



**GOBERNANZA INTELIGENTE Y RESILIENCIA
EMPREENDEDORA REGIONAL:
IMPULSORES DEL DESARROLLO TERRITORIAL**

Diego Armando Jurado-Zambrano
Adriana Mosquera Carrascal

Sello Editorial



**Diego Armando Jurado-Zambrano
Adriana Mosquera Carrascal**

**GOBERNANZA INTELIGENTE Y RESILIENCIA
EMPRENDEDORA REGIONAL:
IMPULSORES DEL DESARROLLO TERRITORIAL**



Sello Editorial REDEM: Red Educativa Mundial

GOBERNANZA INTELIGENTE Y RESILIENCIA EMPRENDEDORA REGIONAL: IMPULSORES DEL DESARROLLO TERRITORIAL

© De Diego Armando Jurado-Zambrano y Adriana Mosquera Carrascal, para esta edición la Red Educativa Mundial - REDEM.

Para la presente edición:
Editado por Grupo MDM Corp S.A.C.
Para su sello editorial REDEM: Red Educativa Mundial ©
Av. Costanera 2438 Torre "C" Oficina 203 San Miguel, Lima, Perú.
www.redem.org

Primera edición, agosto del 2025

ISBN: 978-612-49890-9-4

Depósito legal N° 2025-08225

Publicación E-book
Editado y distribuido por REDEM

Todos los derechos reservados. Este libro no podrá ser reproducido por ningún medio, ni total ni parcialmente, sin el previo permiso escrito de su autor y del editor.

* La obra se deriva del proyecto de investigación denominado "Capacidades directivas de las MiPymes de Ocaña, Norte de Santander" identificado con código de la División de Investigación y Extensión número 158-10-014 de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Área: Ciencias sociales

Subárea: Organizaciones



ÍNDICE

Agradecimientos.....	6
Prólogo.....	7
Reseña de autores.....	9
Capítulo 1. “Introducción: gobernanza inteligente, resiliencia emprendedora y desarrollo territorial”	10
Capítulo 2. Marco teórico.....	15
Capítulo 3. Metodología.....	28
Capítulo 4. Resultados.....	32
Capítulo 5. Discusión	52
Conclusiones.....	54
Referencias.....	57

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Codificación de las consecuencias de la resiliencia emprendedora de los territorios.....	30
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de relación gobernanza, resiliencia y desarrollo territorial.....	27
Figura 2. Protocolo del análisis de contenido.....	29
Figura 3. Modelo conceptual Consecuentes de la Resiliencia emprendedora de los territorios.....	32

Agradecimientos

A Dios, por darnos la facultad de escribir; a nuestros seres amados por permitirnos tomar su tiempo e invertirlo en este producto; a la Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, y a la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) por permitirnos desarrollar este tipo de trabajos que buscan enriquecer los procesos de investigación y enseñanza.

Adriana y Diego

Prólogo

En la presente obra se presentan los resultados del análisis realizado para establecer la relación entre la resiliencia emprendedora regional y la gobernanza inteligente con el desarrollo territorial. Siendo los territorios un escenario interconectado y en constante evolución, cambio y disparidad producto de las frecuentes crisis, desastres naturales, fenómenos sociales y económicos, eventos adversos que experimentan, así como de retos y oportunidades, se requiere que los mismos sean inteligentes y resilientes que respondan con agilidad para lograr mejores condiciones de vida para sus residentes. Una región es inteligente cuando sus recursos favorecen la adaptación, la innovación y la solución de problemas derivados de haber pasado por eventos adversos. Las formas de interacción entre actores, así como los mecanismos e instrumentos que favorecen las mismas, y las capacidades propias de éstos, son los que en sumatorio ayudan a superar los retos territoriales en función de lograr mejores estados de desarrollo territorial. Entre tanto, la resiliencia emprendedora habilita a las regiones con recursos y capacidades para otorgar respuesta a la adversidad. Su aporte va más allá de la sobrevivencia de los territorios, y se extiende hacia el aprovechamiento de oportunidades emergentes en periodos difíciles.

En este sentido, el libro reviste una importancia significativa al abordar el desarrollo territorial, la resiliencia emprendedora y la gobernanza inteligente desde una perspectiva conceptual, que permiten centrar la discusión sobre elementos emergentes que ayudan a complementar el discurso del desarrollo territorial y lo conecta con ideas que han venido emergiendo en la literatura, tales como la resiliencia y la gobernanza inteligente. La combinación de estos nuevos elementos discursivos podría ayudar para que las iniciativas que propendan por el desarrollo territorial contemplen otras perspectivas de análisis. Perspectivas desde las cuales, las crisis y la forma de afrontar las mismas, así como la interacción de actores y la tecnología pueden llegar a ser factores relevantes para ayudar al aprovechamiento de oportunidades y mejorar la calidad de vida de los habitantes bajo criterios de sostenibilidad.

El libro se divide en cinco capítulos. En el primer capítulo denominado *“Introducción: gobernanza inteligente, resiliencia emprendedora y desarrollo territorial”* se presenta la pertinencia, en las discusiones actuales, de abordar la relación entre dichas temáticas, a la vez que apalancadas en las mismas es posible complementar los discursos tradicionales del desarrollo territorial. El segundo capítulo *“Metodología”*, se ocupa de describir la forma como se analizó la relación basándose en una amplia revisión de documentos clave. El tercer capítulo, presenta los *“Resultados”*, desde los cuales se describen las categorías emergentes para las relaciones planteadas. El cuarto capítulo corresponde a la *“Discusión”*, el cual se ocupa de contrastar las ideas que desde un enfoque teórico podrían tener aplicabilidad en el campo del desarrollo de políticas públicas para la transformación de los territorios. Finalmente, en el capítulo cinco, los autores presentan algunas ideas a manera de *“Conclusiones”*, desde las cuales se invita a continuar con el análisis que involucre la consideración de las categorías del presente estudio.

Reseña de los autores

Diego Armando Jurado-Zambrano

Administrador de Empresas y Magister en Ingeniería Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia, Candidato a Doctor en Administración y Organizaciones de la Universidad de Antioquia. Actualmente, se desempeña como Profesor Asistente de Tiempo Completo en la Escuela Superior de Administración Pública-Territorial Antioquia, en la cual también es creador e integrante del Grupo de Investigación Laboratorio de Gestión e Innovación Tecnológica en Administración Pública – LABGITAP. Sus intereses de investigación se centran en las ciudades inteligentes, gobernanza urbana, innovación pública y gestión de organizaciones públicas.

Adriana Mosquera-Carrascal

Administradora de Empresas y Magister en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia, Candidata a Doctor en Administración y Organizaciones de la Universidad de Antioquia. Actualmente, se desempeña como Profesor e Tiempo Completo en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, en la cual también es integrante del Grupo de Investigación en desarrollo Socio Empresarial, Gidse. Sus intereses de investigación se centran en el emprendimiento tanto en organizaciones como de tipo formativo en las instituciones de educación superior.

Capítulo 1. “Introducción: gobernanza inteligente, resiliencia emprendedora y desarrollo territorial”

La gobernanza se refiere a las reglas y formas que guían la toma de decisiones colectiva, donde no se trata de que un individuo tome una decisión, sino de grupos de individuos, organizaciones o sistemas de organizaciones que toman decisiones (Stoker, 1998). Al insertar el término “*Inteligente*” significaría que la misma hace uso de las capacidades de los actores y su conocimiento contextual, para que, apoyados en tecnologías tradicionales y emergentes, se pueda potenciar una toma de decisiones coherente con las problemáticas territoriales. Por su parte, la resiliencia emprendedora regional es la capacidad del territorio que experimenta desafíos, adversidad, crisis, desastres, catástrofes y eventos contrarios para aprovechar oportunidades emergentes que marcarán la diferencia en su superación, resurgimiento, crecimiento y evolución (Schröder, 2022). La combinación en las regiones de estos dos elementos, promueven el fortalecimiento del tejido empresarial, impulsan la economía y permiten el desarrollo, al liderar cambios significativos y adaptarse a los desafíos experimentados (Huggins & Thompson, 2020).

La literatura existente, al revisarla presenta una tendencia creciente que abarca el fenómeno de la inteligencia territorial y la resiliencia emprendedora lo que denota la importancia trascendental de estos fenómenos para el desarrollo territorial. Conceptualmente, la inteligencia territorial conduce a la comprensión de cómo las regiones a través del conocimiento y la innovación, conlleva a su adaptación en entornos convulsionados (Bishop, 2019; Morrison et al., 2017). La investigación ha revelado que las redes de colaboración en los territorios movilizan recursos y en consecuencia fomentan la competitividad (Kawharu et al., 2017; Lew, 2014). De otra parte, la resiliencia emprendedora de los territorios ayudan a que de manera colaborativa con los otros actores del ecosistema emprendedor los emprendedores desarrollen estrategias que les permitan obtener recursos y capacidades que al ser invertidos contribuyan al mejoramiento de las condiciones adversas a las que fueron sometidos fomentando el

resurgimiento, rediseño, fortalecimiento y crecimiento del tejido empresarial mediante el aprovechamiento de oportunidades (Linnenluecke & McKnight, 2017; Roundy et al., 2017). En consecuencia, los territorios experimentan una recuperación progresiva con tendencia a su mejoramiento y crecimiento producto de las capacidades dinámicas de los emprendedores y sus organizaciones permitiendo levantarse nuevamente y continuar a pesar de la adversidad (Aguinis et al., 2023; Ngoasong & Kimbu, 2016).

Otros aspectos fundamentales destacados por la literatura son las redes de colaboración de los actores, el acompañamiento de los organismos de apoyo y el desarrollo de la política pública los cuales fomentan la resiliencia en las regiones devastadas (Suire & Vicente, 2014; Williams & Vorley, 2014). Los estudios evidencian que la interacción coordinada entre los emprendedores, la comunidad y las instituciones ayuda a las regiones a salir de la crisis resurgiendo y desarrollándose (Rao & Greve, 2018; Vlasov et al., 2018).

Sin embargo, se observa que el avance entre inteligencia territorial y resiliencia emprendedora se ha estudiado como dos elementos por separado y su avance en relación con la combinación de estos dos elementos es todavía insuficiente, generándose una brecha significativa en la comprensión de cómo estos dos conceptos interactúan juntos para lograr superar la crisis y promover el desarrollo territorial. Si bien existe evidencia de investigación realizada sobre cómo los emprendedores al ser resilientes superan crisis (Henn et al., 2022), falta comprensión sobre la interacción entre inteligencia territorial y resiliencia emprendedora y sus efectos positivos en el crecimiento a largo plazo de los territorios (Nelson & Lima, 2020). Autores como Suire & Vicente (2014) y Williams & Vorley (2014) han invitado a que se desarrolle más investigación que permita conocer las consecuencias que esta interacción logra en los territorios, especificando que se requiere un análisis más detallado sobre los factores que impulsan la innovación y el desarrollo económico regional.

En este sentido, la pregunta que incentivó el presente trabajo consistió en responder *¿Cómo la resiliencia emprendedora y la gobernanza inteligente pueden convertirse en impulsores del desarrollo territorial?* La perspectiva desde la cual se desarrolló la pregunta de investigación consistió en un abordaje conceptual, a partir del cual se realiza

un análisis, acudiendo a las subcategorías de cada una de las categorías principales, de la siguiente manera. En primera instancia para el caso del desarrollo territorial, se acudió a (Veysseyère et al., 2022) para identificar tres subcategorías dadas por la coordinación, el contexto institucional y los recursos. En relación con la gobernanza inteligente, esta se abordó desde los modos de interacción y los mecanismos e instrumentos de relacionamiento y la gestión de actores. Para el caso de la resiliencia emprendedora, se definieron tres subcategorías para el análisis, dadas por la estimulación del crecimiento económico, el fortalecimiento de la comunidad y la adaptación continua. Estas subcategorías identificadas en cada categoría principal surgieron del análisis documental. Dentro de la presente obra se realizó un análisis de cómo cada una de las respectivas subcategorías se aportaban para que se dé el desarrollo territorial.

Por lo tanto, los resultados de la investigación realizada y aquí expuesta contribuyen al conocimiento y la comprensión del desarrollo regional en periodos de crisis al combinar recursos como el capital humano, la innovación y la capacidad de resiliencia de las regiones en el empeño de transformar las realidades adversas al aprovechar las oportunidades emergentes. Implica observar cómo la inteligencia colectiva y la resiliencia emprendedora se combinan para lograr superar la crisis y desarrollarse en la adversidad (Henn et al., 2022; Mouzas & Bauer, 2022). La inteligencia territorial fomenta el desarrollo al utilizar recursos innovadores, de colaboración y de respuesta oportuna y resiliencia regional nutre a estos actores, especialmente a los emprendedores presentes en las regiones de habilidades, capacidades y fortalezas para continuar y progresar en la crisis (Kawharu et al., 2017; Nelson & Lima, 2020). Cuando las regiones enfrentan desafíos como las crisis económicas, los desastres naturales los eventos adversos, los desafíos climáticos y las diversas dificultades que experimentan esta investigación ofrece una interpretación crítica de este fenómeno que permite evidenciar cómo lograr mediante la inteligencia territorial y la resiliencia regional prosperar en medio de la adversidad (Linnenluecke & McKnight, 2017; Suire & Vicente, 2014).

