencia en la metodología Fondo Emprender.	Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia de Mercadeo y Magíster en Administración de Empresas con énfasis en Dirección de Proyectos, actualmente laborando en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Con más de 15 años de experiencia en docencia y en la asesoría empresarial, desempeño el rol de Asesora Senior en el Centro de Desarrollo Empresarial, donde

3	Diana Janneth Varela Londoño	Nacional	Conocimiento y experiencia en emprendimiento.	<p>he apoyado la creación y fortalecimiento de más de 70 planes de negocio en el marco del programa capital Semilla de Fondo Emprender. Mi acompañamiento a emprendedores abarca desde la formulación y priorización de proyectos hasta el seguimiento y puesta en marcha de nuevas empresas.</p>
				<p>Ph.D en Dirección de Empresas (Emprendimiento Corporativo) – Mondragon Unibertsitatea. Máster en Marketing - Universidad Pontificia Comilla ICAI – ICADE. Certificada en LEGO® SERIOUS PLAY®.</p> <p>Experta en emprendimiento e innovación, mentora de startups, líder en la transformación de programas educativos centrados en valores, propósito de vida, habilidades blandas, emprendimiento, intraemprendimiento e innovación en el ámbito nacional e internacional.</p>
4	Henry Mauricio Diez Silva	Nacional	Conocimiento y experiencia en procesos investigativos en el campo de la gerencia de proyectos.	<p>Doctorado en Dirección de Proyectos, gestor de proyectos de transformación organizacional, trayectoria profesional en la Dirección de Proyectos académicos y organizacionales, con amplia experiencia en el sector privado y público, además de actividades de docencia, investigación, y consultoría, donde ha realizado interesantes aportes de conocimiento. Ha liderado procesos académicos y de transformación en importantes universidades colombianas. Apasionado de los procesos de Gestión de cambio personal y organizacional, Gerencia de la Felicidad, Innovación, Prospectiva y estrategia, y Liderazgo consciente.</p>
5	Rayma Ileri Maldonado Astudillo	Internacional	Conocimiento y experiencia en procesos investigativos.	<p>Doctora en Administración por la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro), Candidata a Doctora en Sostenibilidad por el Centro Panamericano de Estudios Superiores en alianza con Fondo Verde. Es Profesora Investigadora de Tiempo Completo Titular C y coordinadora de la Maestría en Administración (Conahcyt Ref. 7127) y del Doctorado en Administración (Conahcyt Ref. en trámite), adscritas al Centro de Innovación, Competitividad y Sostenibilidad (CICS) de la UAGro; integrante del Núcleo Académico Básico de la Maestría en Competitividad y Sustentabilidad (Conahcyt Ref. 4309) y del Doctorado en</p>

Ciencias en Innovación (Conahcyt Ref. 7134). Directora del CICS (2021-2023). Integrante del Cuerpo Académico 'Consolidado': UAGro-CA- 30 'Innovación y sostenibilidad', Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Conahcyt. Miembro fundador de la Red Internacional de Tecnología, Innovación, Competitividad y Sostenibilidad (REDITICS, A.C.). Participa en actividades de docencia en nivel doctorado, maestría y licenciatura. Cultiva las líneas de 'gestión de la innovación en las organizaciones' y 'estudios y estrategias para la sostenibilidad'. Ha participado en la organización de diversos eventos académicos en vinculación con el sector productivo, social y gubernamental, entre los que destaca el Comité Organizador de las ediciones 2017, 2018, 2019 y 2021 del Congreso Internacional de Innovación, Competitividad y Sustentabilidad (<http://ciics.uepi.mx>) y la Expo enlace Empresa-Academia-Gobierno y Sector. Ha publicado diversos artículos, libros y capítulos de libro. Ha dirigido tesis de maestría y doctorado. Ha participado como conferencista magistral en eventos nacionales e internacionales Ha participado en diversos proyectos de investigación con y sin financiamiento.

Fuente. Elaboración del autor

6.2.1 Procedimiento de validación del modelo.

En el proceso de validación del modelo, se entregó a cada experto un resumen de las fases de la investigación, junto con una descripción del modelo propuesto y un listado de criterios organizados para recoger el consenso en la evaluación.

La Tabla 56 contiene los criterios analizados. Se solicitó a cada experto que, basándose en la información proporcionada sobre el proceso de investigación y la descripción del modelo,

calificara cada afirmación cuantitativamente utilizando una escala de 1 a 5. En esta escala, el valor 1 indica “Totalmente en desacuerdo”, mientras que el valor 5 corresponde a “Totalmente de acuerdo”, con los siguientes valores intermedios: 2 para “En desacuerdo”, 3 para “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y 4 para “De acuerdo”. Además, se les pidió que incluyeran comentarios que justificaran su evaluación cuantitativa, así como sugerencias y recomendaciones para cada criterio evaluado.

Tabla 56.

Criterios para la validación de un modelo de evaluación del éxito en proyectos emprendedores

Con	Metodología de Construcción del Modelo	Aplicabilidad y utilidad práctica del modelo
1	El enfoque metodológico seleccionado para la construcción del modelo es adecuado.	El modelo permite evaluar integralmente el éxito de los proyectos emprendedores agenciados por el Fondo Emprender.
2	El modelo resultante se alinea con los objetivos planteados en la investigación.	El modelo puede aplicarse en distintos contextos emprendedores, fuera del Fondo Emprender, sin requerir modificaciones significativas.
3	Las variables e indicadores incluidos en el modelo son pertinentes.	El modelo es adecuado para evaluar integralmente el éxito de proyectos emprendedores respaldados por cualquier entidad patrocinadora.
4	El proceso de construcción del modelo es transparente y está bien documentado.	El modelo proporciona una guía clara para que las entidades patrocinadoras seleccionen emprendedores y proyectos a respaldar.
5	El modelo sintetiza resultados que son coherentes con las expectativas observadas en la práctica.	El modelo es fácil de implementar y utilizar en la evaluación de proyectos emprendedores, proporcionando resultados claros y útiles para la toma de decisiones.
6	El modelo es válido para representar el fenómeno de éxito de los proyectos emprendedores.	El modelo podría contribuir a mejorar los métodos existentes para evaluar el éxito de los proyectos emprendedores apoyados por el Fondo Emprender.
7	Juicio global del experto: Comentarios y/o sugerencias generales.	

Fuente. Elaboración del autor

6.2.2. Resultados de la validación del modelo

En función de los objetivos de validación, los resultados se organizaron en dos categorías: la evaluación de la metodología empleada para construir el modelo y la valoración de su aplicabilidad y utilidad práctica.

6.2.2.1. Validación del proceso metodológico de construcción del modelo

En esta fase, se solicitó a los expertos que emitieran su opinión sobre el enfoque metodológico, las variables e indicadores seleccionados, la transparencia en el proceso de construcción del modelo y su alineación con el marco teórico. También se les pidió evaluar la coherencia entre los resultados obtenidos, los objetivos planteados y las expectativas observadas en la práctica.

La Tabla 57 resume los resultados de la validación cuantitativa proporcionada por los expertos. Los hallazgos indican un consenso general en cuanto a que el modelo es adecuado para representar el fenómeno del éxito en proyectos emprendedores y que es consistente con las expectativas observadas en la práctica. Sin embargo, la experta número 5 expresó una postura neutral en cuanto a la capacidad del modelo para sintetizar resultados alineados con dichas expectativas. Asimismo, la evaluación revela un consenso con respecto a que el proceso de construcción, el enfoque metodológico y los criterios y factores empleados en el diseño del modelo son pertinentes, además, que los resultados se alinean con los objetivos de la investigación, los cuales fueron formulados para abordar la situación problema.

Tabla 57.

Validación del proceso metodológico de construcción del modelo: juicio cuantitativo

Con	Criterios	Experto Evaluador					Promedio
		1	2	3	4	5	
1	El enfoque metodológico seleccionado para la construcción del modelo es adecuado.	5	5	5	4	5	4,8
2	El modelo resultante se alinea con los objetivos planteados en la investigación.	5	5	4	5	5	4,8
3	Las variables e indicadores incluidos en el modelo son pertinentes.	5	5	5	4	5	4,8
4	El proceso de construcción del modelo es transparente y está bien documentado.	5	5	5	4	5	4,8
5	El modelo sintetiza resultados que son coherentes con las expectativas observadas en la práctica.	5	5	5	5	3	4,6
6	El modelo es válido para representar el fenómeno de éxito de los proyectos emprendedores.	5	5	5	4	4	4,6
	Promedio global	5,0	5,0	4,8	4,3	4,5	4,7

Fuente. Elaboración del autor con base en el juicio cuantitativo de los expertos

La Tabla 58 presenta un contraste entre los juicios cualitativos emitidos por los expertos sobre el proceso metodológico de construcción del modelo, los cuales respaldan el consenso obtenido en la evaluación cuantitativa. En este sentido, algunos comentarios destacan la solidez, coherencia y pertinencia de la ruta metodológica seguida para desarrollar el modelo. Además, destacan la relevancia y pertinencia de las variables e indicadores en el contexto de la red nomológica del éxito

en proyectos emprendedores. No obstante, el experto 4 sugiere que estas variables podrían ampliarse mediante la inclusión de elementos contextuales adicionales.

Tabla 58.

Validación del proceso metodológico de construcción del modelo: juicio cualitativo

Criterios	Experto Evaluador				
	1	2	3	4	5
El enfoque metodológico seleccionado para la construcción del modelo es adecuado.	El enfoque metodológico es pertinente y adecuado a los requerimientos.	La metodología es adecuada ya que combina una revisión sistemática de la literatura con una investigación empírica. Esto asegura que el modelo está fundamentado en teorías existentes y validado con datos reales de proyectos emprendedores financiados por el Fondo Emprender.	El enfoque metodológico es consistente para la construcción del modelo, y su aplicación en distintos entornos emprendedores.	El enfoque metodológico es robusto y adecuado para la naturaleza del estudio.	Sí, se plantean los modelos de medida y de ecuaciones estructurales.
El modelo resultante se alinea con los objetivos planteados en la investigación.	Hay una adecuada articulación.	El modelo se alinea de manera precisa con los objetivos de evaluación, asegurando una medición clara de los factores clave.	El modelo refleja y se alinea perfectamente a los objetivos de la investigación, facilitando una estructura coherente y lógica. El último objetivo (Validar el modelo propuesto evaluando el resultado y su pertinencia práctica) se cumple con el resultado del	El modelo refleja los objetivos de manera precisa, logrando alineación con la investigación.	

Las variables e indicadores incluidos en el modelo son pertinentes.	Existe coherencias y pertinencia.	Las variables y los indicadores seleccionados son relevantes para medir el éxito de los proyectos.	presente instrumento. Las variables e indicadores son relevantes y pertinente para el modelo propuesto, teniendo en cuenta la utilización de indicadores concretos resultado de medición FE y datos perceptuales recopilados por medio de un instrumento adaptado al contexto y validado con una muestra piloto.	Las variables e indicadores son pertinentes, aunque se podrían incluir más elementos de contexto.	
El proceso de construcción del modelo es transparente y está bien documentado.	Existe una revisión profusa y actualizada en su documentación.	Se observa transparencia, ya que se detalla la metodología utilizada, incluyendo la revisión de literatura y el análisis empírico. Además, se presentan claramente las hipótesis y su fundamento teórico.	El proceso de construcción del modelo se encuentra perfectamente documentado, presentando una coherente trazabilidad de cada etapa, así mismo, la transparencia en las distintas fases del documento elaborado permitiendo su replicabilidad. Por lo tanto, robustece la confianza en los resultados.	El proceso es claro y está bien documentado, facilitando la comprensión de los métodos aplicados.	
El modelo sintetiza resultados que son coherentes con las expectativas observadas en la práctica.	Cumple con los criterios de validación.	Los resultados presentan un enfoque real y proporciona una perspectiva sobre cómo estos elementos se interrelacionan	Los resultados del modelo son coherentes con las expectativas observadas en la práctica, teniendo en cuenta que puede ser	Los resultados son coherentes con lo esperado en estudios similares.	No se muestran los indicadores básicos del ajuste del modelo general, sólo las

El modelo es válido para representar el fenómeno de éxito de los proyectos emprendedores.	Responde de forma eficaz y novedosa frente a la situacionalidad estudiada.	en la realidad del emprendedor y su proyecto. Si es válido ya que se basa en datos empíricos y refleja las dinámicas del éxito en los proyectos emprendedores.	replicado en distintos entornos emprendedores. El modelo presenta de manera precisa las dinámicas clave para el éxito en proyectos emprendedores, integrando distintos factores claves de éxito para los proyectos emprendedores, como la orientación emprendedora individual y la innovación en el modelo de negocio.	significancias de las regresiones.
---	--	--	--	------------------------------------

Fuente. Elaboración del autor

6.2.2.2. Validación de la aplicabilidad y utilidad práctica del modelo

En esta etapa, se solicitó a los expertos que emitieran su opinión cuantitativa y cualitativa sobre la aplicabilidad y utilidad práctica del modelo tanto para el contexto del Fondo Emprender, escenario empírico considerado, como para otros contextos. La Tabla 59 evidencia que, hay consenso con respecto a que el modelo podría contribuir a mejorar los métodos existentes para evaluar de manera integral el éxito de los proyectos emprendedores agenciados por el Fondo Emprender. Sin embargo, el experto 4 expresó una postura neutral en cuanto a la capacidad del modelo para aplicarse en distintos contextos emprendedores, fuera del Fondo Emprender, sin requerir modificaciones significativas.

Tabla 59.

Validación de la aplicabilidad y utilidad práctica del modelo: juicio cuantitativo

Con	Criterios	Experto Evaluador					Promedio
		1	2	3	4	5	
7	El modelo permite evaluar integralmente el éxito de los proyectos emprendedores agenciados por el Fondo Emprender.	5	5	5	5	4	4,8
8	El modelo puede aplicarse en distintos contextos emprendedores, fuera del Fondo Emprender, sin requerir modificaciones significativas.	4	5	5	3	5	4,4
9	El modelo es adecuado para evaluar integralmente el éxito de proyectos emprendedores respaldados por cualquier entidad patrocinadora.	4	5	5	4	5	4,6
10	El modelo proporciona una guía clara para que las entidades patrocinadoras seleccionen emprendedores y proyectos a respaldar.	5	5	5	4	5	4,8
11	El modelo es fácil de implementar y utilizar en la evaluación de proyectos emprendedores, proporcionando resultados claros y útiles para la toma de decisiones.	5	5	4	4	5	4,6
12	El modelo podría contribuir a mejorar los métodos existentes para evaluar el éxito de los proyectos emprendedores apoyados por el Fondo Emprender.	5	5	5	4	5	4,8
	Promedio global	4,7	5,0	4,8	4,0	4,8	4,7

Fuente. Elaboración del autor con base a juicio cuantitativo de los expertos

La Tabla 60 muestra un análisis comparativo de las evaluaciones cualitativas sobre la aplicabilidad y utilidad práctica del modelo. En general, los expertos coinciden en que el modelo es aplicable a contextos distintos al Fondo Emprender, requiriendo solo adaptaciones menores, lo que respalda su idoneidad para una evaluación integral del éxito en proyectos emprendedores financiados por diversas entidades patrocinadoras. Sin embargo, el experto 4 señaló que ciertos criterios específicos podrían requerir ajustes adicionales. Asimismo, existe consenso en que el modelo proporciona una guía clara para la selección de proyectos a apoyar por parte de entidades de fomento; no obstante, los expertos 3 y 4 enfatizan la importancia de realizar ajustes contextuales para maximizar su efectividad.

Tabla 60.

Validación de la aplicabilidad y utilidad práctica del modelo: juicio cualitativo

Criterios	Experto Evaluador				
	1	2	3	4	5
El modelo permite evaluar integralmente el éxito de los proyectos emprendedores agenciados por el Fondo Emprender.	El campo de acción es amplio a la naturaleza de los proyectos emprendedores	El modelo realiza una evaluación integral, considerando múltiples dimensiones del éxito, incluyendo características del emprendedor, del proyecto, criterios financieros y de innovación.	El modelo permite una evaluación integral, teniendo en cuenta distintas dimensiones, lo cual asegura que el éxito se mida en impacto social, ambiental y sostenibilidad, no solo en términos financieros.	Permite evaluar integralmente, destacando el impacto de la orientación emprendedora.	
El modelo puede aplicarse en distintos contextos emprendedores, fuera del Fondo Emprender, sin requerir modificaciones significativas.	El modelo se muestra escalable sin embargo este debe ajustable a distintos contextos y alcances, lo que determinaría revisar el modelo como un	Sus variables e indicadores pueden adaptarse a otros entornos de financiamiento y tipos de proyectos.	El modelo es sólido, se puede replicar en otros entornos emprendedores con mínimas adaptaciones contextuales en caso de ser necesario.	Podría requerir ajustes menores para aplicarse en otros contextos fuera del Fondo Emprender.	

	eje transversalizado			
El modelo es adecuado para evaluar integralmente el éxito de proyectos emprendedores respaldados por cualquier entidad patrocinadora.	se anota que la validación a partir de escalas y métricas conocidas como TRL, CRL Y BRL, podrían ser incluidas en el tiempo, dado que estas ya son validadas	El modelo se centra en factores y criterios de éxito universales que son aplicables a diferentes contextos y tipos de emprendimiento.	El modelo tiene la capacidad de adaptarse a diversas entidades, en caso que sea necesario incluir elementos específicos de evaluación que brinde respuesta a características de los distintos patrocinadores.	Adecuado para otras entidades, pero ciertos criterios podrían necesitar adaptación.
El modelo proporciona una guía clara para que las entidades patrocinadoras seleccionen emprendedores y proyectos a respaldar.	Es claro y mensurable tanto en sus componentes como ejecución	El modelo podría contribuir a mejorar los métodos existentes para evaluar el éxito de los proyectos emprendedores apoyados por el Fondo Emprender. Su enfoque integral y práctico representa una mejora significativa frente a métodos actuales, ofreciendo una perspectiva más completa del éxito en proyectos emprendedores.	La guía es coherente, clara y efectiva, sin embargo, en caso que se requieran por parte de los patrocinadores, se podría complementar para brindar respuesta a necesidades particulares de los mismos.	Proporciona una guía clara, pero se podrían definir más criterios específicos de selección.
El modelo es fácil de implementar y utilizar en la evaluación de proyectos emprendedores, proporcionando resultados claros y útiles para la toma de decisiones.	Se muestra claro y determina un enfoque diferencial claro y consistente	La simplicidad y claridad del modelo facilitan su implementación en diferentes contextos, brindando resultados fácilmente interpretables y valiosos para las decisiones estratégicas.	El modelo es práctico y fácil de implementar, sin embargo, podría fortalecerse con herramientas digitales para optimizar análisis de resultados, así mismo, mejorar toma de decisiones en tiempo real.	La implementación es factible, aunque se podría optimizar la claridad en algunos procesos.

El modelo podría contribuir a mejorar los métodos existentes para evaluar el éxito de los proyectos emprendedores apoyados por el Fondo Emprender.	El modelo sirve de base para el mejoramiento de las condiciones generativas y proyectuales para determinar bases de acción a nivel institucional público o privado	Su enfoque integral y práctico representa una mejora significativa frente a métodos actuales, ofreciendo una perspectiva más completa del éxito en proyectos emprendedores	El modelo tiene el potencial de transformar la manera en que se evalúa el éxito en convocatorias, al presentar una perspectiva integral y adaptable a los eternos emprendedores.	Representa una mejora respecto a modelos anteriores, con una visión más integral del éxito.
--	--	--	--	---

Fuente. Elaboración del autor con base a juicio cualitativo de los expertos

En síntesis, los expertos consultados consideran adecuada la metodología utilizada para la construcción del modelo. La vinculación entre los constructos de orientación emprendedora individual, innovación en el modelo de negocios y éxito del proyecto en las fases de implementación y resultados, junto con sus indicadores específicos, son percibidos como variables pertinentes para la evaluación del éxito en proyectos emprendedores. Además, los expertos opinaron que el modelo desarrollado permite una evaluación integral aplicable tanto a proyectos financiados por el Fondo Emprender como por otras entidades de fomento al emprendimiento.

CAPÍTULO SEPTIMO
**7. Discusión, conclusiones,
limitaciones y futuras
líneas de investigación**

7.1. Discusión de resultados

La investigación sobre el éxito en proyectos ha evolucionado hacia un enfoque más detallado en la identificación de criterios y factores (Ika, 2009; Pinto et al., 2022). Este progreso ha dado lugar a dos enfoques fundamentales: el enfoque contingente y el enfoque genérico. En particular, el enfoque contingente ha cobrado relevancia, promoviendo la adaptación de los criterios de éxito a las particularidades de cada proyecto. Desde los estudios pioneros de Belassi y Tukel (1996), que sentaron las bases para el análisis de factores contextuales, pasando por la incorporación de dimensiones estratégicas en los trabajos de Shenhar et al. (2001) y el análisis de proyectos de desarrollo por Diallo y Thuillier (2004), hasta estudios recientes como el de Varajão et al. (2022), destacan la importancia de una evaluación flexible y contextualizada.

Siguiendo este enfoque, se han diseñado diversos modelos que responden a las particularidades específicas de diferentes tipos de proyectos. Por ejemplo, el modelo de DeLone y McLean (1992, 2003) ha sido ampliamente aplicado para medir el éxito en sistemas de información, enfocándose en factores como la calidad del sistema y la satisfacción del usuario. Por su parte, el modelo de Shenhar y Dvir (2007) se centra en el éxito de proyectos de desarrollo de nuevos productos, proponiendo una perspectiva multidimensional que evalúa tanto los resultados inmediatos como el valor estratégico a largo plazo. Finalmente, en el ámbito de los proyectos de desarrollo internacional, los modelos de Ika et al. (2012) y Khan et al. (2013) exploran los desafíos

particulares asociados a estos proyectos, destacando la complejidad y el impacto de factores externos.

En contraste, el enfoque genérico ha dado lugar a modelos que proponen directrices estandarizadas para evaluar el éxito de cualquier tipo de proyecto, independientemente de su naturaleza. Entre las contribuciones originales destacan las propuestas de Barnes (1972), Pinto y Slevin (1988b) que sentaron las bases para el análisis estructurado de factores de éxito. A estos se sumaron los trabajos de Atkinson (1999) y Baccarini, (1999) que ampliaron los criterios de evaluación, Cooke-Davies (2002) y Müller y Turner (2007a, 2007b) que consolidaron indicadores clave para proyectos en entornos organizacionales. En los desarrollos tempranos, sobresalen los trabajos de Carvalho y Rabechini (2015), Serrador y Turner (2015), Aga et al. (2016) y Musawir et al. (2017) que aportaron nuevas perspectivas al considerar factores organizacionales y de liderazgo. Más recientemente, los modelos de Zwikael y Meredith (2021) e Ika y Pinto (2022) han refinado estos enfoques, integrando dinámicas contemporáneas y prácticas de gestión de proyectos adaptables a un entorno cambiante.

El modelo desarrollado en este estudio adopta un enfoque de evaluación contingente, incorporando tanto la dimensión de eficiencia del proyecto (EPR) como la dimensión de efectividad organizacional (EFO) para una evaluación más completa de la etapa de implementación del proyecto (EXI1). Asimismo, incluye el criterio de supervivencia para evaluar la sostenibilidad de la microempresa que resulta del proyecto (EXI2) y los factores orientación emprendedora individual (OEI) e innovación en el modelo de negocios IMB.

Los hallazgos del estudio empírico permiten conceptualizar, por el lado de los criterios, la evaluación del éxito en la etapa de implementación del proyecto (EXI) como un constructo de segundo orden compuesto por dos dimensiones o constructos de primer orden (EPR y EFO). Este

enfoque, reflejan, por un lado, el carácter complejo y multidimensional de la evaluación del éxito del proyecto, como bien lo han señalado Zwikael y Meredith (2021) y Pinto et al. (2021) y por el otro, la naturaleza específica de los proyectos emprendedores consecuente con las propuestas de DeLone y McLean (1992, 2003), Ika et al. (2012), Khan et al. (2013) y Shenhar y Dvir (2007).

La dimensión de eficiencia del proyecto (EPR) es ampliamente destacada en la literatura sobre éxito de proyectos, dado su uso en modelos tanto de enfoque contingente como genérico (Müller y Turner 2007a, 2007b; Serrador y Turner, 2015; Aga et al., 2016). En contraste, las dimensiones de efectividad organizacional (EFO) y éxito de la microempresa resultante (EXI2) se identifican como características distintivas de los proyectos emprendedores, destacando su relevancia en contextos donde la sostenibilidad y el crecimiento empresarial a largo plazo son objetivos clave.

A diferencia de los modelos convencionales descritos en la literatura, que se centran en la eficiencia del proyecto (EPR) para evaluar la etapa de implementación, esta propuesta amplía los criterios de éxito al incluir elementos de efectividad organizacional (EFO), tomando en cuenta la naturaleza y particularidades de los proyectos emprendedores. Los hallazgos sugieren que esta perspectiva integral permite una evaluación más completa del éxito en la fase de implementación y añade un criterio para medir el éxito del producto a través de la supervivencia de la microempresa resultante (EXI2).