Este documento se centra en dar respuesta a la necesidad creciente de integrar la inteligencia territorial y la resiliencia emprendedora buscando comprender su potencial transformador en la esfera territorial (Roundy et al., 2017; Vlasov et al., 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, se desarrollan dos objetivos a alcanzar, el primero pretende determinar cómo la inteligencia de los territorios puede convertirse en un impulsor estratégico del desarrollo regional, teniendo en cuenta que la inteligencia territorial permite la movilización de conocimientos locales, redes de colaboración y de recursos de innovación para gestar el fortalecimiento en las regiones (Lew, 2014; Nelson & Lima, 2020). El segundo objetivo trazado busca determinar cómo la resiliencia emprendedora, enfocada en el análisis de sus efectos, puede fomentar el resurgimiento de crisis experimentadas en los territorios. Es importante resaltar que la resiliencia emprendedora de los territorios va más allá del efecto existencialista y centra al aprovechamiento de oportunidades que emergen de los momentos adversos para lograr superarlos, crecer y permanecer en los territorios generando desarrollo económico y social (Linnenluecke & McKnight, 2017; Ngoasong & Kimbu, 2016). Estos dos objetivos al ser integrados otorgan una respuesta sobre cómo la interacción entre inteligencia territorial y resiliencia emprendedora pueden propender por el desarrollo territorial debido al impacto generado por su interacción en los territorios (Roundy et al., 2017; Vlasov et al., 2018). Los hallazgos obtenidos contribuirán a discernir de forma específica las dinámicas que le han permitido a los territorios resurgir, crecer, prosperar, recuperarse y avanzar demostrando un crecimiento socioeconómico importante derivado de su capacidad, habilidad y destreza para aprovechar el conocimiento y la innovación local, así como las bondades de la resiliencia emprendedora en el desarrollo de estrategias que les ayudan a superar la crisis (Suire & Vicente, 2014; N. Williams & Vorley, 2014).

En búsqueda de alcanzar lo anteriormente propuesto, se emplea la investigación cualitativa, utilizando el método de revisión sistemática de literatura y análisis documental para indagar sobre la interacción entre la inteligencia buscando obtener los hallazgos en torno la inteligencia territorial y la resiliencia emprendedora de diferentes fuentes y triangular la información haciendo que estos sean más robustos. Asimismo, el análisis documental amplía las fuentes primarias permitiendo un acercamiento al fenómeno mediante la auscultación de estudios relacionados con el tema (Aguinis et al., 2020). Este tipo de metodologías han sido empleadas por otros estudios como los Cacciotti & Hayton (2015) que indagó el miedo al fracaso en el entorno emprendedor,

Hiebl (2023) o también en referencia a la sostenibilidad empresarial, o Hoskisson et al. (2017) que se ocupó de la diversificación corporativa, demostrando que estas metodologías se utilizan para obtener una comprensión profunda y robusta en fenómenos organizacionales complejos como lo son la inteligencia territorial y la resiliencia emprendedora.

Por último, la estructura de este documento se encuentra distribuido en cuatro secciones. La primera, contempla el marco teórico que se ocupa del análisis detallado de la literatura estudiada sobre la inteligencia territorial y la resiliencia emprendedora. La segunda sección desarrolla la metodología que describe el enfoque cualitativo basado en una revisión sistemática de literatura y un análisis documental, mostrando los pasos desarrollados para alcanzar los objetivos. En una tercera sección, presenta los resultados, ofreciendo un análisis de los hallazgos más importantes relacionados con la gobernanza inteligente y los efectos de resiliencia emprendedora en el crecimiento económico regional. Por último, se desglosan la quinta sección denominada correspondiente a la discusión y conclusiones, donde se condensa las contribuciones de la investigación.

Capítulo 2. Marco teórico

Gobernanza inteligente

Se basa en la participación de las personas y comunidades locales, sus relaciones y, especialmente, sus acciones y proyectos. Se caracteriza por la interrelación de diferentes funciones económicas y sociales, considerando las dimensiones ecológicas y ambientales, así como el uso del suelo y la planificación a nivel local (Torre, 2025). Por ello, las cuestiones de gobernanza (Stead, 2014) Torre y Traversac, Citación 2011) ocupan un lugar especial en los procesos de desarrollo territorial. No podemos limitarnos a las dimensiones económicas. Debemos considerar también la gestión de los territorios y los proyectos (a veces frustrados) de las diferentes categorías de actores que los proyectarán hacia el futuro, dentro de sus territorios y en relación con otros territorios.

El concepto de gobernanza se usa típicamente para indicar una forma de gobernar que otorga un papel en la formulación, administración e implementación de políticas a los actores económicos privados y a partes de la sociedad civil (Pierre, 1999; Stoker, 2006). Según (Stoker, 1998), la gobernanza se refiere a las reglas y formas que guían la toma de decisiones colectiva, donde no se trata de que un individuo tome una decisión, sino de grupos de individuos, organizaciones o sistemas de organizaciones que toman decisiones.

La gobernanza puede definirse como un nuevo modo de gestionar problemas sociales complejos basado en la colaboración del gobierno con partes interesadas no públicas (Bevir, 2013). (Blanco, 2015) se refiere a la gobernanza que se da en una ciudad como urbana, y sostiene la misma es un proceso colaborativo entre actores gubernamentales y no gubernamentales en la elaboración de políticas públicas urbanas

La gobernanza inteligente tiene como objetivo mejorar la gestión a través de una mejor toma de decisiones basada en datos, la inclusión y la participación proporcional de los actores cívicos en este proceso (Ranchod, 2020). La gobernanza inteligente debe basarse en el contexto, las condiciones de la población, los recursos existentes y las problemáticas específicas, en lugar de comenzar simplemente con la implementación de tecnología (McFarlane & Söderström, 2017). La gobernanza lleva a la toma de

decisiones a través de la cooperación entre diferentes partes interesadas (Pereira et al., 2018).

Al revisar la definición es posible identificar los principales componentes de la misma, los cuales según Tomor et al. (2019) están dados por la organización gubernamental, la participación ciudadana y el uso de la tecnología. En resumen, la gobernanza inteligente incluye una gobernanza que se centra en la participación ciudadana, la asociación de los sectores público y privado, y la inteligencia se define como seguir los desarrollos en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y adaptarlos a los enfoques de gobernanza para mejorar los procesos de toma de decisiones basadas en datos y, por lo tanto, corresponde al aumento de la calidad de vida de la ciudad (Pereira et al., 2018).

Sin embargo, no existe una definición comúnmente aceptada de gobernanza inteligente, pero la misma podría significar (Jiang et al., 2022): i) tomar las decisiones políticas correctas (Nam & Pardo, 2011); ii) desarrollar estructuras de gobernanza innovadoras a través de las TIC (A. Meijer & Bolívar, 2016); o iii) gobernar con un enfoque en el resultado, es decir, lidiar con desafíos urbanos sustantivos (Jiang et al., 2019). Desarrollar el concepto de gobernanza inteligente desde estos tres ángulos contribuye a una mejor comprensión del concepto (Jiang et al., 2022).

Mecanismos e instrumentos para la gobernanza inteligente

Dentro del concepto de gobernanza, en términos generales, es posible identificar algunos componentes de esta. Para el caso del presente documento, únicamente se recurrió a realizar una descripción conceptual de dos de ellos, los mecanismos e instrumentos.

Los mecanismos se centran en los métodos utilizados para implicar a los ciudadanos (Mattei et al., 2022), y, por ende, a los demás actores que intervienen en la definición de los arreglos de gobernanza. Los mecanismos son aquellos espacios físicos o digitales que permiten que los actores interactúen, por cualquiera de los modos, para definir los arreglos de gobernanza o poner en marcha los mismos. Los mecanismos pueden ser instancias formalmente constituidas como producto de la participación política, y otros pueden surgir de manera espontánea como producto de las relaciones cotidianas que se

dan entre actores. En todo caso, los mecanismos, al ser puntos de encuentro terminan obedeciendo a los modos de gobernanza, tales como los colaborativos, en red, *manageriales* (Przebylovicz & Cunha, 2024a), entre otros. Es decir, si se tienen modos de gobernanza más abiertos a la participación pública, pueda que existan mecanismos para propiciar una amplia discusión y consenso por parte de los actores. Por el contrario, si el modo de gobernanza tiende más un estilo *managerial* pueda que los mecanismos sean simplemente informativos, con baja participación de actores, es decir, del estilo donde los flujos de información dan desde arriba hacia abajo. Los mecanismos pueden integrarse con herramientas digitales (Mattei et al., 2022) llevando a que existan medios como las plataformas digitales a través de las cuales la ciudadanía podría, por ejemplo, escoger los proyectos a desarrollar en una estrategia de presupuesto participativo. La organización de reuniones públicas o los grupos de debate podrían ser considerador mecanismos de gobernanza (Mattei et al., 2022), así como los comités, consejos comunales, reuniones barriales, nodos de innovación, consejos de planeación urbana, etc.

De otro lado, los instrumentos de gobernanza se convierten en aquellas herramientas específicas que los actores producen como resultados de los arreglos de gobernanza, y que contienen los lineamientos que rigen las actuaciones de estos. Los instrumentos, una vez constituidos se convierten en los lineamientos que deberían orientan las actuaciones armónicas entre actores. Los instrumentos pueden contener directrices técnicas, jurídicas, administrativas, y estar normativizados para cumplimiento por parte de los actores. Así también, pueden existir instrumentos generados por los actores que se pueden convertir en referencia no obligatoria, como, por ejemplo, los análisis sobre una política pública publicados por un centro de investigación, o un plan prospectivo de una región, los cuales pueden existir como punto de referencia, pero no tener implicaciones de obligatoria implementación.

Resiliencia emprendedora

En los territorios, la resiliencia que posean nace como un factor clave para el desarrollo territorial, especialmente cuando está influenciada por políticas de las instituciones hacia la comunidad como un mecanismo para responder a las fallas de mercado para

propiciar incentivos económicos. Se derivan de instituciones híbridas, formales e informales que se aplican o emergen en situación de crisis contribuyendo a ampliar el panorama del desarrollo comunitario derivado de la complejidad institucional y la resiliencia territorial (Aguinis & Solarino, 2019). Es de reconocer que el tejido empresarial representa un actor clave en la regeneración territorial y a su vez es una de las más afectadas por las crisis que experimenta ocasionando una ruptura financiera. Así lo demuestran estudios previos donde se halla que la resiliencia emprendedora en los territorios hace posible que éstos se adapten a las crisis y shocks económicos experimentados, entre tanto aquellas regiones con una inferior actividad empresarial les es más difícil continuar ahondando más en las desigualdades económicas (Bishop, 2019).

Asimismo, Bishop & Shilcof (2017), en su análisis de la creación de nuevas empresas durante la crisis financiera del Reino Unido, concluyen que las regiones más resilientes además de conservar su capacidad emprendedora fueron capaces de reinventarse, promoviendo las industrias emergentes y reorientando el uso del capital social e institucional disponible. Por lo tanto, el desarrollo territorial resiliente implica reacciones defensivas frente a crisis, y al mismo tiempo involucra la capacidad transformadora del sistema territorial, manifestado en la forma en que los territorios reformulan sus trayectorias de desarrollo tras experiencias adversas, generando nuevos arreglos institucionales, patrones de producción y dinámicas sociales.

Cabe mencionar que otro aspecto fundamental relacionado con el desarrollo territorial resiliente es su vínculo con la equidad y la inclusión, donde se entiende que un territorio resiliente se recupera de las crisis, lo hace sin ampliar las desigualdades sociales y sin excluir sectores vulnerables. Para lograrlo, se hace necesario la presencia de las políticas de desarrollo territorial que incorporen principios de justicia espacial, acceso equitativo a los recursos y mecanismos participativos de toma de decisiones (Bishop & Shilcof, 2017; Gajendran & Oloruntoba, 2017).

En este orden de ideas, Aidoo et al. (2021) argumentan que el desempeño económico de los territorios resilientes se explica por la sinergia entre las estructuras económicas sólidas, el apoyo institucional y el aprendizaje colectivo, elementos que les permiten a

los actores locales mantener niveles aceptables de la productividad, el empleo y el bienestar, especialmente cuando atraviesan por crisis. Con base en esto, es posible afirmar que la resiliencia territorial, por tanto, difiere de ser un atributo estático y se vincula más con una condición dinámica que se construye mediante la interacción continua entre las capacidades locales y las redes de colaboración.

Por otra parte, el desarrollo territorial también es abordado por Morrison et al. (2017) quienes destacan el papel de los emprendedores sociales en los territorios como agentes clave en la construcción de resiliencia comunitaria, especialmente en contextos rurales y periféricos; lo hacen, mediante el estudio de las comunidades isleñas en Escocia involucradas en proyectos de energía renovable, donde identifican mecanismos fundamentales como el fortalecimiento del capital social, el liderazgo local, la transferencia de conocimientos y la creación de empresas sociales, demostrando que la autogestión comunitaria y la innovación social contribuyen a generar modelos sostenibles de desarrollo económico de estos territorios, reduciendo la dependencia externa y potenciando la autonomía territorial frente a los desafíos de aislamiento geográfico.

Es así como el estudio de Morrison et al. (2017) halló que el desarrollo económico de los territorios, especialmente en regiones periféricas está influenciado por la creación de empresas sociales en estos territorios quienes consiguieron fortificar la resiliencia emprendedora como respuesta a las dificultades características del mercado ubicado a distancias geográficas considerables, por ello fue indispensable para superar estos desafíos crear redes externas dentro de la comunidad de emprendedor sociales ayudándoles a superar las barreras de infraestructura y de esta manera contribuir al desarrollo de sus regiones

Otros autores como Kawharu et al. (2017) abordan el desarrollo territorial resiliente desde una perspectiva indígena y cultural, proponiendo el modelo “takarangī” como marco analítico con una estructura simbólica y conceptual representa un espiral doble que articula funciones de liderazgo (kaumātua, pōtiki, rangatira, tohunga) dentro de comunidades kinéticas Māori en Aotearoa/Nueva Zelanda, evidenciando que el desarrollo territorial resiliente se fundamenta en valores ancestrales como el mana

(autoridad legítima basada en el linaje) y el manaaki (solidaridad y cuidado colectivo), además en la memoria genealógica (whakapapa) como sistema de transmisión intergeneracional de conocimientos y aprendizajes frente a crisis.

Estos autores han estudiado el emprendimiento desde la perspectiva indígena con resultados que revelan como los valores socioculturales y los precedentes históricos contribuyen al fomento de la adaptación cuando se enfrentan crisis en la comunidad encontrando que el liderazgo indígena probó ser indispensable en la promoción de la resiliencia territorial y el desarrollo emprendedor aportando experiencias invaluable que podrían ser tenidas en cuenta en diversos contextos multiculturales con el propósito de permitir la recuperación de las regiones al pasar por una adversidad (Kawharu et al., 2017).

Otro sustento teórico sobre el desarrollo territorial es el aporte de Gherhes et al., (2018) analizan cómo los legados institucionales de lugares periféricos postindustriales limitan el emprendimiento y, por ende, restringen su capacidad de recuperación económica, es decir, que son un elemento que afecta la capacidad de adaptación empresarial y en consecuencia económica de estas regiones; estos autores incorporan el concepto de *histeresis institucional* asociado a la reproducción inercial de normas y valores informales arraigados, el cual es clave para comprender las trayectorias de desarrollo subóptimas en estos territorios. Los autores encontraron que la rigidez institucional impide una transición efectiva hacia modelos económicos basados en la innovación y el emprendimiento, socavando la resiliencia local frente a shocks externos como la desindustrialización.

Por otro lado, el desarrollo territorial resiliente depende de la calidad sistémica del entorno emprendedor, más allá de las tasas de creación de empresas, así lo investigaron Iacobucci & Perugini (2021) destacan el papel de los ecosistemas emprendedores (EE) como determinantes del desarrollo económico resiliente; lo hacen a partir de un análisis cuantitativo en provincias italianas, donde demuestran que la existencia de EEs sólidos que integran dimensiones políticas, culturales, sociales y económicas fortalecen la capacidad de los territorios para resistir y recuperarse de crisis económicas, debido a que el EE actúa como un sistema de soporte a la actividad emprendedora mediante las

redes de actores, la infraestructura, los marcos institucionales y las interacciones que permiten adaptar y reconfigurar el tejido económico ante cambios disruptivos, haciendo evidente que los ecosistemas emprendedores son impactados por la resiliencia local de manera significativa por lo tanto, la resiliencia emprendedora es indispensable en la recuperación económica de las crisis exógenas que experimentan las regiones (Iacobucci & Perugini, 2021).

Entre los estudios realizados previamente se encontró uno que se ocupa de indagar cómo la gobernanza influye en la resiliencia territorial, específicamente mediante un programa de reconstrucción en el territorio de Victoria, Australia quien experimentó un incendio forestal quedando devastada, evidenciando que las estructuras de gobernanza apropiadas consiguen vigorizar la capacidad de reconstrucción de una región, donde quedó evidenciado la importancia del rol de las instituciones formales e informales para promocionar el emprendimiento como eje principal de la resiliencia logrando gestionar las crisis de manera exitosa (Gajendran & Oloruntoba, 2017).

Complementariamente, Gur et al. (2020) abordan el desarrollo territorial desde el contexto de desastres industriales, como el caso del derrame petrolero de Deepwater Horizon en la costa del Golfo de EE.UU; los autores muestran cómo la reconstrucción regional se ve influida por la capacidad de los actores locales para reconocer las oportunidades emprendedoras emergentes, reorganizarse y movilizar las redes de apoyo en el contexto de las pequeñas empresas, integradas en redes territoriales, quienes jugaron un papel fundamental al actuar como vectores de recuperación y transformación económica poniendo en evidencia que los territorios que favorecen la innovación institucional y la colaboración multiactoral están mejor posicionados para avanzar hacia un desarrollo territorial y regenerativo después de crisis severas.

Otros estudios de han ocupado de la resiliencia relacionada con ecosistemas emprendedores; en el Sur Global, se analizaron factores relacionados con la economía informal y la debilidad institucional en contextos de Latinoamérica donde se halló que el emprendimiento ayuda a superar estas limitaciones y se convierte en un motor importante de resiliencia para el desarrollo económico (Henn et al., 2022).

De esta manera los referentes teóricos muestran el rol preponderante de la resiliencia emprendedora en los territorios para responder efectivamente a las crisis adversidades y dificultades que experimentan, impulsando el desarrollo territorial que contribuye al trabajo colaborativo comunitario, a la adaptación constante a estos desafíos y al crecimiento económico. Por ejemplo, la resiliencia de los territorios logra que las instituciones que enfrentan adversidades desarrollen la capacidad de adaptación y continúen su funcionamiento tras sufrir eventos adversos, entendiendo que las crisis de tipo económico social medio ambiental se constituyen en fuentes de adversidad, por lo tanto, las instituciones presentes en las regiones o territorios pueden salir a airosas y responder a las crisis cuando desarrollan la capacidad de recuperación (Krlev, 2023). Para lograr esta recuperación es fundamental aunar esfuerzos mediante la colaboración entre múltiples partes interesadas presentes en el territorio. En este sentido la investigación demostró que las asociaciones laborales entre actores de diversos sectores pertenecientes a países europeos contribuyen a que las instituciones logren su proceso de adaptación al ser resilientes (Krlev, 2023).

De acuerdo con Lew (2014) el desarrollo de los territorios también se logra gracias a la planificación de la resiliencia emprendedora que surge como una alternativa innovadora en contextos de crisis. En este sentido la resiliencia comunitaria permite comprender la forma en que las comunidades se ajustan a los cambios socio ecológicos que acontecen rápidamente, particularmente en territorios con transiciones lentas y abruptas, como la experimentada por las comunidades que pasan por desastres naturales y adaptan sus estrategias de desarrollo para ser posible la continuidad del tejido empresarial turístico proveyendo cohesión social y económica.

Otra investigación desarrollada por McInnis-Bowers et al. (2017) se centró en las regiones marginales en la comunidad Indígena de Boruca en Costa Rica para comprender la relación entre el emprendimiento y la resiliencia, estos estudios afirman que el pensamiento y la acción emprendedora son ejes fundamentales en la construcción de resiliencia económica cultural y comunitaria de estos territorios, quienes utilizan el emprendimiento resiliente como mecanismo para sobrevivir, prosperar y progresar en medio de la marginalidad.

La investigación también evidencia que la resiliencia de las regiones depende de los actores presentes en el territorio como las instituciones formales, la acción colectiva y especialmente el tejido empresarial, demostrando que los territorios afectados por adversidades constantes mediante el emprendimiento tienen la posibilidad de ofrecer soluciones innovadoras al aprovechar las oportunidades emergentes de la crisis que potencializan su desarrollo territorial. Este tejido Emprendedor ya sea de tipo social privado o comunitario desempeña un rol trascendental para responder efectivamente a la adversidad aumentando la resiliencia de sus comunidades y en consecuencia contribuyendo al crecimiento de sus territorios (Linnenluecke & McKnight, 2017; Mouzas & Bauer, 2022).

Lo anterior es confirmado por estudios que hallaron que los actores emprendedores juegan un rol fundamental en el proceso de creación de estrategias innovadoras direccionados a estimular la continuidad de sus operaciones lo que a su vez fortalece la cohesión comunitaria y promueve el desarrollo económico territorial al ser impulsado por la resiliencia emprendedora que otorga la capacidad a las instituciones y comunidades para adaptarse y transformar su contexto de crisis y adversidad (Rao & Greve, 2018; Roundy et al., 2017).

Por lo anteriormente expuesto es posible manifestar que la resiliencia emprendedora en las regiones es fundamental para el desarrollo territorial especialmente cuando estos experimentan inestabilidad económica desastres naturales crisis sociales y eventos disruptivos sino también la habilidad para aprovechar estas situaciones como oportunidades para innovar, diversificar y crear nuevas estructuras económicas que fomenten el crecimiento sostenible.

Otros estudios como los realizados por Sköld & Tillmar (2015) se ocupan de analizar la resiliencia emprendedora desde variadas perspectivas como lo son los enfoques liberales y feministas, para centrarse en comprender el impacto de las órdenes de género en sectores dominados por mujeres generando implicaciones profundas para las políticas públicas de igualdad de género y de gestión pública en los territorios que conlleven a la reestructuración de este sector y de tal manera influir positivamente en el desarrollo territorial

Esta renovación de las políticas regionales igualmente fue abordada por Suire & Vicente (2014) quienes sostienen que para generar externalidades positivas que les permitan a los territorios ser competitivos y promover el desarrollo territorial se requiere la resiliencia emprendedora regional generada por los clústeres industriales que conlleven a desconectar sus ciclos de vida del ciclo de vida tecnológico al que están ligados permitiéndoles conservar su estabilidad y propiciar su crecimiento incluso en entornos volátiles.

Igualmente, Veer et al. (2016) encontró que los entornos adversos que pueden ser generados por las crisis naturales en los territorios y reveló la importancia del rol de la tecnología y las redes sociales en la promoción de la resiliencia regional. Estas herramientas en línea facilitan la recuperación emocional de aquellos actores que experimentaron Catástrofes como los terremotos de 2010 y 2011 en la ciudad de Christchurch, encontrando que la resiliencia emprendedora del territorio no reside únicamente en el resurgimiento de la infraestructura o el crecimiento económico sino, en la capacidad de estos territorios para contar su historia, conectarse y sanar conjuntamente, siendo este un claro ejemplo de cómo las comunidades que experimentan desastres utilizan la tecnología para promulgar el desarrollo territorial.

Otro estudio realizado en el contexto de los desastres naturales es el desarrollado por Williams & Shepherd (2016), dónde se evidenció que la resiliencia emprendedora se manifiesta mediante la creación de empresas emergentes que responden a las necesidades inmediatas de las regiones afectadas como en el caso de las iniciativas empresariales locales que emergieron tras el terremoto de Haití en 2010 logrando aminorar o disminuir el sufrimiento y proveer de resiliencia a la comunidad al identificar oportunidades emergentes de la crisis generando respuestas efectivas a tales situaciones adversas para impactar positivamente el desarrollo regional.

Entre tanto, Vlasov et al. (2018) han investigado que el emprendimiento proactivo con base en la integración local y tras local se constituye en un eje fundamental para la resiliencia regional argumentando que la integración ecológica y sociocultural de los actores emprendedores en sus entornos locales promueven el acceso a recursos y por ende impulsa la creación de valor social mediante la interacción con redes globales que

les proporcionan conocimiento transferible el cual fortalece sus capacidades locales para enfrentar adversidades y fomentar el desarrollo territorial mediante la innovación en la economía local.

Igualmente, Vorley & Williams (2017) señalan que, la restructuración económica y el crecimiento territorial se logra mediante la diversificación de su economía lo que permite el fortalecimiento de la resiliencia emprendedora en estos territorios que experimentan crisis y conflictos como en el contexto de Kosovo donde esta estrategia ha reducido la informalidad económica y aunque el proceso es lento y complejo se requiere para instaurar un marco institucional donde el emprendimiento sea empleado como una herramienta estratégica en el fomento de la adaptación y recuperación de las regiones.

Desarrollo territorial

El concepto de desarrollo territorial ocupa un lugar cada vez más importante en nuestro entorno cotidiano: inicialmente asociado a las acciones y políticas llevadas a cabo por las autoridades locales o por organismos públicos descentralizados, ahora está dando lugar a un número creciente de investigaciones académicas (Torre, 2025).

El territorio es una entidad humana viva: no se trata solo de una cuestión de ubicación, aunque esta es importante, ni de un enfoque basado en el lugar, lo que indica la importancia de las acciones realizadas a nivel local (Barca et al., 2012).

En los enfoques del desarrollo territorial se puede encontrar el propósito principal del término desarrollo, es decir, la transición de un estado o situación a otro, así como la progresión que se produce entre dos fases y que resultará en acciones y mejoras concretas (Torre, 2025).

El término desarrollo territorial se acuñó hace relativamente poco tiempo (Torre, 2023). El desarrollo territorial como concepto diferenciado se refiere al proceso de construcción de territorios por parte de las poblaciones locales en relación con directivas políticas o incentivos más generales (Torre & Wallet, 2015). El surgimiento de la noción de desarrollo territorial fue lento y estuvo acompañado de una incómoda aceptación del

concepto de territorio en los estudios de desarrollo, relacionada principalmente con su naturaleza multisemántica y multidisciplinaria (Torre, 2023). La noción de territorio se refiere a las relaciones organizadas entre actores locales y grupos o poblaciones específicas, vinculadas a través de proyectos comunes (Sack, 1986). El territorio puede ser entendido como un campo multidimensional (económico, social, ambiental, cultural, político, institucional), donde diferentes grupos sociales coexisten e interactúan siempre a través de relaciones de poder, conflictos y competencia (Antunes Junior et al., 2021). En el territorio existe una identidad, que se evidencia en sus características ambientales, sistema de producción, cohesión cultural y social, y dinámicas empleadas por los actores locales, ya sea en la circulación de bienes y servicios, movimiento de personas o intercambio de comunicación (Saquet, 2009). En el contexto de este estudio, el desarrollo territorial se refiere al proceso de desarrollo social, económico y ambiental de un área geográfica (Duarte et al., 2020), que para efectos prácticos sería lo urbano.