La validación empírica de la dimensión de eficiencia del proyecto (EPR) desarrollada en este estudio apoya la integración de criterios tradicionales, como el cumplimiento del presupuesto (CUP) y el cumplimiento del cronograma (CUT), junto con nuevas métricas, como el desempeño en producción (DPR) y el cumplimiento de actividades de mercadeo (CUM). Esta integración

respalda las afirmaciones de Shenhar y Dvir (2007) sobre la necesidad de ajustar los indicadores de eficiencia a las características particulares de los proyectos evaluados.

La dimensión de efectividad organizacional (EFO), basada en criterios como el cumplimiento en la generación de empleo (CUE), el desempeño en ventas (DVE) y la sostenibilidad de la microempresa al finalizar el proyecto (CPR), se alinea con la perspectiva de Zwikael y Meredith (2021). Estos criterios responden directamente a los objetivos estratégicos del Fondo Emprender como entidad financiadora, reforzando su enfoque en la creación de empleo y la sostenibilidad empresarial.

Estas métricas son comunes en la evaluación de proyectos emprendedores respaldados por el Fondo Emprender. La conceptualización de estos indicadores empíricos constituye una contribución significativa de este estudio a la evaluación del éxito del proyecto, resaltando la importancia de establecer un diálogo teórico entre la gerencia de proyectos y la teoría organizacional para alcanzar una evaluación integral en el ámbito de los proyectos emprendedores.

En cuanto a la medición del éxito de la microempresa resultante del proyecto, el 56% de los proyectos analizados lograron el estatus de empresas establecidas, alcanzando el umbral de supervivencia de 43 meses propuesto por Varela y Soler (2015). Este indicador de sostenibilidad evidencia, en línea con lo señalado por Khan et al. (2013) e Ika et al. (2012), la capacidad de estos proyectos para mantenerse operativos y autosuficientes una vez concluido el respaldo inicial de la entidad patrocinadora. En el contexto del modelo de Zwikael y Meredith (2021), estas microempresas se consideran una inversión exitosa, ya que su permanencia en el mercado permite la creación de nuevas oportunidades de empleo, la generación de riqueza, el impulso de cambios estructurales en la economía y la solución de problemas sociales. Estos resultados son coherentes con la filosofía del Fondo Emprender como entidad financiadora.

Además, los resultados de este estudio confirman la importancia de considerar las distintas etapas o fases del proyecto en su evaluación de éxito, un aspecto destacado por autores influyentes como Pinto y Slevin (1988b), Atkinson (1999), Baccarini (1999), Diallo y Thuillier (2004), Cooke-Davies (2002) y Shenhar y Dvir (2007), y respaldado por estudios más recientes como los de Zwikael y Meredith (2021), Ika y Pinto (2022). Estos estudios refuerzan la idea de que el éxito de un proyecto no es consistente, sino que depende de su evolución a través de las diferentes fases.

En este sentido, el rechazo de las hipótesis H1 y H4 confirma empíricamente hallazgos ampliamente revisados en la literatura que destacan que no existe suficiente evidencia para afirmar que el éxito en una etapa influya en el éxito en etapas posteriores. Al respecto, Atkinson (1999) en su trabajo seminal ya planteaba que un proyecto puede fracasar en su fase de implementación y, aun así, ser exitoso en su fase de producto, o viceversa. De manera similar, Ika y Pinto (2022) identificaron nueve posibles discrepancias en los resultados de éxito entre diferentes fases del proyecto, subrayando la complejidad inherente a la evaluación del éxito en cada etapa y destacando.

En este contexto, los hallazgos del estudio indican que la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos emprendedores agenciados por el Fondo Emprender (EXI2) podría depender de factores ajenos a la gestión durante la etapa de implementación (EXI1). Esto sugiere que la conexión entre el éxito en la implementación y el éxito a largo plazo es compleja y requiere una exploración más exhaustiva en investigaciones futuras. Por esta razón, esta relación no se incluyó en el modelo desarrollado.

Por otro lado, los avances de la literatura sobre el éxito del proyecto han demostrado que los factores que contribuyen a este son altamente dependientes del contexto y las características del proyecto. En este sentido, Belassi y Tukel (1996) y Shenhar y Dvir (2007) argumentan que la

creación de listas estandarizadas de factores no logra satisfacer las necesidades de evaluación para todas las tipologías de proyectos. Este enfoque destaca la importancia de una evaluación contextual, que considere los factores de éxito en función de las particularidades del proyecto y del entorno en el que se desarrolla.

La revisión de la literatura evidenció, que diversos estudios han explorado los factores clave que explican el éxito en los proyectos, empleando distintas unidades de análisis. En particular, algunos autores han investigado el rol del sector industrial como contexto determinante, como es el caso de los trabajos de Diallo y Thuillier (2004, 2005), Müller y Turner (2007b) y Carvalho y Rabechini (2015). Otros estudios han destacado la influencia de las características del director de proyectos, donde Khan et al. (2013), Mir y Pinnington (2014) y Aga et al., (2016) identificaron cómo habilidades de liderazgo y competencias específicas pueden impactar significativamente en los resultados del proyecto. Finalmente, la orientación emprendedora ha sido señalada como un factor importante en investigaciones recientes, tales como las de Martens et al. (2018), Sajid et al. (2021) y Kaufmann et al. (2021).

Este estudio exploró la influencia de factores específicos, como la orientación emprendedora individual (OEI), entendida como una característica de los emprendedores, y la innovación en el modelo de negocios (IBM), considerada una particularidad distintiva de los proyectos emprendedores (Teece, 2018). Buscando comprender la importancia del emprendedor y las fortalezas del proyecto en el éxito de corto y largo plazo.

En relación con la medición de la orientación emprendedora individual (OEI), esta investigación proporciona un avance significativo al complementar estudios previos. En primer lugar, con respecto al instrumento de medición dominante en esta línea de investigación, los resultados obtenidos son congruentes con los reportados por Bolton (2012), en el sentido que, al

validar la escala de Bolton y Lane (2012) en emprendedores, se encontró que esta pasa de 10 a 9 ítems, debido a que el ítem: “Me gusta probar actividades nuevas y poco corrientes pero que no necesariamente conllevan riesgos” no alcanzó los niveles mínimos de consistencia interna. Este hallazgo refuerza la necesidad de revisar la aplicabilidad de ciertos ítems en diferentes contextos emprendedores (véase, por ejemplo, Simonsson y Agarwal, 2021).

En segundo lugar, el estudio corrobora los resultados de Vallejo-Vélez (2020), confirmando tanto la fiabilidad como la validez de la escala de Bolton y Lane (2012) en el contexto colombiano, lo que subraya su robustez y relevancia en poblaciones diversas. No obstante, la validación de Vallejo-Vélez en empleados, no detectó la debilidad de uno de los ítems del instrumento original identificada en Bolton (2012) en emprendedores que se corrobora en este estudio.

Estos resultados no solo consolidan la aplicabilidad de la escala en nuevos entornos, sino que también refuerzan la importancia de adaptar instrumentos a las particularidades de los contextos culturales en los que se aplican (Moreta-Herrera et al., 2018). En tercer lugar, los hallazgos del estudio validan la orientación emprendedora como un constructo de segundo orden, fundamentado en dimensiones que destacan las características de innovación, proactividad y asunción de riesgo del emprendedor (Howard y Boudreaux, 2024).

En el análisis de contraste de hipótesis, los datos no respaldaron completamente las relaciones anticipadas entre la orientación emprendedora individual (OEI), el éxito del proyecto en la etapa de implementación (EXI1) y la innovación en el modelo de negocios (IBM), lo que llevó al rechazo de las hipótesis H2 y H5. Sin embargo, se decidió mantener la relación entre OEI y EXI1 en el modelo final. La inclusión de esta relación se justifica por varios motivos: en primer lugar, las particularidades de la metodología del Fondo Emprender diluyen las características

emprendedoras del emprendedor en la etapa de implementación del proyecto; en segundo lugar, el análisis de esta relación tiene un enfoque exploratorio dentro del contexto empírico del estudio; y, finalmente, el tamaño de la muestra utilizada limita la capacidad para detectar coeficientes de trayectoria menores a 0.21.

Con respecto a las hipótesis H3 y H6 que contrastan la interacción entre la orientación emprendedora individual (OEI) y el éxito de la microempresa resultante del proyecto (EXI2) moderada por la innovación en el modelo de negocios (IBM). Los datos validaron una relación entre OEI y EXI2, moderada por IBM que se incluyó en el modelo.

Estos resultados son consistentes con las ideas propuestas por Mintzberg (1973), Bolton y Lane (2012), Zwikael y Meredith (2021) y Ika y Pinto (2022) en el sentido que, el éxito de los proyectos emprendedores podría estar influenciado por las características y actitudes emprendedoras de quien lidera tanto la implementación del proyecto como la gestión de la microempresa resultante. Esta coherencia con estudios previos subraya la importancia del papel del emprendedor en el logro del éxito, especialmente en proyectos donde el resultado es una microempresa con bajos niveles de complejidad (Shenhar y Dvir, 2007).

Estos hallazgos destacan la complejidad de la interacción entre la orientación emprendedora individual (OEI), la innovación en el modelo de negocios (IBM) y el éxito en las diferentes fases del proyecto. Los resultados sugieren que la influencia de la OEI y la IBM en el éxito del proyecto debe analizarse, considerando los contextos específicos y las etapas del proyecto. En consecuencia, tanto la OEI como la IBM pueden ser reconocidos como factores determinantes para el éxito en el ámbito de los proyectos emprendedores que resultan en la fundación de una microempresa.

Este estudio amplía la literatura que integra el emprendimiento y la gerencia de proyectos al examinar la convergencia entre la teoría del éxito en proyectos y la orientación emprendedora individual, dos líneas de investigación con gran potencial en ambos campos. Asimismo, introduce en el debate el concepto de innovación en el modelo de negocios (IBM) como variable moderadora. Aunque este concepto ha sido ampliamente discutido en la teoría del emprendimiento (Teece, 2018), ha recibido poca atención en el ámbito de la gerencia de proyectos (Di Muro y Turner, 2018).

Este enfoque interdisciplinario se adhiere a la recomendación de George y Marino (2011) de expandir el conocimiento mediante la aplicación de constructos establecidos en nuevos contextos. La investigación aquí presentada ha permitido validar el constructo de éxito del proyecto dentro del marco de la teoría del emprendimiento, al tiempo que se ha explorado la relevancia de la orientación emprendedora individual (OEI) en el ámbito de la gerencia de proyectos. Al combinar estas perspectivas, el estudio fomenta un diálogo teórico entre ambos campos, lo que enriquece nuestra comprensión del impacto que la OEI puede tener en los resultados del proyecto, particularmente en diferentes etapas del mismo. Estos hallazgos sugieren nuevas vías para seguir investigando cómo la integración de teorías puede ofrecer una visión más completa del éxito en proyectos emprendedores.

Este estudio aporta contribuciones adicionales en el marco de la orientación emprendedora individual (OEI). En primer lugar, contribuye al análisis del éxito emprendedor, mostrando una alineación parcial con los hallazgos de (Al Issa, 2020). Aunque existen diferencias metodológicas, ya que este estudio se basa en la teoría de proyectos mientras que el de Al Issa se enfoca principalmente en la teoría organizacional, ambos coinciden en que hay una influencia de la orientación emprendedora individual (OEI) en el éxito de los emprendimientos.

No obstante, los hallazgos sugieren que dicha relación puede estar influenciada por factores moderadores o mediadores. En el caso de Al Issa (2020) se destaca el rol de características individuales, como la coherencia de intereses y la perseverancia, mientras que en este estudio se subraya la importancia de elementos relacionados con el proyecto, como la innovación en el modelo de negocios (IBM). Ambos enfoques sugieren que el éxito emprendedor es un fenómeno complejo y dinámico, influenciado tanto por variables personales como por características organizacionales.

En segundo lugar, esta investigación aborda algunas brechas identificadas en la línea de investigación sobre la orientación emprendedora individual (OEI). Específicamente, mientras que la validación del constructo de OEI se ha realizado mayoritariamente en estudiantes universitarios (Marques et al., 2019; Nguyen et al., 2021; Koe y Mastura, 2022), este estudio contribuye al creciente cuerpo de investigaciones que exploran la conceptualización de la OEI en emprendedores (Kraus et al., 2019; Howard, 2020; Nguyen et al., 2021; Sutikno et al., 2023; Jebesen et al., 2023; Terek Stojanovic et al., 2023).

En tercer lugar, aunque la mayoría de los estudios sobre OEI se han centrado en empresas grandes, medianas y pequeñas (véase, por ejemplo, Al Issa, 2020; Ritala et al. 2021; Gugnani, 2022; Koe y Mastura, 2022), dejando relativamente inexplorado el ámbito de las microempresas (Dahal y Krisjanti, 2021), este trabajo responde a dicha limitación al enfocarse específicamente en este tipo de emprendimientos, contribuyendo así a una mejor comprensión de la OEI en contextos de menor escala.

7.2. Conclusiones

En consonancia con los objetivos planteados en la investigación, a continuación, se presentan las conclusiones más relevantes que emergen del análisis realizado.

La investigación sobre el éxito en proyectos ha avanzado significativamente a través de la identificación de métricas, métodos, criterios y factores clave para evaluar su desempeño. Estos criterios se han organizado en torno a tres dimensiones principales: las tipologías de proyectos, las fases o etapas del proyecto y los grupos de interés implicados. Esta estructura ha dado lugar a dos enfoques predominantes en los modelos de evaluación del éxito: los modelos contingentes, que se adaptan a las características particulares de cada tipología de proyecto, y los modelos genéricos, que se basan en criterios de éxito aplicables de manera uniforme a cualquier tipo de proyecto.

En este marco teórico, la “eficiencia del proyecto” se ha consolidado como un criterio ampliamente aceptado, relevante tanto en los modelos genéricos como en los contingentes, especialmente durante la etapa de implementación. Esta dimensión permite evaluar de manera integral el desempeño del gerente y del equipo del proyecto. Además, la evaluación del éxito en etapas posteriores a la implementación ha validado nuevas dimensiones relevantes para diferentes contextos.

Los modelos contingentes se mantienen alineados con la tipología específica del proyecto y los intereses de los grupos de interés. Por ejemplo, en proyectos de desarrollo financiados por organismos multilaterales, se priorizan criterios como el impacto y la sostenibilidad. En contraste, los proyectos privados con fines de lucro centran su evaluación en el impacto sobre los clientes y los resultados comerciales. Por otro lado, los modelos genéricos suelen dejar de lado las particularidades de las tipologías de proyecto, enfocándose en los intereses generales de los grupos de interés y en la gestión de beneficios.

- ✓ En cuanto a los factores de éxito, la literatura ha avanzado analizando variables contextuales, constructos específicos de la gerencia de proyectos y elementos propios de distintas tipologías de proyecto. Esto abre una oportunidad para explorar la relación entre el éxito del proyecto y conceptos del ámbito del emprendimiento, en particular la orientación emprendedora, con un énfasis en la orientación emprendedora individual.

En el contexto de la validación empírica, el análisis del modelo de medida confirmó el consenso en la literatura sobre la eficiencia del proyecto como un criterio fundamental de éxito. Asimismo, se validó una dimensión teóricamente asociada con la teoría organizacional: la efectividad organizacional, que se manifiesta en la intersección entre el emprendimiento y la gestión de proyectos, destacando como una característica particular de los proyectos emprendedores. Además, los datos obtenidos respaldaron la conceptualización de la orientación emprendedora individual como un constructo de orden superior compuesto por las dimensiones de innovación, proactividad y asunción de riesgos.

En cuanto a la evaluación del modelo estructural, los datos empíricos solo sustentaron la hipótesis H6, que propone una relación positiva entre la orientación emprendedora individual y el éxito de la microempresa derivada del proyecto, moderada por la innovación en el modelo de negocios. Aunque las demás relaciones formuladas en el modelo conceptual mostraron direcciones positivas, las características de los datos y el contexto empírico no permitieron aceptar dichas hipótesis. Es importante destacar que la relación observada entre la orientación emprendedora individual y el éxito del proyecto, incluso considerando la moderación de la innovación en el modelo de negocios, no mostró una capacidad causal o explicativa significativa. Del mismo modo, el ajuste del modelo basado

en los datos empíricos no alcanzó niveles satisfactorios, lo que limita el alcance de los resultados a un nivel correlacional.

El análisis de los resultados empíricos, en diálogo con la teoría relevante, permitió desarrollar un modelo integral de enfoque blando para la evaluación del éxito en proyectos emprendedores, que conecta la orientación emprendedora individual con la innovación en el modelo de negocio y con los criterios de éxito. Este modelo abarca tanto la etapa de implementación como el desempeño a largo plazo de la microempresa, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas.

Este modelo ofrece importantes ventajas que pueden abordar de manera efectiva la problemática estudiada en esta tesis. En primer lugar, permite una evaluación integral del éxito de los proyectos financiados por el Fondo Emprender, contexto en el que se centra este estudio, incorporando tanto las características del emprendedor como las del proyecto, además de criterios de evaluación específicos. Asimismo, considera tanto la fase de implementación como la de supervivencia de la microempresa, ofreciendo una perspectiva completa del éxito a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

En segundo lugar, el modelo introduce una herramienta útil para caracterizar a los emprendedores, enfocándose particularmente en sus actitudes emprendedoras, lo que responde a una necesidad identificada en el ecosistema emprendedor colombiano. En tercer lugar, proporciona a las entidades financiadoras una herramienta valiosa para priorizar proyectos, considerando factores como la innovación, la proactividad y la capacidad de asumir riesgos de los emprendedores, lo cual podría ayudar a mitigar el riesgo de fracaso.

- ✓ Durante la etapa de validación, los expertos coincidieron en que el modelo desarrollado es una herramienta útil para estructurar la evaluación del éxito en proyectos emprendedores.

También destacaron la solidez de la ruta metodológica utilizada, así como la relevancia y pertinencia de las variables consideradas. No obstante, señalaron la necesidad de ampliar las variables, incorporando más elementos contextuales, para optimizar su efectividad.

7.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

El presente estudio fue diseñado con un enfoque exploratorio, correlacional y explicativo. No obstante, una de las principales limitaciones radica en la capacidad de los datos recolectados para sustentar el alcance explicativo propuesto. A pesar de que los expertos involucrados en la validación del modelo confirmaron la robustez del enfoque metodológico empleado y destacaron la precisión y sistematicidad del análisis realizado, los resultados empíricos solo alcanzan una profundidad correlacional. En consecuencia, aunque se observó una relación positiva entre la orientación emprendedora individual y el éxito del proyecto, moderada por la innovación en el modelo de negocios, dicha relación no resultó significativa durante la etapa de implementación. Además, no se hallaron evidencias suficientes para afirmar que estos factores expliquen de manera determinante el éxito del proyecto emprendedor a lo largo de todas sus fases.

Las limitaciones identificadas pueden deberse a varios factores principales. Primero, el tamaño de la muestra: aunque el estudio alcanzó una potencia estadística del 80% y pudo detectar coeficientes de trayectoria en torno a 0.2, es posible que esto haya restringido la identificación de efectos de menor magnitud. Por tanto, se recomienda que futuras investigaciones sigan explorando esta relación en proyectos similares, pero empleando muestras más grandes para obtener resultados más sólidos.

En segundo lugar, la medición de conceptos: si bien, el concepto de modelo de negocio (Demil y Lecocq, 2010; Zott y Amit, 2010) representa un área de creciente interés en el ámbito

del emprendimiento (Teece, 2018), este estudio utilizó datos específicos obtenidos del proceso de evaluación de proyectos emprendedores del Fondo Emprender, lo que resultó en una medición dicotómica. La ausencia de un efecto moderador significativo de la innovación en el modelo de negocio (IBM) sobre la relación entre la orientación emprendedora individual y el éxito en la implementación del proyecto, puede deberse a esta forma de medición. Por lo tanto, este hallazgo invita a una reflexión más crítica sobre cómo la IBM puede influir en los resultados de los proyectos.

De manera similar, la evaluación del éxito a largo plazo de la microempresa derivada del proyecto se realizó de forma dicotómica, considerando únicamente la supervivencia como criterio de medición. Esta limitación sugiere la necesidad de investigaciones futuras que examinen impactos más detallados, como la efectividad organizacional, la generación de empleo y otros beneficios relacionados con la permanencia en el mercado. Estos estudios podrían ayudar a identificar relaciones más sólidas entre los conceptos investigados.

Finalmente, respecto a los constructos considerados en el estudio, tanto la literatura relevante como los resultados del estudio empírico y las opiniones de los expertos indican que el modelo captura aspectos clave del éxito en proyectos emprendedores, y que las variables analizadas son pertinentes y relevantes. Sin embargo, dada la complejidad del ecosistema emprendedor, se sugiere que futuros estudios incluyan una mayor variedad de factores para obtener una visión más integral de este fenómeno.

Lo anterior permitiría captar de manera más integral la naturaleza multidimensional del emprendimiento y sus factores de éxito. En este sentido, futuras investigaciones deberían ampliar el análisis, incorporando no solo las características del emprendedor y del proyecto, sino también variables contextuales específicas del ecosistema emprendedor. Por ejemplo, considerar las

dimensiones del ecosistema emprendedor sintetizadas en el NECI podría permitir la formulación de preguntas como:

¿Qué influencia tienen los programas y políticas gubernamentales en el éxito de los proyectos emprendedores?

¿Cómo incide la educación empresarial en el diseño y la implementación de proyectos emprendedores exitosos?

¿Cómo influye la dinámica del mercado interno en el éxito de los proyectos emprendedores?

¿Cuál es el impacto de las transferencias de I+D en el éxito de los proyectos emprendedores?

Referencias

- Abbasi, A., & Jaafari, A. (2018). Evolution of Project Management as a Scientific Discipline. *Data and Information Management*, 2(2), 91–102. <https://doi.org/10.2478/dim-2018-0010>
- Adeniyi, A. O., Gamede, V., & Derera, E. (2024). Individual entrepreneurial orientation for entrepreneurial readiness. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02728-9>
- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
- Aggarwal, A., & Chauhan, K. (2022). Analysing Individual Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Intention: The Moderating Effect of Educational Support. *FIIB Business Review*. <https://doi.org/10.1177/23197145221121081>
- Ahmed, I., Ali, G., & Ramzan, M. (2014). Leader and organization: the impetus for individuals' entrepreneurial orientation and project success. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.1186/2251-7316-2-1>
- Al-Kwafi, O. S., Petrovska, I., Parast, M., & Safari, A. (2023). Individual entrepreneurial orientation, self-efficacy, and managerial skills for project performance: an integrated structural approach and analysis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(6), 1634–1657. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2021-0355>
- Al Issa, H. E. (2020). When grit leads to success: The role of individual entrepreneurial orientation.

- Business: Theory and Practice*, 21(2), 643–653. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12346>
- Alshibani, S. M., Aloulou, W. J., & Ramadani, V. (2023). New-venture gestation processes amid Covid-19 pandemic: antecedents of Saudi female nascent entrepreneurs. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2022-0555>
- Altman, E. I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal Of Finance*, 23(4), 589–609.
- Anbari, F. T. (1985). A systems approach to project evaluation. *Project Management Journal*, 16(3), 21–26. <https://www.pmi.org/learning/library/systems-approach-project-evaluation-5261>
- Andersen, E. S. (2016). Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*, 34(1), 58–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.09.007>
- Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
- Andersen, E. S., & Vaagaasar, A. L. (2009). Project Management Improvement Efforts—Creating Project Management Value By Uniqueness or Mainstream Thinking? *Project Management Journal*, 40(1), 19–27. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- ANDERSON, B. S., KREISER, P. M., KURATKO, D. F., HORNSBY, J. S., & ESHIMA, Y. (2014). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(julio), 1579–1596. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Araki, M., & Martins, H. C. (2023). Creativity governance: A conceptual framework for tailoring

- governance to the creativity and uncertainty in entrepreneurial projects. *European Management Review*, 1–13. <https://doi.org/10.1111/emre.12607>
- Asquin, A., Condor, R., Schmitt, C., Jean, U., Lyon, M., & Schmitt, C. (2011). Studying entrepreneurial project: opportunities and new avenues in the field of entrepreneurship research. *1st International Conference "Entrepreneurship, Innovation and SMEs" November 2011.*, 1–14. <https://www.researchgate.net/publication/264696722>
- Association for Project Management. (2019). APM Body of Knowledge. In Association for Project Management (Ed.), *Journal of Lesbian Studies* (Septima). Association for Project Management.
- Atencio, Y. V., Barrios, J. C., & Cifuentes, O. C. (2020). ¿Por qué fallan algunos emprendimientos del Fondo Emprender del departamento de Bolívar? una mirada desde el capital intelectual. *Revista de Investigación Transdisciplinaria En Educación, Empresa y Sociedad – ITEES, Edición es*, 2323–2343.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 687–698. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.011>
- Aubry, M., Boukri, S. El, & Sergi, V. (2021). Opening the Black Box of Benefits Management in the Context of Projects. *Project Management Journal*, 52(5), 434–452. <https://doi.org/10.1177/87569728211020606>

- Auschra, C., Braun, T., Schmidt, T., & Sydow, J. (2019). Patterns of project-based organizing in new venture creation: Projectification of an entrepreneurial ecosystem. *International Journal of Managing Projects in Business*, *12*(1), 48–70. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2018-0007>
- Ayđin, Œ., Knezović, E., Bičo, A., & Smajić, H. (2024). Age, entrepreneurial and intrapreneurial intentions: the mediating role of individual entrepreneurial orientation. *Journal of Enterprising Communities*, *18*(1), 94–113. <https://doi.org/10.1108/JEC-08-2022-0107>
- Babcock, J. (2021). The entrepreneurial characteristics of national board certified health and wellness coaches. *Coaching*, *14*(2), 142–150. <https://doi.org/10.1080/17521882.2020.1831562>
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, *30*(4), 25–32. <https://doi.org/10.1177/875697289903000405>
- Bachmann, N., Rose, R., Maul, V., & Hölzle, K. (2024). What makes for future entrepreneurs? The role of digital competencies for entrepreneurial intention. *Journal of Business Research*, *174*(October 2022), 114481. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114481>
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación Serie integral por competencias (Libro Online)* (Issue 2017). <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/9786074384093.pdf>
- Baldegger, U., & Klösel, K. (2023). Fashion Entrepreneurship: Narcissism and Entrepreneurial Intention. *Journal of Enterprising Culture*, *31*(03), 233–251. <https://doi.org/10.1142/s0218495823500103>
- Barnes, M. (1972). Some Origins of Modern Project Management: A Personal History. *PM World*

Today, II(Xi), 1–2.