Los territorios humanos no sólo están relacionados con dimensiones espaciales, sino que éstos son producidos y gestionados conjuntamente por un grupo humano, su población peculiar, sus procesos de gobernanza territorial y sus patrones y mecanismos de organización (Torre, 2023)

Definimos el desarrollo territorial como la mejora del bienestar y la riqueza de los actores de un territorio, dadas sus relaciones de competencia y cooperación, sus iniciativas y sus oposiciones, y la dinámica de las innovaciones territoriales (Torre, 2023).

El proceso de desarrollo territorial (PDT) se relaciona con la dinámica económica relacionada con la construcción territorial. Se produce cuando, a nivel local, los actores se coordinan entre sí para crear recursos específicos. El desarrollo territorial se refiere, entonces, a una situación en la que los recursos se utilizan en un proceso de creación de valor y donde los actores se involucran juntos en un proyecto, reconociéndose como un colectivo (Veyssièrre et al., 2022).

Basándonos en (Veyssièrre et al., 2022) y en los conceptos de resiliencia emprendedora y gobernanza inteligente, se plantea el esquema que se presenta en la figura 1. Desde este esquema lo que se pretende en el presente manuscrito es señalar, desde el punto de vista

teórico, cuáles son las categorías que desde la gobernanza inteligente y desde la resiliencia emprendedora, apoyan el desarrollo territorial. Para esto, los elementos sobre los cuales se busca analizar la influencia están dados por la coordinación, el contexto institucional y los recursos ((Veyssière et al., 2022).

Figura 1. Modelo de relación gobernanza, resiliencia y desarrollo territorial



Fuente: elaboración propia a partir de (Veyssière et al., 2022).

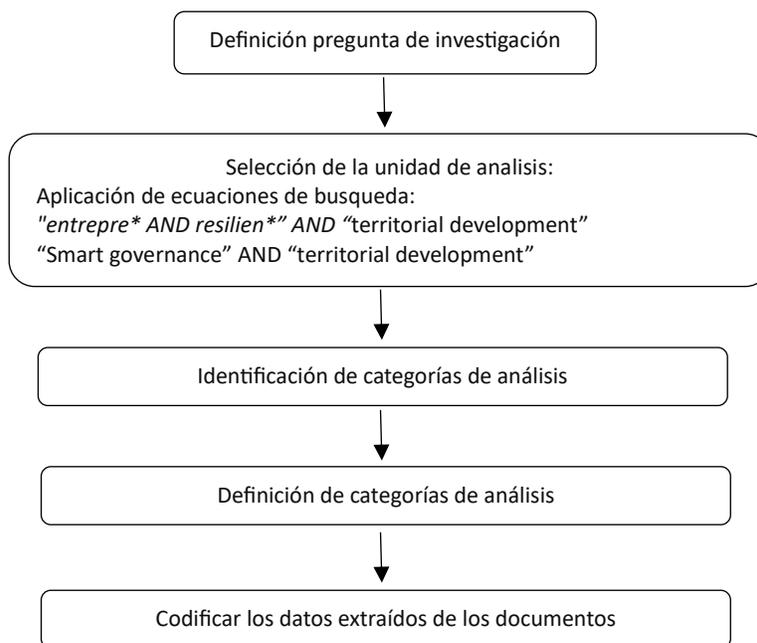
Capítulo 3. Metodología

La investigación empleó un enfoque cualitativo (Morrow & Smith, 2000), de alcance descriptivo (Hernández et al., 2014). Específicamente, se empleó el análisis de contenido (Oliver, 2008) sobre documentos identificados en bases de datos de alto impacto (Kitchenham & Charters, 2007). Para seleccionar los artículos científicos más recientes se trabajó con un horizonte temporal de 10 años (Paul & Rialp, 2020), específicamente para el periodo 2014 hasta el 2024. Lo anterior al pretender responder a la necesidad de considerar los adelantos más actuales en cuanto a resiliencia emprendedora de las regiones, un fenómeno en constante evolución dentro de la literatura de la gestión empresarial y del desarrollo regional.

La aplicación del análisis tomó como referencia los pasos sugeridos por (Downe-Wamboldt, 1992) y al respecto se realizó una adaptación tal como consta en la figura 2. A continuación, se realiza una breve descripción de cada uno de los pasos seguidos, así:

(i) *Selección de la unidad de análisis.* El protocolo empezó considerando la pregunta de investigación, la cual consistió en determinar cómo la gobernanza inteligente y la resiliencia emprendedora, apoyan el desarrollo territorial. En relación con la pregunta de investigación se identificó un conjunto de documentos relevantes, relacionados con las categorías de análisis. Los documentos recuperados fueron extraídos a partir de una búsqueda en bases de datos de alto impacto. La recuperación de los artículos se realizó principalmente en las bases *Scopus* y *Web of Science*, y se complementó la búsqueda en *google scholar*. La selección de los documentos se realizó mediante los criterios de *google scholar* denominados “ordenar por relevancia” y se escogieron los documentos más recientes.

Figura 2. Protocolo del análisis de contenido.



Fuente: elaboración propia a partir de (Downe-Wamboldt, 1992).

En primera instancia la revisión de literatura se realizó teniendo en cuenta la intención de identificar documentos relacionados con resiliencia emprendedora y desarrollo territorial. Se aplicó la ecuación de búsqueda que incluyó los términos *"entrepr* AND resilien*" con el propósito de seleccionar investigaciones enfocadas en la resiliencia emprendedora. Seguidamente, se lanzó una segunda ecuación de búsqueda empleando los términos "Smart governance" AND "territorial development". Finalmente, para efectos de ampliar la identificación de documentos relevantes se realizó una búsqueda empleando la palabra clave "territorial development", sin ninguna otra combinación de palabras. Con esto se pretendía identificar documentos referentes en las temáticas de interés, así como las discusiones actuales en las mismas. Al final, se incluyeron 69 artículos, tal como consta en la tabla 1, clasificados en tres categorías apriorísticas, las cuales fueron las descritas en la revisión de literatura.*

El análisis de estos documentos incluyó una codificación exhaustiva para sistematizar los datos de las investigaciones seleccionadas. Se diseñó una matriz que permitió organizar la información y clasificar los hallazgos de acuerdo con las consecuencias de la resiliencia emprendedora territorial. Esta matriz fue clave para identificar patrones y

generar una visión clara sobre el impacto de la resiliencia en el desarrollo de los territorios.

(ii) *Crear las categorías.* Para el caso se identificaron tres categorías apriorísticas sobre las cuales se realizó la búsqueda de literatura, estas fueron: resiliencia emprendedora, gobernanza inteligente y desarrollo territorial. Estas categorías se desarrollan en el acápite de resultados.

Tabla 1. Codificación de las consecuencias de la resiliencia emprendedora de los territorios.

Categoría de análisis	No. Documentos	Fuente
Resiliencia emprendedora	27	Henn et al. (2022), Mouzas & Bauer (2022), Nelson & Lima (2020), Rao & Greve (2018), Suire & Vicente (2014), Kawharu et al. (2017), Lew (2014), Sankaran & Demangeot (2017), Ngoasong & Kimbu (2016), Linnenluecke & McKnight (2017), Vlasov et al. (2018), Aguinis et al. (2023), Bishop (2019), Morrison et al. (2017), Roundy et al. (2017) y Williams & Vorley (2014).
Gobernanza inteligente	28	(Pierre, 1999), (Stoker, 2006), (Bevir, 2013), (Blanco, 2015), (Pereira et al., 2018), (Tomor et al., 2019), (Jiang et al., 2022), (Nam & Pardo, 2011), (A. Meijer & Bolívar, 2016), (Jiang et al., 2019), (Mattei et al., 2022), (Przebylłowicz & Cunha, 2024), (Barrutia et al., 2022), (Jurado-Zambrano et al., 2023), (Mora et al., 2019), (Mora et al., 2023), (A. J. Meijer et al., 2016), (Przebylłowicz et al., 2022), (Liu et al., 2025), (Dameri & Benevolo, 2016), (Ben Yahia et al., 2021), (Tomor et al., 2021), (Vanolo, 2016), (Mora et al., 2025), (Janowski et al., 2018), (Harrison et al., 2011), (Demirel & Mülazımoğlu, 2022) y (Ruhlandt, 2018)
Desarrollo territorial	14	(Torre, 2023), (Nemes & Tomay, 2022), (Sack, 1986), (Torre & Wallet, 2015), (Torre, 2025), (Barca et al., 2012), (Stead, 2014), (Bellandi & Storai, 2022), (Grillitsch & Nilsson, 2022), (Gerke & Dalla Pria, 2022),

(Ebbekink, 2017), (Gonçalves et al., 2024), (Estensoro et al., 2025) y (Veyssière et al., 2022).

Fuente: elaboración propia.

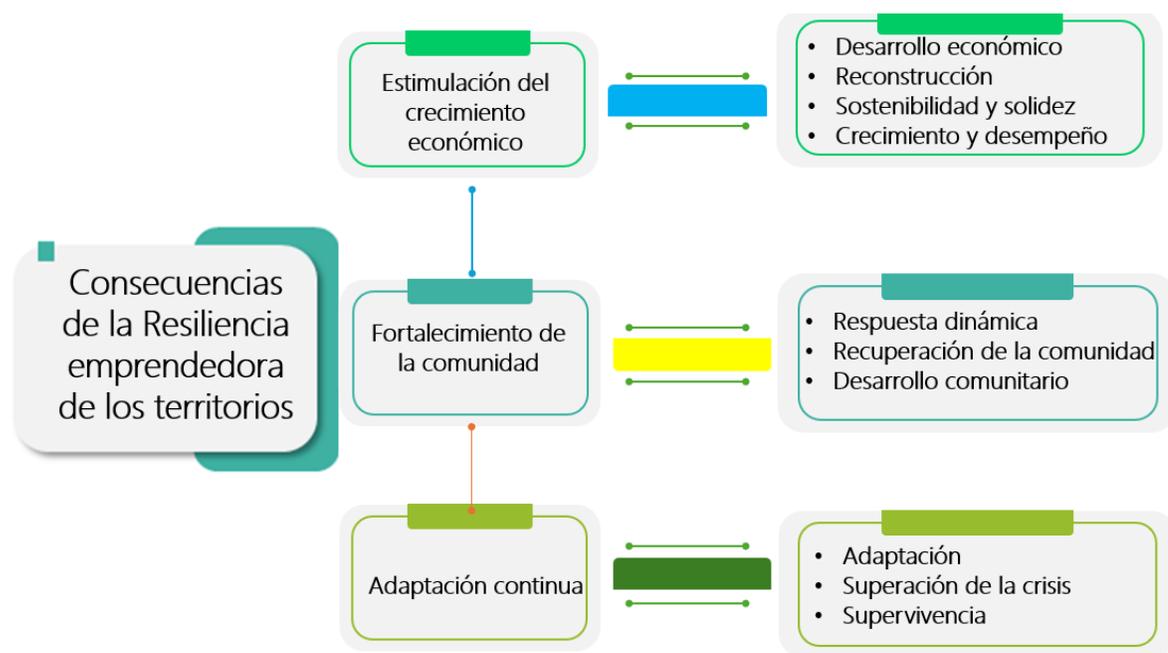
(iii) Probar previamente las definiciones y reglas de las categorías. Las categorías identificadas habían sido trabajadas de manera previa en la literatura, por lo cual se acudió a definiciones y características ya establecidas para la mismas. Para cada una de las categorías descritas en la tabla 1 se identificaron algunas subcategorías sobre las cuales se realizó en análisis en el acápite de resultados. Las categorías escogidas para cada categoría se presentan en la figura 1.

(iv) Codificar los datos extraídos de los documentos. Al respecto, tal como se muestra en la sección de resultados, fue posible codificar seis categorías que resultaron comunes en los documentos revisados y que ayudan a dar respuesta a la pregunta de investigación. Para la relación entre resiliencia emprendedora y desarrollo territorial, se identificaron tres categorías emergentes, dadas por la estimulación del crecimiento económico, el fortalecimiento de la comunidad y la adaptación continua, todas como impulsoras del desarrollo territorial. Para la relación entre gobernanza inteligente y desarrollo territorial también se identificaron tres categorías, estas fueron: Modos de interacción, mecanismos e instrumentos y gestión de actores. Los procesos de codificación y categorización siguieron las recomendaciones de varios estudios (Gibbert & Ruigrok, 2010); (Locke et al., 2022). Inicialmente se realizó una codificación abierta que buscaba identificar temas, conceptos, ideas o patrones en los documentos. Luego fue posible identificar códigos de segundo orden, los cuales al agruparse dieron origen a las categorías emergentes planteadas como resultado del análisis.

Capítulo 4. Resultados

En este acápite se describen las seis categorías emergentes desde donde se puede explicar la relación entre las categorías establecidas para el presente estudio. La figura 3 muestra las categorías que emergen de analizar la relación entre la resiliencia emprendedora regional y el desarrollo territorial. Posteriormente, se describen las categorías desde donde se analizó la relación entre la gobernanza inteligente y el desarrollo territorial.

Figura 3. Modelo conceptual Consecuentes de la Resiliencia emprendedora de los territorios



Fuente. Elaboración propia.