- Barnes, M. (1990). Fundamentals of Project Management. In Springer-Verlag (Ed.), *Dimensions of Project Management: Fundamentals, Techniques, Organization, Applications* (p. 334).
<https://doi.org/10.1007/1978-3-642-49344-7>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*(2), 103–118.
<https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning, 45*(5–6), 359–394. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>
- Becker, J. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Völckner, F. (2015). How collinearity affects mixture regression results. *Marketing Letters, 26*(4), 643–659. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9299-9>
- Belassi, W., & Oya Icmeli Tukul. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management, 14*(3), 141–151.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X)Obtener derechos y contenido
- Ben Abdallah, S., El-Boukri, S., Floricel, S., Hudon, P. A., Brunet, M., Petit, M. C., & Aubry, M. (2022). A process-oriented framework to measure development performance and success of megaprojects. *International Journal of Project Management, 40*(6), 685–702.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.06.005>

Benković, S., Milosavljević, M., Spasenić, Ž., & Jovanović, A. (2022). Antecedents of University Entrepreneurship: Empirical Evidence from Serbian Public Universities. *Croatian Journal of Education*, 24(2), 397–427. <https://doi.org/10.15516/cje.v24i2.4324>

Bollen, K. A. (2014). *Structural Equations with Latent Variables*. Wiley series in probability and mathematical statistics. [http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=7103880.%0ACreated from bibliotecaean-ebooks on 2024-08-26 23:03:40](http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=7103880.%0ACreated%20from%20bibliotecaean-ebooks%20on%202024-08-26%2023:03:40).

Bolton, D. L. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Further investigation of a measurement instrument. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18(1), 91–98.

Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education and Training*, 54(2–3), 219–233. <https://doi.org/10.1108/00400911211210314>

Bredillet, C. (2007). Exploring Research in Project Management—Nine Schools of Project Management Research (Part 1). *Project Management Journal*, 38(2), 3–4.

Bredillet, C. N. (2004). *Theories and research in project management: Critical review and return to the future*. Lille School of Management (ESC Lille), France.

Bredillet, C. N. (2007). Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research (Part 3). *Project Management Journal*, 38(4), 2–4. <https://doi.org/10.1002/pmj>

Bredillet, C. N. (2010). Blowing Hot and Cold on Project Management. *Project Management*

- Journal*, 41(3), 4–20. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Bryde, D. J. (2003). Modelling project management performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(2), 229–254. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02656710310456635>
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223. <https://doi.org/10.2307/2392619>
- Byrne, B. M. (1989). *A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*. Springer-Verlag.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling With AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming*. LEA.
- Byrne, B. M. (2006). *Structural Equation Modeling With EQS Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd Editio). Hills Dale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203726532>
- Cardona, M., Vera, L. D., & Quiroz, J. (2008). Las Dimensiones Del Emprendimiento Empresarial : Cultura E Y Fondo Emprender. In *Cuadernos de Investigación* (Issues 1692–0694).
- Cenfetelli, R. T., & Bassellier, G. (2009). Interpretation of formative measurement in information systems research. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 33(4), 689–707. <https://doi.org/10.2307/20650323>
- Chaverri Chaves, D. (2017). De los métodos a la metodología en los diseños de investigación en ciencias sociales. *Revista ABRA*, 37(55), 1. <https://doi.org/10.15359/abra.37-55.4>

- Chaves, R. V., Restrepo, M., & Arias, C. O. (2020). *Analítica* (p. 96). INNpulsacolombia.com/centro-de-recursos/
<https://www.innpulsacolombia.com/centro-de-recursos/>
- Cheah, J. H., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Ramayah, T., & Ting, H. (2018). Convergent validity assessment of formatively measured constructs in PLS-SEM: On using single-item versus multi-item measures in redundancy analyses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(11), 3192–3210. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0649>
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2024). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. In *Asia Pacific Journal of Management* (Vol. 41, Issue 2). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>
- Chye Koh, H. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, *11*(3), 12–25. <https://doi.org/10.1108/02683949610113566>
- Cicmil, S., Dordević, Z., & Zivanovic, S. (2009). Understanding the Adoption of Project Management in Serbian Organizations: Insights From an Exploratory Study. *Project Management Journal*, *40*(1), 88–98. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, *24*(8), 675–686. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.006>
- Clark, D. R., Pidduck, R. J., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (2024). Is It Okay to Study Entrepreneurial Orientation (EO) at the Individual Level? Yes! *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *48*(1), 349–391. <https://doi.org/10.1177/10422587231178885>

- Cohen, D. J., & Graham, R. J. (2001). *The Project Manager's MBA: How to Translate Project Decisions into Business Success* (J. -BASS (ed.); 1st ed.).
- Cohen, J. (1992). A Power Primer Psychol Bull 112:155-159. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <http://www2.psych.ubc.ca/~schaller/528Readings/Cohen1992.pdf>
- Constitución Política de Colombia. (1991, 20 de julio) Gaceta Constitucional No. 116. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html.
- Confecámaras. (2019). Dinámica de creación de empresas en Colombia enero-diciembre 2019. https://confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20_%20Ene-Dic%202019%20_21012020.pdf
- Confecámaras. (2020). Dinámica de creación de empresas en Colombia enero-junio 2020. https://confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Analisis_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20_%20Ene-Jun%202020_Final.pdf
- Confecámaras. (2021). Dinámica de creación de empresas en Colombia enero-diciembre 2021. <https://confecamaras.org.co/phocadownload/2022/Informe-Dinamica-de-Creacion-de-Empresas-2021.pdf>
- Confecámaras. (2022). *Informe de dinámica de creación de empresas* en Colombia enero-diciembre 2022. https://confecamaras.org.co/phocadownload/2022/Din%C3%A1mica_de_Creaci%C3%B3n_de_Empresas_Enero_-_Dic_2022.pdf
- Consejo Privado de Competitividad. (2024). *Índice departamental de competitividad*.

http://scholar.google.es/scholar?start=110&q=competitividad+regional+en+Colombia&hl=es&as_sdt=0,5#5

Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)

Cooke-Davies, T. J., Crawford, L. H., & Lechler, T. G. (2009). Project Management Systems: Moving Project Management From an Operational to a Strategic Discipline. *Project Management Journal*, 40(1), 110–123. <https://doi.org/10.1002/pmj>

Costantino, F., Di Gravio, G., & Nonino, F. (2015). Project selection in project portfolio management: An artificial neural network model based on critical success factors. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1744–1754. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.003>

Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>

Covin, J. G., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C. F., & Bouncken, R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, 112(October 2019), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023>

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>

- Crawford, L. (2004). Global Body of Project Management Knowledge and Standards. In *The Wiley Guide to Managing Projects* (pp. 1150–1196).
- Crawford, L. H., & Helm, J. (2009). Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73–87. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Crawford, L. H., Hobbs, B., & Turner, J. R. (2005). Project categorization systems. In *Newton Square, PA, USA: Project Management ...* <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:PROJECT+CATEGORIZATION+Systems#0%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Project+categorization+systems%230>
- Crawford, L., Morris, P., Thomas, J., & Winter, M. (2006). Practitioner development: From trained technicians to reflective practitioners. *International Journal of Project Management*, 24(8), 722–733. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.010>
- Dahal, A., & Krisjanti, M. N. (2021). Effect of individual entrepreneurship orientation on export intention in micro and small enterprises: the moderating role of access to finance. *Ekonomski Vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 34(1), 87–99.
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial Behavior in Organizations: Does Job Design Matter? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(4), 981–995. <https://doi.org/10.1111/etap.12084>
- De La Ossa, S., Hernandez, F., & Hernandez, J. (2018). INCIDENCIA DE LAS INSTITUCIONES DE APOYO A LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN LA CIUDAD DE SINCELEJO AÑO

2010 Y 2011. *Revista Pensamiento Gerencial*, 6, 12. <https://doi.org/10.24188/rpg.v1i6.665>

Decreto 1072 (2015, 26 de mayo) Por el cual se expide el decreto único reglamentario del sector trabajo. Diario Oficial No. 49523.

<https://svrpubindc.imprenta.gov.co/diario/view/diariooficial/consultarDiarios.xhtml>.

Decreto 210 (2003, 3 de febrero) Por el cual se determinan los objetivos y la estructura orgánica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 45086.

<https://svrpubindc.imprenta.gov.co/diario/view/diariooficial/consultarDiarios.xhtml>.

Decreto 934 (2003, 14 de abril) Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender

– FE. Diario Oficial 45.160.

<https://svrpubindc.imprenta.gov.co/diario/view/diariooficial/consultarDiarios.xhtml>.

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60–95.

<https://doi.org/10.5267/j.uscm.2014.12.002>

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30.

[https://doi.org/10.1016/0012-1606\(78\)90250-6](https://doi.org/10.1016/0012-1606(78)90250-6)

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency.

Long Range Planning, 43(2–3), 227–246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>

Dess, G. G., Pinkham, B. C., & Yang, H. (2011). Entrepreneurial orientation: Assessing the construct's validity and addressing some of its implications for research in the areas of family

- business and organizational learning. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 1077–1090. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00480.x>
- Di Muro, P., & Turner, J. R. (2018). Entrepreneurial opportunity pursuit through business model transformation: a project perspective. *International Journal of Project Management*, 36(7), 968–979. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.07.001>
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19–31. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00008-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00008-5)
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: An African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237–252. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>
- Dijkstra, N. F. S., de Groot, K., & Rietveld, C. A. (2023). Entrepreneurial orientation and decision-making under risk and uncertainty: Experimental evidence from the Columbia Card Task. *Applied Psychology*, 72(4), 1577–1592. <https://doi.org/10.1111/apps.12436>
- Dinis, A., Paço, A. do, Ferreira, J., Raposo, M., & Rodrigues, R. G. (2013). Psychological characteristics and entrepreneurial intentions among secondary students. *Education and Training*, 55(8–9), 763–780. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2013-0085>
- Fondo Emprender. (2018). Manual de operaciones. <https://www.fondoemprender.com//SitePages/FondoEmprenderNormatividad2020.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (1994). *Plan nacional para la microempresa*. (Documento Conpes 2732).

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/2732.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2006). La banca de las oportunidades una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social. (Documento Conpes 3424).

https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2017-03/conpes_3424_banca_oportunidades.pdf

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2007). Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado (Documento Conpes 3484).

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3484.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2008). Política nacional de competitividad y productividad (Documento Conpes 3527).

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3527.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2009). Política nacional de ciencia, tecnología e innovación (Documento Conpes 3582).

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3582.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (DNP).(2020). Política nacional de emprendimiento (Documento Conpes 4011).

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>

Drucker, P. F., & Noel, J. L. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. *The Journal of Continuing Higher Education*, 34(1), 22–23.