1.1 Estimulación del crecimiento económico como impulsor del desarrollo territorial

La estimulación del crecimiento económico es una de las consecuencias más significativas de la resiliencia emprendedora en los territorios. Esta resiliencia fomenta tanto la creación de nuevas empresas como la capacidad de las ya existentes para adaptarse a desafíos y cambios en el entorno empresarial. A través de la generación de

empleo, el aumento de la actividad económica local y la promoción del desarrollo sostenible, los territorios resilientes pueden crecer y prosperar, incluso en situaciones adversas. Esta capacidad de estimular el crecimiento económico se manifiesta en varias dimensiones clave, tales como el desarrollo económico, la reconstrucción, la sostenibilidad y la solidez, así como el crecimiento y el desempeño empresarial.

4.1.1 Desarrollo económico

El desarrollo económico puede ser comprendido como un proceso complejo que implica el incremento del producto y la renta per cápita, además de la transformación estructural de los territorios en términos de productividad, diversificación económica, inclusión social y sostenibilidad a largo plazo. Este proceso está profundamente condicionado por los marcos institucionales locales, que al volverse rígidos limitan la capacidad de innovación y adaptación (Gherhes et al., 2018). En este sentido, el desarrollo económico se vincula estrechamente con la habilidad de los territorios para activar recursos endógenos, generar capacidades emprendedoras y reorganizarse frente a restricciones estructurales.

Desde una perspectiva más dinámica, Iacobucci & Perugini (2021) destacan que el desarrollo económico también depende de la configuración de ecosistemas emprendedores, entendidos como redes territoriales que articulan capital humano, capital institucional y redes de colaboración, fortaleciendo la resiliencia local al facilitar respuestas económicas innovadoras ante crisis externas. El crecimiento económico se ve amenazado cuando se experimentan crisis, sin embargo, los eventos disruptivos pueden desencadenar procesos de reconstrucción económica más robustos cuando las comunidades logran identificar oportunidades, reorganizar sus capacidades productivas y generar sinergias entre actores públicos, privados y sociales (Gur et al., 2020). De esta forma, el desarrollo económico se presenta como un proceso adaptativo y multiescalar, determinado tanto por factores estructurales como por la agencia local.

En este sentido, la capacidad para crear nuevo tejido empresarial y generar fuentes de empleo en una comunidad o territorio propicia su desarrollo económico y esto es fundamental especialmente cuando se experimentan periodos de recesión originados por crisis catástrofes o similares. Así lo confirma Henn et al. (2022) a través de su estudio

donde halló que la resiliencia emprendedora estimula la creación de organizaciones lo que ayuda a acrecentar la acción económica local y fomenta la adaptación rápida a la crisis. Igualmente, Iacobucci y Perugini (2021) confirman el anterior planteamiento subrayando la importancia que posee la estimulación del tejido empresarial en el proceso para recuperar económicamente las regiones debido a que les permite mediante la diversificación de sus actividades emprendedoras enfrentar con éxito las adversidades.

Para lograrlo es preciso aunar esfuerzos entre el grupo de interés presente en los territorios, especialmente las entidades gubernamentales y la implementación de políticas públicas en materia económica debido a que proveen de recursos importantes al ecosistema empresarial y en consecuencia contribuyen con su florecimiento. En este sentido McInnis-Bowers et al. (2017) encontraron que para estimular la innovación y la diversidad en las regiones el apoyo gubernamental es fundamental propiciando un marco favorable para la gestación del emprendimiento. Por su parte Roundy et al. (2017) otorga una importancia significativa a los actores presentes en el ecosistema empresarial compuestos por una variedad de sectores que en su accionar fomentan la resiliencia emprendedora económica en estos territorios al generar actividad empresarial diversa que promueve el resurgimiento económico y en consecuencia el crecimiento de la región.

4.1.2 Reconstrucción

La reconstrucción es una consecuencia directa de la resiliencia emprendedora de los territorios y se refiere al desarrollo positivo que experimentan las instituciones y las partes interesadas en un entorno posterior a un desastre. Según Gajendran y Oloruntoba (2017), la resiliencia permite que las instituciones se adapten y evolucionen, no solo recuperándose de la adversidad, sino transformándose mediante la implementación de nuevas reglas, procedimientos y estructuras. Este proceso de recombinación de recursos institucionales es esencial para fortalecer la capacidad de los territorios para enfrentar futuros desafíos (Gherhes et al., 2018).

Además, la reconstrucción implica la colaboración entre múltiples partes interesadas, lo que fomenta un entorno de cooperación que facilita la recuperación y el desarrollo.

Krlev (2023) subraya que la participación activa de los líderes comunitarios es fundamental en este proceso, ya que ellos aportan los valores y el liderazgo necesarios para movilizar a la comunidad en torno a la reconstrucción. Kawharu et al. (2017) también destacan el papel del liderazgo local en la promoción de la resiliencia, ya que estos líderes son capaces de orientar a la comunidad hacia una recuperación más rápida y efectiva.

4.1.3 Sostenibilidad y solidez

La sostenibilidad y la solidez económica como consecuencias de la resiliencia emprendedora regional son impulsores del desarrollo en los territorios; esto se logran mediante el surgimiento del emprendimiento Resiliente local que frente a las crisis experimentadas por las regiones pueden superar las imperfecciones del mercado y suscitar el resurgimiento y fortalecimiento a largo plazo. Para lograrlo, de acuerdo con Morrison et al. (2017)) es fundamental el apoyo de las agencias externas como proveedores de recursos que fomentan la adquisición de recursos necesarios para superar las barreras económica como lo son el acceso al financiamiento y el apoyo a proyectos comunitarios sustentados en oportunidades de desarrollo detectadas en la crisis. Además de este apoyo externo el capital social también es importante debido a que promueve el emprendimiento Resiliente local a través de la alineación de prácticas emprendedoras locales con el uso de recursos globales entre ellos el conocimiento derivado de las redes de base utilizadas (Ngoasong & Kimbu, 2016)

Vlasov et al. (2018) desataca que esta interacción entre recursos locales y globales mejora la capacidad de las comunidades para adaptarse a las disrupciones asegurando de cierta manera la sostenibilidad y solidez de las regiones mediante el emprendimiento resiliente, en consecuencia, se produce armonización entre las prácticas locales y los recursos globales obtenidos permitiendo a las regiones hacer frente a las adversidades inmediatas y proporcionar una base sólida conducente para la permanencia del tejido empresarial en el futuro. En este sentido, la resiliencia emprendedora de las regiones conduce a la sostenibilidad económica social y ambiental de estos territorios acrecentando la posibilidad de desarrollo económico en el largo plazo.

4.1.4 Crecimiento y desempeño

Otra consecuencia de la resiliencia emprendedora regional es el crecimiento y el desarrollo empresarial en estos territorios. Esto se logra por la gestación de nuevo tejido empresarial mediante procesos de innovación y mejoramiento de la productividad el cual atrae inversión y talento humano que aunados contribuyen significativamente a desarrollar social y económicamente Desde el momento de la crisis hasta la prosperidad a largo plazo del territorio. Según Mouzas & Bauer (2022) la combinación interrelacionada de la eficiencia operativa el rendimiento financiero y la efectividad del mercado pueden generar rentabilidad, crecimiento, solvencia y mejor desempeño en estos territorios

Lo anterior se debe a que la resiliencia emprendedora moviliza recursos creativos que provienen del ingenio de las comunidades en medio de la crisis y son utilizados para alcanzar los objetivos propuestos por la región fortaleciendo la cohesión comunitaria. En este sentido, Nelson & Lima (2020) argumentan que la capacidad de las regiones para aprovechar el ingenio en los periodos de crisis es una herramienta efectiva en la generación de programas inclusivo y el diseño de políticas institucionales que impulsen dentro de la región la capacidad cívica de responder frente a los desastres experimentados. Asimismo, Rao & Greve (2018) destaca que la aplicación de las políticas públicas en esta materia fortalece la capacidad de respuesta de los territorios frente a las crisis y su vez provee un entorno inclusivo en el que hacen partícipes del desarrollo regional a todos los actores presentes en el territorio.

Lo anterior permite afirmar que el crecimiento económico y el desempeño son una consecuencia directa de la resiliencia emprendedora de los territorios manifestada mediante la reconstrucción el desempeño empresarial, el desarrollo económico y la sostenibilidad de los territorios al fomentar la innovación, la cohesión y la colaboración de los actores presentes en el territorio cuando experimentan crisis, permitiéndole a estos enfrentar los desafíos con éxito, prosperar en el largo plazo, crear entornos geográficos más fuertes y sostenibles como legado para las futuras generaciones.

En consecuencia, es posible afirmar que estos tres consecuentes contribuyen al crecimiento y desempeño de las regiones, produciéndose la estimulación del crecimiento económico como impulsor del desarrollo territorial.

4.2 Fortalecimiento de la comunidad como impulsor del desarrollo territorial

La segunda consecuencia de la resiliencia emprendedora en los territorios encontrada en la revisión sistemática de literatura es el fortalecimiento de la comunidad como impulsor del desarrollo territorial, por lo tanto, seguidamente se analizan los tres efectos más importantes de la resiliencia emprendedora en este contexto como lo son la respuesta dinámica la recuperación de la comunidad y el desarrollo comunitario

El fortalecimiento de la comunidad como impulsor del desarrollo comunitario, es una consecuencia de la resiliencia emprendedora que puede constituirse en un eje clave que estimula la cohesión y el fortalecimiento de los lazos comunitarios al incluir a los actores locales presentes en la exploración de posibles soluciones colectivas frente a las adversidades vividas y fomentar la respuesta dinámica y colaborativa que permita la recuperación, el cuidado y desarrollo comunitario de sus miembros y el incremento del sentido de pertenencia.

A continuación, se analizan tres efectos importantes de la resiliencia emprendedora relacionados con el fortalecimiento de la comunidad como impulsor del desarrollo territorial: la respuesta dinámica, la recuperación de la comunidad y el desarrollo comunitario.

4.2.1 Respuesta dinámica

Responder dinámicamente a la crisis es otorgar una solución ágil y adaptable a los desafíos adversidades y cambios del ambiente mediante la estimulación del desarrollo de capacidades y redes de relacionamiento que estimulan la recuperación continua. Seguido así lo evidencia Nelson & Lima (2020) quienes encontraron que la colaboración y participación entre los diferentes actores involucrados permite la movilización de recursos de capital social indispensables en el otorgamiento de una respuesta dinámica a la crisis. Esta capacidad se apoya en la acción colectiva mediante el uso de la

innovación y la cooperación proactiva (Krlev, 2023), estrechando las relaciones sociales entre los variados actores presentes en el territorio. Por ello, Ngoasong & Kimbu (2016) otorgan una importancia significativa a la movilización de este tipo de recursos sociales en el proceso de recuperación que contribuye a que las comunidades puedan actuar con agilidad y creatividad cuando experimentan adversidades.

De acuerdo con Linnenluecke & McKnight (2017) para que se produzca esta respuesta dinámica es necesario la cooperación de los diferentes grupos de interés especialmente la presencia del Estado mediante la implementación de las políticas públicas que favorezcan la flexibilidad de la respuesta del tejido empresarial frente a la adversidad, entendiendo que estas políticas deben estar orientadas a la estimulación favorable de respuestas improvisadas y adaptativas por parte de los actores emprendedores para garantizar que el territorio pueda enfrentar con éxito la crisis y que la comunidad mantenga y desarrolle su capacidad de recuperación al superar los desafíos y contribuir con el desarrollo socioeconómico de estos territorios devastados.

4.2.2 Recuperación de la comunidad

El segundo efecto de la resiliencia emprendedora regional es la recuperación de la comunidad. Para lograrlo es necesario la gestación de tejido empresarial que permita la creación de empleo local y el fortalecimiento de la economía muchas veces basado en los comportamientos solidarios presentes en las regiones que facilitan el retorno a la estabilidad.

De acuerdo con (Gur et al. (2020) la creación de empleo local es uno de los primeros pasos para apoyar la recuperación en los territorios que han sufrido crisis. Igualmente, Morrison et al. (2017) hace un llamado a los mecanismos de apoyo externo para que ofrezcan orientación y asesoramiento a los territorios afectados. En este sentido, la creación del empleo local y el apoyo externo son herramientas efectivas que fortalecen la economía local y propicien el proceso de reconstrucción de los territorios.

Otro aspecto que permite la recuperación de los territorios es la cohesión social de la comunidad. En este sentido (Lew, 2014) menciona que la cohesión puede originarse en

las presiones que experimenta la comunidad para realizar cambios dentro de esta sociedad lo que contribuye al fortalecimiento del tejido social y permite la adaptación de las comunidades a las nuevas realidades. Estas sinergias fomentan el liderazgo local el cual cuando es comprometido y está basado en la cooperación activa de relaciones recíprocas no sólo promueven la cohesión, sino que estimulan el progreso económico de las regiones en tiempos adversos (Vlasov et al., 2018)

4.2.3 *Desarrollo comunitario*

El tercer efecto de la resiliencia emprendedora regional es el desarrollo comunitario y toma sentido cuando se realiza de forma planificada bajo el enfoque de durabilidad a largo plazo. En este sentido Lew (2014) afirma que el desarrollo comunitario exitoso debe ser planeado de forma cuidadosa con la participación de su grupo de interés buscando asegurar que las comunidades se recuperen de las crisis se fortalezca y prospere. Cuando esto se logra, se genera y promueve el empoderamiento de sus actores conduciendo a la producción de resiliencia a nivel personal, comunitaria, cultural y económica lo que estimula el desarrollo dentro de la región afectada por eventos adversos (McInnis-Bowers et al., 2017)

Además, para lograr el desarrollo comunitario es necesario la presencia de capital social mediante el fomento de la acción colectiva que permite a las comunidades emprendedoras alinear sus esfuerzos internos a las oportunidades externas que emergen en la crisis así lo confirman Ngoasong & Kimbu (2016) quienes encontraron que el capital social es importante para alcanzar el éxito de las iniciativas emprendedoras originadas oportunidades detectadas en momentos de crisis. Asimismo, de acuerdo con (Qiu et al., 2023) las redes de apoyo entre actores locales y globales favorecen el desarrollo territorial debido a que les permiten a las comunidades el desarrollo de recursos a manera de bricolaje que impulsan el tejido empresarial.

Esta combinación de actores, instituciones, recursos internos, apoyo externo, estructuras sociales y cohesión comunitaria impulsan la actividad empresarial fomentando el crecimiento económico y revitalizando a la comunidad al otorgar una respuesta exitosa a la crisis (Roundy et al., 2017).

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, es posible afirmar que la respuesta dinámica, la recuperación de la comunidad y desarrollo comunitario se constituye en consecuencias de la resiliencia emprendedora regional que permiten el fortalecimiento de la comunidad como impulsor del desarrollo territorial.

A continuación, se expone la tercera y última consecuencia de la resiliencia de los territorios:

4.3 Adaptación continua como impulsor del desarrollo territorial

La tercera y última consecuencia de la resiliencia Emprendedor en las regiones es la adaptación continua como impulsor del desarrollo territorial. Esta permite que las comunidades enfrenten la adversidad con éxito, se transformen convirtiendo la crisis en oportunidades para mejorar la oferta de valor en el tejido empresarial especialmente cuando atraviesan por disrupciones. Al realizar este proceso con éxito los territorios alcanzan la adaptación al acomodarse a las nuevas realidades y al desarrollar estrategias que generen estructuras empresariales y comunitarias sólidas en el largo plazo. Seguidamente se exploran tres efectos de la resiliencia que promueven desarrollo territorial como lo son la adaptación la superación de la crisis y la supervivencia

4.3.1 Adaptación

La resiliencia emprendedora en las regiones trae como consecuencia la adaptación referida a la capacidad de una comunidad o territorio para alinearse a las circunstancias adversas y avanzar hacia una nueva normalidad que frecuentemente involucra cambios en la que las instituciones y demás actores locales presentes en los territorios operan

De acuerdo con Williams & Vorley (2014), la adaptación de las regiones depende de la capacidad de los ecosistemas emprendedores vinculada a afrontar las disrupciones generadas en determinados momentos de tiempo, generando un ambiente flexible y resistente. En este proceso hace indispensable la participación y el involucramiento de cada uno de los miembros del grupo de interés de la comunidad comprometida con enfrentar con éxito la crisis experimentada en el territorio (Roundy et al., 2017). Además, es importante trabajar mancomunadamente con empresarios y con instituciones en la generación de espacios y de estructuras que faciliten la adaptación

(Aguinis et al., 2023). Por ello, es importante incluir la intervención de los líderes locales quienes actúan como agentes de cambio en tiempos de crisis contribuyendo desde la comunidad con un liderazgo transformacional al servicio de la comunidad (Kawharu et al., 2017).

Adicionalmente, la política gubernamental desempeña un rol clave en la adaptación de los territorios debido a que puede facilitar mediante la implementación de políticas la estimulación del emprendimiento y la creación de condiciones para la gestación de nuevo tejido empresarial en respuesta a las necesidades presentadas en la crisis. Como lo señala Bishop & Shilcof (2017) al afirmar que una adecuada gobernanza puede incrementar el índice de natalidad empresarial contribuyendo a la generación de nuevas oportunidades económicas en contextos de crisis.

En concordancia con lo anterior, después de una crisis, las instituciones y las partes interesadas que pertenecen a una región devastada deben adaptarse a la nueva realidad, que le impone nuevas funciones y roles, por ello es necesario transformar las estructuras institucionales con el objeto de reflejar mejor las necesidades que emergen en el territorio que ha experimentado disrupciones (Gajendran & Oloruntoba, 2017). En este sentido, el emprendimiento resiliente se constituye en una herramienta efectiva para el crecimiento económico y en un proceso clave para adaptación y transformación de los territorios, contribuyendo a la diversificación del tejido empresarial acorde a las necesidades de la región promoviendo así el desarrollo económico en el corto y el largo plazo (N. Williams & Vorley, 2014).

4.3.2 Superación de la crisis

La superación de la crisis es el segundo efecto de la resiliencia emprendedora regional para la adaptación continua como impulsor del desarrollo territorial. La superación es posible cuando se logra involucrar al grupo de interés de la comunidad mediante la colaboración y la acción colectiva para el desarrollo de procesos creativos que produzcan innovación institucional y permitan el desarrollo de la capacidad de respuesta a desafíos de diversa índole experimentados por las regiones.

De acuerdo con Krlev (2023) es fundamental para el desarrollo de soluciones innovadoras que los empresarios los miembros de la comunidad y las instituciones presentes en el ecosistema Emprendedor trabajen de forma colaborativa en búsqueda de soluciones a las crisis ya sea ambientales de tipo social o económicas fomentando la capacidad de adaptación flexible a estos desafíos producto de la resiliencia emprendedora comunitaria.

La superación de la crisis también implica el desarrollo de estrategias emprendedoras para ofrecer soluciones específicas y adaptadas a las necesidades locales emergentes de la crisis y otorgar una respuesta rápida mediante la creación de nuevos enfoques para el trabajo y la generación de ingresos como consecuencia de la resiliencia emprendedora de sus territorios (Linnenluecke & McKnight, 2017).

La nueva generación de tejido empresarial implica desarrollar cambios significativos en las estructuras organizativas y en los comportamientos tanto individuales como colectivos de los actores presentes en el territorio propiciando la recuperación rápida de las interrupciones experimentadas en las regiones (Roundy et al., 2017). De esta forma, el emprendimiento colectivo mediante la oferta de valor en respuesta a las necesidades emergentes en la crisis permite su superación al proporcionar una base sólida para el desarrollo continuo de las regiones y al permitir que los territorios se reconfiguren de acuerdo con sus nuevas realidades y prosperen en tiempos de adversidad (Sankaran & Demangeot, 2017).

4.3.3 Supervivencia

El tercer efecto de la resiliencia emprendedora de los territorios para lograr la adaptación continua como impulsor del desarrollo territorial es la supervivencia. Se refiere a la capacidad que posee los territorios para sobrellevar la adversidad, para recuperarse de estas situaciones rupturas y para continuar su proceso de fortalecimiento a lo largo de su existencia. Seguido esta capacidad se vincula con la habilidad de las regiones para hacer que su economía sea dinámica y diversa al desarrollar estrategias emprendedoras que den respuesta a las necesidades del entorno afectado por la crisis.

Los autores Williams & Vorley (2014) señalan que el espíritu emprendedor en las comunidades es fundamental para la generación de empleo, la oferta de valor ajustada a las nuevas realidades después de la crisis y la estimular la innovación mejorando la competitividad y ayudando a las comunidades a enfrentarse con éxito a los eventos disruptivos, a prosperar después experimentar la adversidad y en consecuencia a lograr la supervivencia.

De acuerdo con Roundy et al. (2017) la supervivencia también se logra en los territorios por la interrelación colaborativa de los actores presentes en el ecosistema emprendedor entre ellos el tejido empresarial con sus modelos de negocio que ajustan su oferta de valor a las necesidades emergentes en la crisis contribuyendo a la reconstrucción y crecimiento del territorio en respuesta a su dinámica de adaptación, asegurando la continuidad económica y fomentando la participación activa de la comunidad en su propio proceso de recuperación tras experimentar una crisis.

La supervivencia se logra en la medida en que en las comunidades emprendedoras pueden recuperarse y prosperar a través de la interacción entre organizaciones e instituciones gubernamentales para crear condiciones necesarias que promuevan su permanencia en las regiones afectadas por desastres (Gajendran & Oloruntoba, 2017).

Cuando las comunidades logran por medio de la resiliencia emprendedora de sus territorios desarrollar el proceso de adaptación constante, de superación de las crisis y consiguen su supervivencia, se produce la adaptación continua como impulsor del desarrollo territorial.

4.4. Gobernanza inteligente y desarrollo territorial

En esta sección se presentan los resultados de analizar la relación entre la gobernanza inteligente y el desarrollo territorial. A continuación, se desarrollan tres sub-acápites, los cuales corresponde a las categorías que emergen del análisis.

4.2.1 Modos de interacción para la coordinación

El enfoque de desarrollo territorial va más allá de consideraciones centradas en el desarrollo económico, e incluye la incidencia de distintos actores territoriales, prestando atención a los procesos de cooperación y construcción social para el uso y planificación del territorio (Torre, 2023). Es decir, que en la comprensión del concepto de desarrollo territorial, es necesario considerar no solo el capital económico, estructural y político que pueden llegar a ser claves en las transformaciones, sino que también se debe voltear la mirada sobre el capital social, el cual abarca diversas formas de proximidad (Gerke & Dalla Pria, 2022) o formas que ayudan a la interrelación de actores. Es por esto que a continuación, se realiza una revisión de algunas formas de interacción que se encuentran típicamente al hablar de gobernanza inteligente, desde una mirada sociotécnica.

Los modos de interacción, típicamente dados por la participación, la asociación y la colaboración (Dameri & Benevolo, 2016) son claves para aunar esfuerzos en pro de diseñar y desarrollar las agendas para el desarrollo territorial. Los modos de interacción se convierten una arista relevante dado que son las formas a través de las cuales los actores territoriales pueden interactuar y combinar sus capacidades. En las discusiones actuales sobre gobernanza inteligente, es común encontrar una combinación de elementos basados en el uso de tecnologías y otros relacionados con los modos de interacción. Esta es la denominada visión sociotécnica de la gobernanza, en la cual se integran los sistemas tecnológicos, los datos y las plataformas con las capacidades sociales para enfrentar los problemas públicos (Janowski et al., 2018). A continuación, se analiza como desde cada uno de los modos e interacción es posible contribuir al desarrollo territorial, específicamente a la característica de la articulación.

En primera instancia, se tiene a la participación pública (Gil-García et al., 2023). La participación puede ser definida como la intensidad de la intervención directa de los

ciudadanos, y otras partes interesadas, en la toma de decisiones sobre acciones gubernamentales (Harrison et al., 2011; Chun et al., 2010). La participación de los diferentes actores en los procesos de toma de decisiones en la gobernanza inteligente es un motor para la gestión de las problemáticas en diferentes dimensiones territoriales (Demirel & Mülazımođlu, 2022) (UN-Habitat, 2024). Es importante tener en cuenta que cuando se hace referencia a la participación, esta se diferencia de otros conceptos similares tales como la colaboración, dado que desde la participación es posible que los actores influyan en los acuerdos de gobernanza, llevando a que se fijen los arreglos que moldean las actuaciones de los mismos.

Para comprender la relación entre la participación pública y la coordinación, como dimensión del desarrollo territorial, es necesario precisar que, según (Veyssière et al., 2022), existen dos tipos. Las coordinaciones basadas en el mercado, que hacen referencia a acuerdos bilaterales entre empresas, determinados por consideraciones económicas, tales como la reducción de costos, que se puede dar al compartir infraestructura, materia prima o insumos (Valentine, 2016). La otra tipología de coordinación tiene que ver con aquellas no basadas en el mercado, desde las cuales es posible compartir por ejemplo información o condiciones contextuales como por ejemplo la proximidad que puede llevar a que se faciliten otros tipos de interacciones ((Veyssière et al., 2022). En ambos casos la coordinación se puede impactar positivamente con la participación pública, dado que las decisiones que se tomen en el marco de la gobernanza inteligente generaran condiciones propias para impactar facetas del desarrollo económico impulsado por la productividad que se aporta desde las empresas, como actores de un territorio específico. Este asunto ha sido estudiado, específicamente, desde el concepto de las aglomeraciones espaciales, a partir de las cuales es posible que los actores económicos, se agrupen bajo el concepto de *clúster* constituidos por empresas e instituciones interconectadas en un campo específico (Gerke & Dalla Pria, 2022). Por ejemplo, (Bellandi & Storai, 2022) evalúan el caso de los distritos industriales maduros y su contribución al desarrollo económico territorial virtuoso. A través de los arreglos de gobernanza facilitados por la participación pública, por ejemplo, es posible consolidar *clusters* productivos alrededor de un sector económico específico, a través de los cuales es posible acceder a beneficios tributarios y facilidades para la integración de las cadenas de suministro. Esto al final,

puede generar beneficios, en este caso para un actor específico constituido por los empresarios, sin embargo, situaciones similares pueden darse desde los intereses y características de otros actores territoriales.

En segunda instancia, otro modo de interacción tiene que ver con la colaboración, la cual se define como compartir la autoridad y la responsabilidad de las decisiones, acciones y formulación de políticas de gobierno entre múltiples conjuntos de partes interesadas (Harrison et al., 2011). La participación podría estar relacionada con dar opiniones y tomar decisiones gubernamentales, y la colaboración se refiere a la participación de personas con ciertos conocimientos y habilidades que están dispuestas a ayudar al gobierno con tareas específicas (Gil-García et al., 2023). Desde la colaboración los actores territoriales participan en el diseño, desarrollo e implementación de productos, servicios o proyectos públicos específicos, los cuales ya han sido priorizados en instancias de participación pública. A través de la colaboración se podría aportar a la coordinación no económica, dado que a través de ésta es posible aprovechar los conocimientos y capacidades técnicas de los actores para el diseño de productos, servicios y proyectos que pueden impactar las agendas de desarrollo territorial.