<https://doi.org/10.1080/07377366.1986.10401060>

- Dybå, T., & Dingsøy, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 50(9–10), 833–859. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006>
- DYDUCH, W., DOMINICZEWSKA, M., & KUBICZEK, J. (2023). Value Creation and Value Capture Revisited: Resource, Entrepreneurial and Relational Perspectives. *Forum Scientiae Oeconomia*, 11(4), 63–81. <https://doi.org/10.23762/fso>
- Económico-OCDE, O. para la C. y el D., & Europeas-EUROSTAT, C. (2005). Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. In *Science* (Vol. 304, Issue 5672). <https://doi.org/10.1126/science.1099290>
- Eskerod, P., & Riis, E. (2009). Project Management Models as Value Creators. *Project Management Journal*, 40(1), 4–18. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Felgueira, T., & Rodrigues, R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of teachers and researchers from in Higher Education Institutions – Testing a Structural Model. In *Proceedings Book for the 15th IAPNM Congress*.
- Felgueira, T., & Rodrigues, R. G. (2020). I-ENTRE-U: an individual entrepreneurial orientation scale for teachers and researchers in higher education institutions. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00226-2>
- Fellnhöfer, K., Puumalainen, K., & Sjögrén, H. (2016). Entrepreneurial orientation and performance – are sexes equal? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 22(3), 346–374. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2015-0286>
- Fellnhöfer, K., Puumalainen, K., & Sjögrén, H. (2017). Entrepreneurial orientation in work groups

- effects of individuals and group characteristics. In *International Entrepreneurship and Management Journal* (Vol. 13, Issue 2). International Entrepreneurship and Management Journal. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0408-5>
- Fernando, F., Tinoco, O., & Laverde, F. P. (2010). Para El Emprendimiento : Una Mirada Desde La Teoría. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad Militar Nueva Granada*, 24(43), 13–33.
- Fonrouge, C., Bredillet, C., & Fouché, C. (2019). Entrepreneurship and project management relationships: So far so good? Dialogic conversation and Luhmannian perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(1), 6–24. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2018-0013>
- Garcia, V. M. B., Martens, C. D. P., Carvalho, R. B., & Martens, M. L. (2021). Contributions of entrepreneurial orientation in the use of agile methods in project management. *Innovation and Management Review*, 18(1), 17–33. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2019-0002>
- Garçon, M. M., & Nassif, V. M. J. (2021). Entrepreneurship in social: Brazilian university students toward a career with purpose. *RAUSP Management Journal*, 56(3), 367–382. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-10-2020-0248>
- Garçon, M. M., Nassif, V. M. J., & Lima, T. J. S. de. (2022). Individual social entrepreneurial orientation in Brazil: measurement and the predictive role of personal values and attitude toward social change. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(2), 340–360. <https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2021-0074>
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696–706.

<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279094>

Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15–28. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90023-M](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90023-M)

Gartner, W. B. (1993). Words lead to deeds: Towards an organizational emergence vocabulary. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 231–239. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90029-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90029-5)

Gartner, W. B. (2008). Variations in entrepreneurship. *Small Business Economics*, 31(4), 351–361. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9139-5>

Genescá, E., & Veciana, J. M. (1984). Actitudes hacia la creación de empresas. Información Comercial Española. *Valencia n. 611*, 147–155.

George, B. A., & Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 989–1024. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00455.x>

Gibb, A. A. (1987). Enterprise Culture — Its Meaning and Implications for Education and Training. *Journal of European Industrial Training*, 11(2), 2–38. <https://doi.org/https://doi-org.udea.lookproxy.com/10.1108/eb043365>

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2020). Global Report 2019/2020. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443>

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2021). *Global Report 2020/2021*. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50691>

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2022). Global Report 2021/2022

<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50900>

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2023). *Global Report 2022/2023*.

<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51147>

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2024). *Global Report 2023 / 2024*.

<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51377>

Gómez, L., Veciana, J., & Urbano, D. (2004). *medidas de apoyo a la creación de empresas en el caribe colombiano* *Liyis Gómez José María Veciana y David Urbano*. 372–395.

Gugnani, R. (2022). Assessing the Moderating Impact of Self-Efficacy on Locus of Control and Individual Entrepreneurship Orientation Relationship. *FIIB Business Review*, 1–15.

<https://doi.org/10.1177/23197145221088642>

Gündoğdu, M. Ç. (2012). Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 296–303.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.034>

Hair, Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, & Marko. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) [3 ed]. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (Vol. 3, Issue 1).

<https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>

Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (C. Thousand Oaks (Ed.)). Sage.

Hair, Joseph F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2004). *Análisis multivariante* (Quinta). Pearson Prentice Hall.

- Hair, Joseph F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. In *Practical Assessment, Research and Evaluation* (Vol. 21, Issue 1).
- Hair, Joseph F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Halabí, T. V., & Mora-Esquivel, R. (2017). Tamaño de la muestra en modelos de ecuaciones estructurales con constructos latentes: Un método práctico. *Actualidades Investigativas En Educación*, 17(1), 1–34. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15517/aie.v17i1.27294> Tomas
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *Organizational Ecology*, 49(2), 149–164. <https://doi.org/10.2307/j.ctvjz813k.7>
- Heatherton, T. F., & Polivy, J. (1991). Development and Validation of a Scale for Measuring State Self-Esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 895–910. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.6.895>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277–

319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)

Hermarij, J. (2016). *Better Practices of Project Management Based on IPMA competences*.

Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Motodología de la Investigación las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas* (M. G. Hill (Ed.)).

[https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090](https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civil)

<http://www.econ.upf.edu/~reynal/Civil>

wars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-

<asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625>

Herrera-Guerra, C. E., & Montoya-Restrepo, L. A. (2012). Aproximación a la caracterización de emprendedores avalados por el Fondo Emprender Sincelejo. *Panorama Económico*, 20, 33–66. <https://doi.org/10.32997/2463-0470-vol.20-num.0-2012-336>

Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>

Hofman, M., Grela, G., & Oronowicz, M. (2023). Impact of Shared Leadership Quality on Agile Team Productivity and Project Results. *Project Management Journal*, 54(3), 285–305. <https://doi.org/10.1177/87569728221150436>

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253–273. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)

Howard, M. C. (2020). Using the HEXACO-100 to measure Individual Entrepreneurial

- Orientation: Introducing the HEXACO-IEO. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(December 2019), e00163. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00163>
- Howard, M. C., & Boudreaux, M. (2024). A Systematic Literature Review and Meta-Analysis of Entrepreneurial Personality. *Entrepreneurship Research Journal*, 14(1), 283–312. <https://doi.org/10.1515/erj-2021-0322>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huemann, M., Keegan, A., & Müller, R. (2018). Essays in honour of J Rodney Turner: A Festschrift. *International Journal of Project Management*, 36(1), 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.09.006>
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Hurt, M., & Thomas, J. L. (2009). Building Value Through Sustainable Project Management Offices. *Project Management Journal*, 40(1), 55–72. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación* (C. Sypal (Ed.); Cuarta edi).
- Ibrahim, N. A., & Mas'ud, A. (2016). Moderating role of entrepreneurial orientation on the relationship between entrepreneurial skills, environmental factors and entrepreneurial intention: A PLS approach. *Management Science Letters*, 6, 225–236. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2016.1.005>

- Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19. <https://www.pmi.org/learning/library/project-success-topic-2400>
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 30(1), 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.005>
- Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835–848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
- Jackson, D. N. (1994). *Jackson personality inventory-revised*. Sigma Assessment Systems, Research Psychologists Press Division.
- Jebsen, S., Senderovitz, M., & Winkler, I. (2023). Shades of green: A latent profile analysis of sustainable entrepreneurial attitudes among business students. *International Journal of Management Education*, 21(3), 100860. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100860>
- John Wateridge. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59–63. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00022-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00022-7)
- Jöreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika*, 36(4),

409–426.

Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377–1392. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>

Joslin, R., & Müller, R. (2016). The impact of project methodologies on project success in different project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 364–388. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2015-0025>

Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31. <https://www.pmi.org/learning/library/look-evolving-understanding-project-success-5526>

Kantis, H. (2017). Para entender las políticas y programas de emprendimiento: una mirada organizacional. Serie Brief Prodem N° 2.

Kantis, H., Federico, J. S., & García, S. I. (2022). *Index of Dynamic Entrepreneurship* (p. 77). <https://prodem.ungs.edu.ar/icsed/>

Karami, M., & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(2), 105–124. <https://doi.org/10.1177/0266242618807275>

Kaufmann, C., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2020). Emerging strategy recognition in agile portfolios. *International Journal of Project Management*, 38(7), 429–440. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.002>

- Kaufmann, C., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2021). Strategic and cultural contexts of real options reasoning in innovation portfolios. *Journal of Product Innovation Management*, 38(3), 334–354. <https://doi.org/10.1111/jpim.12566>
- Khan, K. A., Turner, R. J., & Maqsood, T. (2013). Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan. *IRNOP XIAt: Oslo, Norway*, 3(June), 1–25. <https://doi.org/10.13140/2.1.4832.9605>
- Kindermann, B., Hocker, A., & Strese, S. (2023). Attracted to the Hustle? An Impression Management Perspective on Entrepreneurial Hustle in New Venture Recruitment. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.13011>
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181–222. <https://doi.org/10.1177/1046496408328821>
- Knezović, E., Aydin, Š., Smajić, H., & Bičo, A. (2023). Understanding Individual Entrepreneurial Orientation: a Generational Perspective. *Management (Croatia)*, 28(Special Issue), 1–12. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.28.si.1>
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Koe, W.-L. (2016). The relationship between Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) and entrepreneurial intention. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0057-8>

- Koe, W.-L., Rahim, M. R. A., & Mahphoth, M. H. (2023). DETERMINANTS OF TECHNOPRENEURIAL INTENTION AMONG UNIVERSITY STUDENTS: INDIVIDUAL ENTREPRENEURIAL ORIENTATION (IEO) AS MEDIATOR Wei-Loon. *Marketing and Management of Innovations*, 2(junio 30), 185–195. <https://doi.org/https://doi.org/10.21272/mmi.2023.2-17>
- Koskela, L. (2017). Why is management research irrelevant? *Construction Management and Economics*, 35(1–2), 4–23. <https://doi.org/10.1080/01446193.2016.1272759>
- Kraus, S., Breier, M., Jones, P., & Hughes, M. (2019). Individual Entrepreneurial Orientation and Intrapreneurship in the Public Sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(Julio), 1247–1268. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s11365-019-00593-6>
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71–93. <https://doi.org/10.1177/104225870202600405>
- Kuura, A., Blackburn, R. A., & Lundin, R. A. (2014). Entrepreneurship and projects-Linking segregated communities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 214–230. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.002>
- Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2008). Impact on project management of allied disciplines: trends and future of project management practices and research. In Project Management Institute (Ed.), *Management*.
- Lambraño, M. L., Araujo, E. G., Robles, J. D. M., Arcila, M. B., Maldonado, M. G., Villegas, R. V., Moreno, J. A., Barragán, Laverde, F. P., Tinoco, F. O., Bernal, L. P., Góme, L., Rueda,

- G. M., & Colombia, Inn. (2021). *Actividad emprendedora en Colombia en tiempos del coronavirus 2020-2021*. Global Entrepreneurship Monitor - GEM Colombia. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50496>
- Laursen, M., & Killen, C. P. (2019). Programming for holistic value creation: collaboration, coordination and perception. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(1), 71–94. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0009>
- Laverde, F., Osorio, F., Medina, L., Varela, R., Gomez, E., Parra, L., Matiz, F., Buelvas, P., Gomez, L., & Rueda, F. (2019). Estudio de la Actividad Emprendedora en Colombia, basado en GEM Colombia 2018-2019. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, 1–40. <https://www.gemconsortium.org/report/estudio-de-laactividad-emprendedora-en-colombia-basado-en-gem-colombia-2018-2019%0A%0A>
- Leckie, C., & McDonald, H. (2020). The interplay between entrepreneurial orientation and control mechanisms on decision-making and new product performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(6), 933–945. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2020-0179>
- Lee, Y., Howe, M., & Kreiser, P. M. (2019). Organisational culture and entrepreneurial orientation: An orthogonal perspective of individualism and collectivism. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(2), 125–152. <https://doi.org/10.1177/0266242618809507>
- Leunbach, D. (2021). Entrepreneurship as a family resemblance concept: A Wittgensteinian approach to the problem of defining entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management*, 37(1), 101141. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101141>
- Ley 1014 (2006, 26 de enero). De fomento a la cultura del emprendimiento. Diario Oficial No.

- Ley 905 (2004, 2 de agosto). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro. Diario Oficial No. 45.628. <https://www.fcm.org.co/wp-content/uploads/2021/03/Ley-905-de-2004.pdf>
- Ley 2069 (2020, 31 de diciembre). Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. Diario Oficial No. 51.544. [https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY 2069 DEL 31 DE DICIEMBRE DE 2020.pdf](https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%2069%20DEL%2031%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202020.pdf)
- Ley 1286 (2009, 23 de enero). *Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 47.241. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1286_2009.html*
- Lichtenberg, S. (1983). Alternatives to conventional project management. *International Journal of Project Management*, 1(2), 101–102. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(83\)90007-8](https://doi.org/10.1016/0263-7863(83)90007-8)
- Locatelli, G., Ika, L., Drouin, N., Müller, R., Huemann, M., Söderlund, J., Geraldi, J., & Clegg, S. (2023). A Manifesto for project management research. *European Management Review*, 20(1), 3–17. <https://doi.org/10.1111/emre.12568>
- Lucas, D. S., Bellavitis, C., & Park, U. D. (2023). A cloud's silver lining? The impact of policy interventions on new and maturing technology ventures' online recruitment. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(2), 445–484. <https://doi.org/10.1002/sej.1454>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161568>

- Lumpkin, G. T., & Pidduck, R. J. (2021). Global Entrepreneurial Orientation (GEO): An Updated, Multidimensional View of EO. In E. P. Limited. (Ed.), *In Entrepreneurial orientation: Epistemological, theoretical, and empirical perspectives* (p. (17-68).). <https://doi.org/https://doi-org.udea.lookproxy.com/10.1108/S1074-754020210000022002>
- Lundin, R. A. (2016). Project Society: Paths and Challenges. *Project Management Journal*, 47(4), 7–15. <https://doi.org/10.1177/875697281604700402>
- Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). Managing and working in project society: Institutional challenges of temporary organizations. In *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*. <https://doi.org/10.1007/9781139939454>
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Maca, D. Y., & Rentería, E. (2020). Una mirada al emprendimiento a partir de una revisión de la literatura. *Psicología Desde El Caribe*, 37(1), 107–136. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14482/psdc.37.1.001.42>
- Macheridis, N. (2009). *Agility in entrepreneurial projects*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=5e80b8a7ec9eabcb2ae4bd587d103daf6897b9aa>
- Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.002>

- Maltzman, R., & Shirley, D. (2015). Driving project, program, and portfolio success: The sustainability wheel. In *Driving Project, Program, and Portfolio Success: The Sustainability Wheel*. <https://doi.org/10.1201/b18975>
- Manzano-García, G., & Ayala-Calvo, J. C. (2020). Entrepreneurial orientation: Its relationship with the entrepreneur's subjective success in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(11), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12114547>
- Marly Monteiro de Carvalho, & Roque Rabechini Junior. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, *53*(2), 321–340. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>
- Marnewick, C., & Marnewick, A. L. (2022). Benefits realisation in an agile environment. *International Journal of Project Management*, *40*(4), 454–465. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.005>
- Marques, C. S., Marques, C. P., Ferreira, J. J. M., & Ferreira, F. A. F. (2019). Effects of traits, self-motivation and managerial skills on nursing intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *15*(3), 733–748. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0520-9>
- Martens, C. D. P., Carneiro, K. D. A., Martens, M. L., & Da Silva, D. (2015). Relationship between Entrepreneurial Orientation and Project Management Maturity in Brazilian Software Firms. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, *14*(2), 72–91. <https://doi.org/10.5585/ijism.v14i2.2232>
- Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., Silva, F. Q. P. de O. e., & Freitas, H. M. R. de. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*, *36*(2), 255–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.005>

- Martínez Romero, A. C., Moreno Barragán, J. A., Pereira Laverde, F., Osorio Tinoco, F. F., López Lambraño, M., Schmutzler, J., Gómez Núñez, L., Santiago Martínez, V., Parra Bernal, L. D., & Orozco Triana, J. A. (2023). Actividad empresarial en Colombia 2022-2023: en camino hacia la reactivación. In *Actividad empresarial en Colombia 2022-2023: en camino hacia la reactivación*. <https://doi.org/10.18046/eui/gem.2023>
- Martins, I., & Perez, J. P. (2020). Testing mediating effects of individual entrepreneurial orientation on the relation between close environmental factors and entrepreneurial intention. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(4), 771–791. <https://doi.org/10.1108/IJEER-08-2019-0505>
- Martins, J. M., Shahzad, M. F., & Xu, S. (2023). Factors influencing entrepreneurial intention to initiate new ventures: evidence from university students. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 1–27. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00333-9>
- Maylor, H. (2006). Special Issue on rethinking project management (EPSRC network 2004-2006). *International Journal of Project Management*, 24(8), 635–637. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.013>
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24(8), 663–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.014>
- Maylor, H., & Turkulainen, V. (2019). The concept of organisational projectification: past, present and beyond? *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), 565–577. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0202>
- Mbiru, J. E., Ayentimi, D. T., & Wickham, M. (2023). Does entrepreneurial project monitoring

- and controlling process matter in social enterprises? Evidence from a developing African country. *International Journal of Project Management*, 41(1), 1–12.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.102435>
- Mbiru, J., Wickham, M. D., & Ayentimi, D. T. (2020). Introducing an entrepreneurial project management model. *Journal of Modern Project Management*, 7(4), 192–212.
<https://doi.org/10.19255/JMPM02209>
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. MacMillan.
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment* (1st Editio). Lawrence Erlbaum.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781410601087>
- Meier, A., & Kock, A. (2023). The human factor in agility: Exploring employee dedication in agile project organizations. *International Journal of Project Management*, 41(7), 102527.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102527>
- Méndez Lozano, R. A., & Lara Figueroa, D. C. (2015). Diagnóstico, factores críticos y lecciones de aprendizaje de proyectos fondo emprender en el Huila 2002-2014. *Entornos*, 28(2), 26.
<https://doi.org/10.25054/01247905.1230>
- Mengel, T., Cowan-Sahadath, K., & Follert, F. (2009). The Value of Project Management to Organizations in Canada and Germany, or Do Values Add Value? Five Case Studies. *Project Management Journal*, 40(1), 28–42. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Meredith, J. R., & Zwikael, O. (2020). Achieving strategic benefits from project investments: Appoint a project owner. *Business Horizons*, 63(1), 61–71.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.007>

- Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: The renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363–375. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00035-T](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00035-T)
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Mintzberg, H. (1973). Strategy making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53. <http://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41164491>
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>
- Mohd, N., & Bee, Y. (2011). Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2(1), 13–14.
- Moreta-Herrera, R., López-Calle, C., Ramos-Ramírez, M., & López-Castro, J. (2018). General de Goldberg (GHQ-12) en universitarios Artículo Metodológico. *Revista Argentina de Ciencias Del Comportamiento*, 10(3), 35–42. revistas.unc.edu.ar/index.php/racc
- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (SAGE (Ed.)).
- Morgan, M. S. (2009). Modelling as a method of enquiry Mary S. Morgan London School of Economics and University of Amsterdam Forthcoming as Chapter 1 in. *World*.

- Morris, P. W. G., Crawford, L., Hodgson, D., Shepherd, M. M., & Thomas, J. (2006). Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession - The case of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 710–721. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.012>
- Moya-Clemente, I., Ribes-Giner, G., & Pantoja-Díaz, O. (2020). Identifying environmental and economic development factors in sustainable entrepreneurship over time by partial least squares (PLS). *PLoS ONE*, 15(9 september), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238462>
- Müller, R. (2009). *Project governance* (Gower Publishing Limited (Ed.)). www.gowerpublishing.com
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/17538371211269040>
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007a). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- Müller, R., & Turner, R. (2007b). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298–309. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>
- Musawir, A. ul, Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Al, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *Internacional Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>

Nguyen, M. H. T., Carr, S. C., Hodgetts, D., & Fauchart, E. (2021). Why do some social enterprises flourish in Vietnam? A comparison of human and ecosystem partnerships. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(6), 1312–1347.
<https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2020-0137>

Normann, R. (2001). Reframing business: when the map changes the landscape. In Wiley (Ed.), *Technovation* (1ST ed., Vol. 22, Issue 11).

Olga Belousova, Gailly, B., & Basso, O. (2010). A conceptual model of corporate entrepreneurial behavior. *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, 1–32.
http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/crecis/documents/2010-06_Belousova.pdf

Özgen, H., & Tangör, B. B. (2022). From Trait Affect and Conscientiousness to Individual Entrepreneurial Orientation: The Mediating Role of Cognitive Flexibility. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 156(2), 117–132.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2021.2014390>

Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333.
[https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
<https://doi.org/10.1177/0149206308321554>

Penrose, E. (1959). The Theory of the growth of the firm. In O. University (Ed.), *Angewandte*

Chemie International Edition, 6(11), 951–952. (Fourth edi).

Perez, J. P., Martins, I., Mahauad, M. D., & Sarango-Lalangui, P. O. (2024). A bridge between entrepreneurship education, program inspiration, and entrepreneurial intention: the role of individual entrepreneurial orientation. Evidence from Latin American emerging economies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(2), 288–310. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2021-0137>

Pereira Laverde, F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento: Hacia una visión sistémica y humanista. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 11–37. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503402%0ACómo>.

Pidd, M. (2004). Complementarity in systems modelling. In *Systems Modelling Theory and Practice* (p. 222). John Wiley & Sons Ltd. www.wileyurope.com or www.wiley.com

Pinto, J., Davis, K., Ika, L., Jugdev, K., & Zwikael, O. (2021). Call for Papers: Special Issue on Project Success. *International Journal of Project Management*, 39(2), 213–215. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.01.007>

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988a). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75. <https://www.pmi.org/learning/library/critical-success-factors-project-life-cycle-2131>

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988b). Project Success: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67–72. <https://doi.org/10.1093/ITNOW/BWW090>

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988c). Project success definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67–72. <https://www.pmi.org/learning/library/project->

success-definitions-measurement-techniques-5460

- Pinto, Jeffrey K., Davis, K., Ika, L. A., Jugdev, K., & Zwikael, O. (2022). Coming to terms with project success: Current perspectives and future challenges. *International Journal of Project Management*, 40(7), 831–834. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.09.001>
- Pinto, Jeffrey K., & Mantel, S. J. (1990). The Causes of Project Failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37(4), 269–276. <https://doi.org/10.1109/17.62322>
- PMAJ, P. M. A. of J. (2017). *P2M: a guide of program and project management for enterprise innovation* (P. M. A. of J. PMAJ (Ed.); Tercera, Issue June). PMAJ, Project Management Association of Japan.
- Popper, K. R. (1983). *Conjeturas y refutaciones* (S. . Ediciones Paidós Ibérica (Ed.); Primera ed).
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. In *Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU.*
- Project Managemnet Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos- PMBOK* (PMI (Ed.); Septima). PMI.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach To Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540->

6520.2009.00308.x

- Restrepo, D. A. V. (2023). Demografía del tejido empresarial exportador e importador en Colombia. *Revista Estudios Económicos*, 8, 17–24. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/revista-oee/2023/revista-8/revista-estudios-economicos-vol-8.pdf.aspx>
- Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M., & Kraus, S. (2021). Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 171(May), 120961. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120961>
- Rodrigues, R. G., Ferreira, J. J. M., & Felgueira, T. (2019). Entrepreneurial academics: a taxonomy with Latent Profile Analysis. *Management Decision*, 57(12), 3346–3363. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1157>
- Romero, C. (2017). El estado colombiano y el emprendimiento empresarial: Éxito O Fracaso De Su Programa Clave. *Criterio Libre*, 15(26), 105–130. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6675982>
- Ronstadt, R. (1984). *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes* (Lord Publishing (Ed.)).
- Sabahi, S., & Parast, M. M. (2020). The impact of entrepreneurship orientation on project performance: A machine learning approach. *International Journal of Production Economics*, 226(December 2019), 107621. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107621>
- Sajid, M., Zaidi, S., Haq, S. U. L., Chughtai, M. A., & Ahmed, A. (2021). Linking entrepreneurial orientation to project success in construction projects. *Journal of Project Management (Canada)*, 6(2), 61–72. <https://doi.org/10.5267/j.jpjm.2021.2.001>

- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who Gets Power-MdMow Zkey Mold OH to A Stmtegi-ContiHgemi Model of Power. *American Management Association*.
- Salas, E., Rozell, D., & Driskell, J. E. (1999). El efecto de la formación de equipos en el rendimiento: una integración. *Small Group Research*, 30(3), 309–329. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/104649649903000303>
- Santos, G., Marques, C. S., & Ferreira, J. J. M. (2020). Passion and perseverance as two new dimensions of an Individual Entrepreneurial Orientation scale. *Journal of Business Research*, 112(August 2019), 190–199. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.016>
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Sarstedt, M., Bengart, P., Shaltoni, A. M., & Lehmann, S. (2018). The use of sampling methods in advertising research: a gap between theory and practice. *International Journal of Advertising*, 37(4), 650–663. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348329>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Scheepers, H., McLoughlin, S., & Wijesinghe, R. (2022). Aligning stakeholders perceptions of project performance: The contribution of Business Realisation Management. *International Journal of Project Management*, 40(5), 471–480. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.002>
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the*

Capitalist Process (M. Graw-Hill (Ed.)).