Por último, se tiene la asociación. Las soluciones a los problemas sociales requieren los esfuerzos combinados de los sectores público, privado y voluntariado (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011). La asociación es similar a la colaboración porque los actores privados y públicos trabajan juntos, pero su prioridad es cooperar para entregar un resultado acordado, permitiendo optimizar recursos (Lim et al., 2022); (Mackintosh, 1992). Las asociaciones público-privadas son un ejemplo de cooperación entre actores del sector público y privado (Hodge & Greve, 2007). La asociación se caracteriza porque la interacción se da entre actores, por lo general provenientes del sector privado con claros intereses económicos y de obtención de una ganancia, y un actor público que contrata al privado para facilitar la prestación de un servicio, producto o el desarrollo de un proyecto. Desde este modo de interacción es posible impactar la consecución de recursos para movilizar el desarrollo de iniciativas públicas apoyadas en las capacidades de actores privados. Un ejemplo claro se da a través de la figura de las asociaciones

público-privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura. A través de los proyectos, productos o servicios que puede llegar a desarrollar el privado para su contratante del sector público, se pueden suplir necesidades puntuales que en última instancia terminan impactando el desarrollo territorial.

4.2.2 Mecanismos e instrumentos de gobernanza y desarrollo territorial

Los mecanismos se centran en los métodos utilizados para implicar a los ciudadanos (Mattei et al., 2022), y por ende, a los demás actores que intervienen en la definición de los arreglos de gobernanza. Los mecanismos se convierten en los medios a través de los cuales las partes interesadas pueden interactuar para efectos de desarrollar ejercicios ya sea de colaboración o de participación. Pueden existir mecanismos que son creados formalmente, es decir están institucionalizados, por ejemplo, en Colombia se tienen, los Consejos Territoriales de Planificación, los cuales tienen una función consultiva y de representación de la sociedad civil en la planeación del desarrollo (Congreso de la República de Colombia, 1994). Estos tipos de instrumentos buscan que la mayor cantidad de actores puedan intervenir en la configuración de las agendas de desarrollo. Desde este punto de vista el desarrollo es una “construcción social que propicia la armonía entre el bienestar de la población, el uso del territorio, la conservación y protección de los recursos naturales y las actividades productivas” (ESAP & DNP, 2011). Así también, existen mecanismos creados de manera informal por los actores del territorio y que pueden responder a necesidades puntuales. Por ejemplo, en un territorio específico la comunidad puede acordar desarrollar reuniones vecinales para efectos de tratar una problemática puntual, por ejemplo, relacionada con la mala disposición de basuras y residuos sólidos. Los mecanismos informales pueden, incluso, cimentar las bases de mecanismos formales o simplemente pueden, con el tiempo, si la dinámica territorial lo amerita, desaparecer y den paso a nuevos espacios para la interacción.

Algunos mecanismos pueden ser que no requieran estrictamente la participación de entes públicos. En otros tipos de mecanismos pueden confluir actores públicos, privados, del tercer sector, incluso algunos de cooperación internacional. La configuración que adquiera el respectivo mecanismo puede resultar de la naturaleza de la problemática que se pretenda abordar, y de las capacidades de los actores para visualizar e incluir otros

actores que sumen a la solución de los retos o problemáticas territoriales. Aunque se menciona, que no necesariamente los mecanismos requieren participación del sector público, es importante tener en cuenta el rol orquestador que puede llegar a tener el mismo, dada la asignación de competencias por ley, que hacen que su presencia sea necesaria. Pero también puede pasar que algunas iniciativas que apunten al desarrollo territorial se desarrollen con la concusión de actores diferentes al sector público. En dicho caso, para efectos de potenciar el desarrollo de los territorios se debería procurar (a mediano o largo plazo) que las iniciativas de actores diferentes al gobierno se encuentren en agendas comunes que puedan aprovechar el conocimiento contextual y social de los actores de la sociedad civil, conjuntamente con las competencias y la capacidad de ejecución del gobierno para efectos de potenciar proyectos de desarrollo que propendan por la transformación y el desarrollo territorial.

De otro lado, se tiene los instrumentos de gobernanza. Estos se convierten en las herramientas específicas que los actores producen como resultados de los arreglos de gobernanza, y que contienen los lineamientos que rigen las actuaciones de estos. Los instrumentos, una vez constituidos se convierten en los lineamientos que orientan las actuaciones de los actores. En el marco de un mecanismo de gobernanza, es posible que surjan instrumentos para la misma. Por ejemplo, en la ciudad de Medellín (Colombia) se cuenta con el Comité Universidad, Empresa, Estado (CUEE), el cual es un mecanismo que reúne actores de cada uno de los estamentos enunciados, para discutir problemáticas de ciudad relacionadas con ciencia, innovación, emprendimiento, entre otros asuntos relevantes para el desarrollo territorial. Los acuerdos a los que se llegan desde el CUEE pueden tomar como base orientadora un instrumento existente en la ciudad, el cual está dado por el Plan del Sistema Distrital de CTi+S 2024-2034 (Alcaldía de Medellín, 2023). Dicho plan contiene un conjunto de lineamientos que ya han sido definidos y que se convierten en el instrumento a seguir. Desde los instrumentos es posible contribuir al desarrollo territorial dado que estos establecen los lineamientos orientadores de los proyectos de desarrollo. Así también estos, en la mayoría de los casos, han sido producto de la concertación entre actores, por lo cual podrían llegar a reflejar el sentir de estos y sus necesidades.

4.2.2. Actores, capacidades y problemáticas contextuales

Los territorios son sistemas complejos que incluyen diferentes actores (Kumar et al., 2020). Las iniciativas de los actores locales se consideran cruciales y determinan la evolución futura de los sistemas (Grillitsch & Nilsson, 2022). El desarrollo territorial debe analizarse sobre todo como una construcción social cuya gobernanza involucra a una amplia gama de actores con diversas áreas de especialización y que buscan objetivos más o menos conciliables (Ebbekink, 2017).

La gobernanza inteligente es una mezcla de partes interesadas que participan en los servicios públicos y en la toma de decisiones (Albino et al., 2015). Los actores se dividen principalmente en dos categorías, actores gubernamentales y no gubernamentales (Lim et al., 2022). Los actores no gubernamentales incluyen organizaciones privadas, civiles y académicas (Ruhlandt, 2018). Por su parte, los actores gubernamentales comprenden todas aquellas agencias operadas desde el gobierno, las cuales tendrían la responsabilidad de orquestar los arreglos de gobernanza. Es importante resaltar que no todos los actores comparten los mismos intereses, competencias y objetivos (Rowley, 2011), por lo cual llegar a un arreglo de gobernanza puede ser un tema complejo de lograr. El desarrollo territorial se alinea con el concepto de gobernanza inteligente debido a que los actores locales, tanto dentro del ámbito económico como fuera de él (por ejemplo, autoridades locales, agencias de desarrollo o el sector voluntario), se involucran en la promoción del territorio al que pertenecen (Gerke & Dalla Pria, 2022). Es por esto que las interacciones entre los actores territoriales deben recibir especial atención al considerar el desarrollo territorial. Las relaciones virtuosas entre actores, lleva a que se configure el concepto de capital social, que representa los recursos derivados de la participación en relaciones y redes sociales, siendo un concepto adecuado, ya que fomenta un análisis más sistemático de las interacciones locales y arroja luz sobre cómo estas contribuyen a la producción de recursos locales cruciales para el desarrollo territorial (Gerke & Dalla Pria, 2022)

Dentro de los actores, es posible encontrar: el gobierno, conformados por los empleados públicos, de todos los niveles e instancias jerárquicas; la ciudadanía, como principal

actor, quien disfruta o padece los efectos de las decisiones de gobernanza; las organizaciones comunales, constituidas por instancias en las cuales la comunidad se organiza para impulsar procesos de desarrollo; los empresarios, quienes a través del liderazgo de las actividades productivas y comerciales impactan la economía territorial; la academia, conformada por centros universitarios desde donde se promueve la creación y transferencia de conocimiento; las agremiaciones de productores, que se reúnen para defender intereses particulares de un sector económico, entre otras.

Es importante tener en cuenta que, dependiendo de la naturaleza de la problemática u oportunidad a enfrentar, la combinación de actores que intervienen para aportar a la solución puede cambiar. La gestión articulada de actores requiere que existe uno que asuma un papel central para canalizar los esfuerzos de los demás actores. Es aquí donde en las dinámicas territoriales, no necesariamente el gobierno es quien ejerce dicho rol. Los liderazgos por parte de un actor X o Y pueden ser producto del nivel de desarrollo de las capacidades de estos. Cada actor posee capacidades únicas que al juntarse con las de otros puede llevar a configurar redes que ayudan a promover el desarrollo territorial. En este sentido, es necesario fortalecer y aprovechar las capacidades de los actores para desarrollar proyectos de que respondan a problemáticas territoriales. El rol de cada actor cobra importancia, dado que podría llegar a complementarse con el de otros, y por ende potencializar las iniciativas de desarrollo. En las redes colaborativas entre actores puede suceder que algunos modifiquen sus roles dependiendo del contexto. Esta puede ser una situación normal, sin embargo, es importante que en dichas interacciones se trate de fomentar la complementariedad entre roles de actores más que la competencia entre los mismos. También, los cambios podrían llevar a que los actores entren a competir entre sí, incluso en ocasiones desconociendo las capacidades desarrolladas de manera previa a lo largo del tiempo, por otros actores.

El fortalecimiento de capacidades podría llevar a que se aprovechen de mejor forma los espacios de interacción entre actores. Incluso, estas discusiones han llevado a que en la literatura emerjan conceptos tales como la “gobernanza territorial colaborativa” la cual se utiliza para referirse a los espacios y procedimientos que requieren los actores

territoriales para resolver conjuntamente los problemas de un territorio (Estensoro et al., 2025).

Por último, aparte de fortalecer las capacidades de los actores, también es importante aprovechar las fortalezas de estos, y, por ende, de los sectores que éstos representan. Es decir, a nivel contextual pueda que un territorio tenga fortalezas en cualquiera de sus dimensiones y es aquí donde sería posible aprovechar las mismas para, por ejemplo, impactar positivamente la economía o cualquier otra arista del desarrollo integral.

Capítulo 5. Discusión

Partiendo de la pregunta de investigación que orienta esta obra, consistente en ¿Cómo la resiliencia emprendedora y la gobernanza inteligente pueden convertirse en impulsores del desarrollo territorial?, el análisis permite proponer una lectura renovada del desarrollo territorial como proceso dinámico, resiliente y adaptativo, construido colectivamente por actores locales e institucionales que activan capacidades y recursos para superar crisis y aprovechar oportunidades emergentes.

En primer lugar, la evidencia demuestra que la gobernanza inteligente se posiciona como un marco habilitador de relaciones colaborativas y decisiones compartidas. Siguiendo a autores como Stoker (1998) y Tomor et al. (2019), gobernar de forma “inteligente” implica superar el paradigma de la gobernanza lineal, para asumir estructuras multinivel y policéntricas, donde convergen organización gubernamental, participación ciudadana y uso estratégico de la tecnología (Pereira et al., 2018). Este modelo no se limita a la digitalización de procesos, sino que integra modos de interacción, mecanismos e instrumentos y gestión de actores como elementos articuladores de soluciones adaptadas a problemáticas locales complejas.

Como se refleja en los hallazgos, los modos de interacción (participación, asociación, colaboración) se consolidan como pilares que favorecen la coordinación entre actores heterogéneos (Gerke & Dalla Pria, 2022; Torre, 2025). Estos modos permiten que el capital social, activo esencial del territorio, sea movilizado y renovado continuamente, alimentando dinámicas de co-creación y corresponsabilidad. A ello se suman los mecanismos e instrumentos (Mattei et al., 2022) que, más allá de espacios físicos o digitales, actúan como catalizadores de gobernanza adaptativa, fomentando la transparencia, la deliberación y el aprendizaje social.

En segundo lugar, la resiliencia emprendedora, sustentada en la literatura de Linnenluecke & McKnight (2017), Roundy et al. (2017) y Aguinis et al. (2023), emerge como un motor transformador que otorga a los territorios capacidad de resistir, adaptarse y evolucionar frente a crisis. Los resultados confirman que esta resiliencia se manifiesta

a través de la estimulación del crecimiento económico, el fortalecimiento de la comunidad y la adaptación continua, generando un círculo virtuoso de innovación social y regeneración productiva.

Así, el crecimiento económico no se explica únicamente por la acumulación de capital o la apertura de nuevas empresas, sino por la capacidad de los ecosistemas emprendedores para reconfigurarse ante restricciones estructurales, diversificar su base productiva y dinamizar redes de colaboración (Iacobucci & Perugini, 2021). En este punto, se refuerza la idea planteada por Gherhes et al. (2018) sobre la importancia de contrarrestar la histéresis institucional, rompiendo inercias que frenan la innovación y perpetúan trayectorias de desarrollo subóptimas.

El fortalecimiento de la comunidad, como segunda consecuencia, conecta con aportes de autores como Morrison et al. (2017) y Ngoasong & Kimbu (2016), quienes destacan la relevancia de la cohesión social, el liderazgo local y la transferencia de conocimientos como factores de capital social resiliente. En contextos rurales o periféricos, como muestran Kawharu et al. (2017) y McInnis-Bowers et al. (2017), el fortalecimiento comunitario se vuelve un factor clave para transformar crisis en oportunidades de autogestión e innovación social, incorporando valores culturales y memorias colectivas como insumos estratégicos para la regeneración territorial.