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.

Scott, W. R. (2003). *Organizations Rational, Natural, and Open Systems* (P. [du<ation Prentice Hall: Intfmational (Ed.); 1st ed.). Nancy Roberts.

Serrador, Pedro, & Turner, R. (2015). The Relationship Between Project Success and Project Efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30–39. <https://doi.org/10.1002/pmj.21468>

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2019). *Modelo de emprendimiento SENA más que una misión una pasión* (E. y D. E. en Mesoamérica (Ed.)). <https://www.fondoemprender.com//SitePages/Mentalidadycultura.aspx>

Shapero, A. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. In *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Prentice Hall.

Shapero, A. (1984). *The Entrepreneurial Event* (L. Book (Ed.)). College of Administrative Science, Ohio State University.

Sharma, N., & Singh, R. K. (2019). A unified model of organizational effectiveness. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(2), 114–128. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2018-0084>

Shekarian, M., & Parast, M. (2021). Do Entrepreneurship Skills Improve Project Performance? A Project-Based Learning Perspective. *Journal of Entrepreneurship*, 30(2), 267–305.

<https://doi.org/10.1177/09713557211025653>

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation* (M. Harvard Business School Press Boston (Ed.)).

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)

Shenhar, A. J., Tishler, A., Dvir, D., Lipovetsky, S., & Lechler, T. (2002). Refining the search for project success factors: A multivariate, typological approach. *R and D Management*, 32(2), 111–126. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00244>

Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2013). Operational entrepreneurship: How operations management research can advance entrepreneurship. *Production and Operations Management*, 22(6), 1416–1422. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2011.01264.x>

Silva, D., Mauricio, H., & Ramos, G. (2018). Analysis of Project Management Methodologies Applied in Different Colombian Organizations. *22nd International Congress on Project Management and Engineering, Madrid, 11th – 13th July 2018, July*, 307–318.
http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/1571/AT01-038_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Simonsson, J., & Agarwal, G. (2021). Perception of value delivered in digital servitization. *Industrial Marketing Management*, 99(September 2020), 167–174.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.10.011>

Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1986). *The Project Implementation Profile: An International*

Perspective. *Project Management Journal*, 17(4), 57–70.

Söderlund, J. (2002). On the Development of Project Management Research: Schools of Thought and Critique. *International Project Management Journal ISSN*, 8(1), 21–30.
[http://www.cupa.ir/Editor/assets/magazine/International Project Management Journal ,2002.pdf#page=20](http://www.cupa.ir/Editor/assets/magazine/International%20Project%20Management%20Journal%202002.pdf#page=20)

Söderlund, J. (2011). Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153–176. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x>

Soila-wadman, M. (2009). Entrepreneurship and film making : Translation of ideas in the initial phase of a film project needs attention Entrepreneurship and film making : Translation of ideas in the initial phase of a film project needs attention. *Management*, 1–15.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:287267/FULLTEXT01.pdf>

Sońta-Drączkowska, E., & Mroźewski, M. (2020). Exploring the Role of Project Management in Product Development of New Technology-Based Firms. *Project Management Journal*, 51(3), 294–311. <https://doi.org/10.1177/8756972819851939>

Stull, M. G. (2005). Intrapreneurship in Nonprofit Organizations: Examining The Factors That Facilitate Entrepreneurial Behavior Among Employees. *Case Western Reserve University*, April 2005, 1–88.

Sutikno, B., Hamdi, M., Indarti, N., Manik, H. F. G. G., Lukito-Budi, A. S., & Anggadwita, G. (2023). Does Religiosity Matter for New Venture Creation Among Gen Y and Gen Z in Indonesia? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 28(1).
<https://doi.org/10.1142/S1084946723500048>

- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teijlingen, E. R. van, & Hundley, V. (2001). The importance of pilot studies. In *Social Research Update*. https://eprints.bournemouth.ac.uk/10149/1/SRU35_pilot_studies.pdf
- Terán-Yépez, E. F., & Guerrero-Mora, A. M. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Espacios*, 41(7), 1–16. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/a20v41n07p07.pdf>
- Terek Stojanovic, E., Mali, P., Kuzmanovic, B., Mitic, S., Taborosi, S., & Nikolic, M. (2023). Modelling the Impacts on Entrepreneurial Attitudes and Intentions of Freelancers. *International Journal of Simulation Modelling*, 22(3), 426–437. <https://doi.org/10.2507/IJSIMM22-3-651>
- Thomas, J., & Mullaly, M. (2008). *Researching the Value of Project Management* (Project Management Institute (Ed.)). Project Management Institute. https://doi.org/10.1007/978-94-015-7787-8_3
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century* (McGraw Hill (Ed.); Novena edi).
- Triola, M. F. (2009). *Estadística* (R. F. Rivera (Ed.); Décima Edi). Pearson Educación.
- Turner, R. (2006). Towards a theory of project management: The nature of the project. *International Journal of Project Management*, 24(1), 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.007>
- Turner, R., Anbari, F., & Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management:

- the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1(1), 3–28. <https://doi.org/10.1007/s40196-012-0001-4>
- Turner, R. (2022). Forty years of organizational behaviour research in project management. *International Journal of Project Management*, 40(1), 9–14. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.10.002>
- Turner, R. , Huemann, M., Anbari, F. T., & Bredillet, C. N. (2010). *Perspectives on Projects* (T. & F. Group. (Ed.); 1st ed.). Taylor & Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=537863>.
- Vallejo-Vélez, J.-M. (2020). *Orientació emprenedora : Estudi psicomètric i predictiu a Colòmbia i Espanya . Orientación Emprendedora : Estudio Psicométrico y Predictivo en Colombia y España . Entrepreneurial Orientation : Psychometric and Predictive Study in Colombia and Spain .* [Universitat Rovira i Virgili]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=292534>
- Varajão, J. (2018). The many facets of information systems (+projects) success. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 6(4), 5–13. <https://doi.org/10.12821/ijispm060401>
- Varajão, J., Magalhães, L., Freitas, L., & Rocha, P. (2022). Success Management – From theory to practice. *International Journal of Project Management*, 40(5), 481–498. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.002>
- Varela R. (2008). *Innovación empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas* (P. Educación (Ed.); Tercera Ed).
- Varela, R., Moreno, J., Soler, J., Pereira, F., Osorio, F., Gómez, E., López, M., Parra, L., Martínez,

- P., Peñuela, J., Gómez, L. (2020). *Dinámica de la Actividad Empresarial en Colombia* (U. Icesi (Ed.)).
- Varela, R., & Soler, J. D. (2015). La Tubería Empresarial aplicada a algunos países del Caribe. In M. Lozano (Ed.), *Formación, innovación y éxito empresarial* (4th ed., pp. 174–201). Universidad ICESI. <https://doi.org/10.2307/jj.5329379.11>
- Varela, R., & Arango, C. (2022). Actividad emprendedora. Colombia un país en reactivación: 2021-2022. In *Actividad emprendedora. Colombia un país en reactivación: 2021-2022*. <https://doi.org/10.18046/eui/gem.2022>
- Veciana, J. M. (2005). *La creación de empresas Un enfoque gerencial, Colección Estudios Econòmicos, La Caixa, Colección Estudios Económicos*. 312. www.estudios.lacaixa.es
- Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 4(1), 33–52. <https://doi.org/10.3917/entre.041.0033>
- Vesper, K. H. (1990). *New Venture Strategies* (P. Hall (Ed.)).
- Vogelsang, L. (2015). *Individual Entrepreneurial Orientation: an Assessment of Students* (Issue July).
- Volden, G. H., & Welde, M. (2022). Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation. *International Journal of Project Management*, 40(6), 703–714. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.06.006>
- Wales, W., Gupta, V. K., Marino, L., & Shirokova, G. (2019). Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(2), 95–104. <https://doi.org/10.1177/0266242618813423>

- Wales, W. J., Covin, J. G., & Mosen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639–660. <https://doi.org/10.1002/sej.1344>
- Wales, W., Mosen, E., & Mckelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 895–923. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00451.x>
- Wei-Loon, K., & Mastura, R. (2022). Influence of Individual Entrepreneurial Orientation on the Performance of Small and Medium Enterprises in Malaysia*. *Tee Suan CHIN / Journal of Asian Finance*, 9(5), 325–0333. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no5.0325>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Winter, M., Andersen, E. S., Elvin, R., & Levene, R. (2006). Focusing on business projects as an area for future research: An exploratory discussion of four different perspectives. *International Journal of Project Management*, 699–709. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.005>
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>

- Woiceshyn, J., & Daellenbach, U. (2018). Evaluating inductive vs deductive research in management studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 13(2), 183–195. <https://doi.org/10.1108/qrom-06-2017-1538>
- Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2006). Scale Development Research: A Content Analysis and Recommendations for Best Practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806–838. <https://doi.org/10.1177/0011000006288127>
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Praveen Parboteeah, K., & Stambaugh, J. E. (2019). Autonomy and family business performance: The joint effect of environmental dynamism and national culture. In *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* (Vol. 37, Issue 2). <https://doi.org/10.1177/0266242618811893>
- Yurtcu, M., & Güzeller, C. O. (2021). Bibliometric analysis of articles on computerized adaptive testing. *Participatory Educational Research*, 8(4), 426–438. <https://doi.org/10.17275/per.21.98.8.4>
- Zhao, H., Hills, G. E., & Seibert, S. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265–1272. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Zwikael, O., & Meredith, J. (2021). Evaluating the Success of a Project and the Performance of Its Leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(6), 1745–1757. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2925057>

Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2018). Who's who in the project zoo? The ten core project roles. *International Journal of Operations and Production Management*, 38(2), 474–492. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2017-0274>

Zwikael, O., Meredith, J. R., & Smyrk, J. (2019). The responsibilities of the project owner in benefits realization. *International Journal of Operations and Production Management*, 39(4), 503–524. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2018-0086>

ANEXOS

Anexo 1. Glosario de Abreviaturas

Abreviatura	Descripción
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
NECI	Índice nacional sobre el contexto empresarial
CEE	Condiciones Estructurales del Entorno
ICSEd	Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico
CTI	Ciencia, tecnología e innovación
IDE	Índice de Emprendimiento Dinámico
Conpes	Consejo Nacional de Política Económica y Social
DNP	Departamento Nacional de Planeación
Confecamaras	Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio
TEA	Tasa de Actividad Empresarial Temprana
EBO	Empresarios Establecidos
NES	Encuesta Nacional a Expertos
I+D	Investigación y Desarrollo
Mipyme	Micro, pequeña y mediana empresa
SNCI	Sistema Nacional de Competitividad e Innovación
iNNpulsa	Agencia de emprendimiento e innovación del gobierno colombiano
PMI	Project Management Institute
PMBok	Project Management Body of Knowledge
APM	Association for Project Management
PMAJ	Project Management Association of Japan
IPMA	International Project Management Association
EPSRC	Red de investigadores “Repensar la Gestión de Proyectos”
PMM	Metodologías de gerencia de proyectos
TI	Tecnología e innovación

PIP	Perfil de Implementación del Proyecto
TWQ	Calidad del trabajo en equipo
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
ASAPM	American Society for the Advancement of Project Management
PMPA	Modelo de Evaluación del Desempeño de la Gestión de Proyectos
KPI	Indicadores clave de rendimiento
UUM	Universidad Utara de Malasia
OE	Orientación emprendedora
EXI1	Éxito de la implementación de los proyectos emprendedores
EXI2	Éxito de la microempresa que resulta del proyecto
OEI	Orientación emprendedora individual
IBM	Innovación en el modelo de negocios
PLS-SEM	Ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales
EPR	Eficiencia del proyecto
EFO	Efectividad organizacional
CUP	Cumplimiento en la gestión presupuestal
CUT	Cumplimiento en la gestión del cronograma
CUM	Cumplimiento en la gestión de mercadeo
DPR	Desempeño en producción
CUE	Cumplimiento en generación de empleo
DVE	Desempeño en ventas
CPR	Sostenibilidad de la empresa al cierre del proyecto
INN	Innovación
PRO	Proactividad
ARI	Asunción de riesgo
AVE	Varianza media extraída
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

UROSTAT	La Oficina Europea de Estadística
VIF	Factor de inflación de la varianza
rho_C	Coeficientes fiabilidad compuesta
HTMT	Índices Heterotrait-Monotrait
MTMM	Matrices Multirasgo-Multimétodo
IA	Inteligencia Artificial