Por su parte, la adaptación continua subraya la idea de que la resiliencia territorial no es estática, sino un proceso evolutivo anclado en la capacidad de aprendizaje y la flexibilidad institucional (Williams & Vorley, 2014). El estudio confirma que esta adaptación se logra mediante estrategias colectivas de superación de la crisis y supervivencia organizacional, donde actores públicos y privados co-diseñan respuestas ágiles y sostenibles.

De forma transversal, la relación entre gobernanza inteligente y resiliencia emprendedora se revela como sinérgica y complementaria. Mientras la primera aporta infraestructura institucional, mecanismos de coordinación y espacios de participación inclusiva; la segunda activa la agencia local, moviliza recursos endógenos y fomenta capacidades dinámicas que sostienen el desarrollo económico y social (Vlasov et al.,

2018; Gur et al., 2020). Esta interacción potencia la respuesta de los territorios a perturbaciones externas y favorece la transformación de modelos productivos, incluso en escenarios de incertidumbre o fragilidad institucional.

Sin embargo, la discusión también advierte límites estructurales. Por ejemplo, la debilidad de capacidades técnicas, la desigual distribución de recursos y la fragmentación de marcos normativos pueden obstaculizar la consolidación de ecosistemas resilientes y esquemas de gobernanza multinivel. Para superar estas barreras, autores como Suire & Vicente (2014) y Williams & Shepherd (2016) insisten en la necesidad de diseñar políticas públicas que incentiven la cooperación intersectorial, la transferencia de conocimientos y la innovación institucional, integrando perspectivas multiculturales, género y justicia espacial (Sköld & Tillmar, 2015).

En consecuencia, responder a la pregunta de investigación exige reconocer que la clave para que la resiliencia emprendedora y la gobernanza inteligente actúen como impulsores efectivos del desarrollo territorial radica en fortalecer la coordinación, mejorar el contexto institucional y optimizar la movilización de recursos, como indica el modelo conceptual de Veyssièrre et al. (2022). Estos elementos, cuando se articulan mediante modos de interacción abiertos, mecanismos inclusivos y liderazgos transformacionales, posibilitan trayectorias de desarrollo que privilegian la equidad, la sostenibilidad y la innovación adaptativa.

En síntesis, los resultados de este estudio amplían la comprensión de cómo la **acción colectiva**, la **gestión inteligente** y la **capacidad emprendedora** pueden entrelazarse para convertir contextos adversos en oportunidades de **renovación territorial**, impulsando una nueva agenda de políticas públicas sensibles a la diversidad y a la complejidad de los territorios.

Conclusiones

Las evidencias presentadas a lo largo de esta obra permiten afirmar que la gobernanza inteligente y la resiliencia emprendedora constituyen, en su articulación, una vía estratégica para repensar y activar procesos de desarrollo territorial en contextos marcados por crisis recurrentes y retos estructurales de sostenibilidad. Lejos de ser nociones meramente complementarias, ambas categorías funcionan como fuerzas convergentes que dotan a los territorios de capacidades colectivas para resistir, adaptarse y transformar realidades adversas en nuevas trayectorias de crecimiento inclusivo. Esta investigación confirma que la gobernanza inteligente trasciende la simple digitalización de la gestión pública, convirtiéndose en una arquitectura socio-institucional capaz de dinamizar modos de interacción, mecanismos de relacionamiento y esquemas de coordinación entre actores diversos. Cuando estas estructuras se conectan con la resiliencia emprendedora, emerge una dinámica virtuosa que fortalece la agencia local, moviliza capital social y habilita ecosistemas emprendedores resilientes, en los que la acción colectiva se convierte en un factor clave para la regeneración productiva y la cohesión comunitaria.

Los hallazgos expuestos reafirman que el desarrollo territorial no puede limitarse a la acumulación de recursos físicos o financieros, sino que debe entenderse como un proceso vivo, impulsado por la interacción entre capacidades organizativas, redes de confianza, innovación institucional y liderazgo distribuido. Esta interacción potencia la respuesta de los territorios frente a perturbaciones, permite superar inercias normativas y genera condiciones habilitantes para que las comunidades se organicen, reinventen y avancen hacia nuevos estados de bienestar compartido. Desde la perspectiva conceptual, esta obra contribuye a cerrar brechas señaladas en la literatura, demostrando que la combinación de gobernanza inteligente y resiliencia emprendedora no sólo suma efectos aislados, sino que multiplica las capacidades de los territorios para enfrentar crisis prolongadas sin sacrificar la equidad ni la inclusión.

A nivel práctico, los resultados invitan a repensar políticas públicas que no se queden en discursos de modernización administrativa o fomento empresarial desarticulado, sino

que diseñen marcos integrales para fortalecer ecosistemas de emprendimiento resiliente, plataformas de gobernanza colaborativa y redes de aprendizaje continuo. Para lograrlo, es fundamental que las agendas territoriales promuevan espacios de participación amplia, fortalezcan liderazgos comunitarios y doten a los actores locales de instrumentos flexibles para responder de forma creativa y organizada a disrupciones inesperadas.

De cara a lo que sigue, emergen líneas de investigación que requieren ser profundizadas para robustecer el debate y orientar intervenciones concretas. Es indispensable analizar la relación entre cultura organizacional y liderazgo local como factores que moldean la calidad de la interacción entre actores y el nivel de confianza institucional. También se hace necesario indagar cómo la tecnología, las plataformas digitales y los datos abiertos pueden optimizar la coordinación de esfuerzos colectivos ante crisis, retomando enfoques como los propuestos por Veer et al. (2016). Además, persiste la necesidad de explorar cómo la histeresis institucional y los legados normativos limitan la innovación organizativa, un vacío que Gherhes et al. (2018) invitan a resolver mediante estudios comparativos en territorios postindustriales o periféricos. Otra vertiente relevante será adaptar modelos de resiliencia con perspectiva intercultural, tomando como referencia casos como el modelo takarangi de Kawharu et al. (2017), para diseñar estrategias sensibles a contextos multiculturales y rurales.

En suma, este libro invita a comprender la gobernanza inteligente y la resiliencia emprendedora no como rutas paralelas, sino como un binomio transformador que puede convertirse en impulso vital para territorios que aspiran no solo a sobrevivir la crisis, sino a reconfigurarse y prosperar. Con ello, se abren caminos para repensar la planificación territorial, reorientar políticas públicas y consolidar comunidades capaces de convertir la adversidad en oportunidad, asegurando que los aprendizajes y recursos generados hoy se traduzcan en bienestar y equidad para las generaciones futuras.

Referencias

- Aguinis, H., Kraus, S., Poček, J., Meyer, N., & Jensen, S. H. (2023). The why, how, and what of public policy implications of tourism and hospitality research. In *Tourism Management* (Vol. 97). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104720>
- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2020). Best-Practice Recommendations for Producers, Evaluators, and Users of Methodological Literature Reviews. *Organizational Research Methods*. <https://doi.org/10.1177/1094428120943281>
- Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291–1315. <https://doi.org/10.1002/smj.3015>
- Aidoo, S. O., Agyapong, A., Acquah, M., & Akomea, S. Y. (2021). The performance implications of strategic responses of SMEs to the covid-19 pandemic: Evidence from an African economy. *Africa Journal of Management*, 7(1), 74–103. <https://doi.org/10.1080/23322373.2021.1878810>
- Alcaldía de Medellín. (2023). *Plan del Sistema Distrital de CTi+S 2024-2034* (pp. 1–418).
- Antunes Junior, W. F., Borsatto, R. S., & Souza-Esquerdo, V. F. de. (2021). Why is it so difficult to promote territorial development through public policies? The obstacles faced by a Brazilian experience. *World Development Perspectives*, 24(October), 100367. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2021.100367>
- Barca, F., Mccann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: Place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science*, 52(1), 134–152. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x>
- Barrutia, J. M., Echebarria, C., Aguado-Moralejo, I., Apaolaza-Ibáñez, V., & Hartmann, P. (2022). Leading smart city projects: Government dynamic capabilities and public value creation. *Technological Forecasting and Social Change*, 179(April), 121679. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121679>
- Bellandi, M., & Storai, D. (2022). Structural change and agency in territorial development: the case of mature industrial districts. *Regional Studies*, 3404. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2107190>
- Ben Yahia, N., Eljaoued, W., Bellamine Ben Saoud, N., & Colomo-Palacios, R. (2021). Towards sustainable collaborative networks for smart cities co-governance. *International Journal of Information Management*, 56(October 2019), 102037. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.11.005>
- Bevir, M. (2013). A Theory of Governance. In *University of California Press* (Vol. 15, Issue 4).
- Bishop, P. (2019). Knowledge diversity and entrepreneurship following an economic crisis: an empirical study of regional resilience in Great Britain. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5–6), 496–515. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541595>

- Bishop, P., & Shilcof, D. (2017). The spatial dynamics of new firm births during an economic crisis: the case of Great Britain, 2004–2012. *Entrepreneurship and Regional Development*, 29(3–4), 215–237. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1257073>
- Blanco, I. (2015). Between democratic network governance and neoliberalism: A regime-theoretical analysis of collaboration in Barcelona. *Cities*, 44, 123–130. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2014.10.007>
- Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2011). Public-private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration and Development*, 31(1), 2–14. <https://doi.org/10.1002/pad.584>
- Cacciotti, G., & Hayton, J. C. (2015). Fear and Entrepreneurship: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 17, 165–190. [https://doi.org/10.1111/\(ISSN\)1468-2370](https://doi.org/10.1111/(ISSN)1468-2370)
- Chun, S. A., Shulman, S., Sandoval, R., & Hovy, E. (2010). Government 2.0: Making connections between citizens, data and government. *Information Polity*, 15(1–2), 1–9. <https://doi.org/10.3233/IP-2010-0205>
- Congreso de la República de Colombia. (1994). *Ley 152 de 1994*.
- Dameri, R. P., & Benevolo, C. (2016). Governing Smart Cities: An Empirical Analysis. *Social Science Computer Review*, 34(6), 693–707. <https://doi.org/10.1177/0894439315611093>
- Demirel, D., & Mülazımoğlu, M. E. (2022). How the smart governance model shapes cities? Cases from Europe. *Journal of Enterprising Communities*, 16(1), 8–25. <https://doi.org/10.1108/JEC-08-2021-0115>
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: Method, applications, and issues. *Health Care for Women International*, 13(3), 313–321. <https://doi.org/10.1080/07399339209516006>
- Duarte, A., Braga, V., Marques, C., & Sá, A. A. (2020). Geotourism and Territorial Development: a Systematic Literature Review and Research Agenda. *Geoheritage*, 12(3). <https://doi.org/10.1007/s12371-020-00478-z>
- Ebbekink, M. (2017). Cluster governance: a practical way out of a congested state of governance plurality. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 35(4), 621–639. <https://doi.org/10.1177/0263774X16666079>
- ESAP, & DNP. (2011). *Guías para la gestión pública territorial: Los concejos municipales actores clave en la gestión del desarrollo de los municipios*.
- Estensoro, M., Icaran-Díaz de Corcuera, C., & Larrea, M. (2025). Action Research for the Simultaneous Transformation of Governments and their Territorial Governance. *Systemic Practice and Action Research*, 38(2). <https://doi.org/10.1007/s11213-025-09721-6>
- Gajendran, T., & Oloruntoba, R. (2017). Governance and resilience: A case of re-development after a bushfire disaster. *Technological Forecasting and Social Change*, 121, 50–64. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.016>

- Gerke, A., & Dalla Pria, Y. (2022). The role of social capital in territorial development: the case of a French post-industrial region. *Regional Studies*, 3404. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2069237>
- Gherhes, C., Vorley, T., & Williams, N. (2018). Entrepreneurship and local economic resilience: the impact of institutional hysteresis in peripheral places. *Small Business Economics*, 51(3), 577–590. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9946-7>
- Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). The “What” and “How” of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. *Organizational Research Methods*, 13(4), 710–737. <https://doi.org/10.1177/1094428109351319>
- Gil-Garcia, J. R., Gasco-Hernandez, M., & Pardo, T. A. (2023). Making Sense of Open Government: A Conceptual Framework and Ideas for Future Research. *Perspectives on Public Management and Governance*, 6(2–3), 80–93. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvad005>
- Gonçalves, M. de O., Mourato, J. M., Pereira, A., & Cavaco, C. (2024). Examining local action groups as territorial development polities: CLLD in Lisbon Metropolitan Area. *European Planning Studies*, 32(12), 2597–2618. <https://doi.org/10.1080/09654313.2024.2392676>
- Grillitsch, M., & Nilsson, M. (2022). The role of initial and gradual trust in growing and unlocking regional industrial specialisations. *Industry and Innovation*, 29(7), 825–846. <https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2036599>
- Gur, F. A., Bendickson, J. S., Madden, L., & McDowell, W. C. (2020). Entrepreneurial opportunity recognition in the face of disasters. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(4), 671–693. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-09-2019-0537>
- Harrison, T. M., Guerrero, S., Burke, G. B., Cook, M., Cresswell, A., Helbig, N., Hrdinová, J., & Pardo, T. (2011). Open government and e-government: Democratic challenges from a public value perspective. *ACM International Conference Proceeding Series*, 245–253. <https://doi.org/10.1145/2037556.2037597>
- Henn, R., Terzidis, O., Kuschel, K., Leiva, J. C., & Alsua, C. (2022). One step back, two steps forward: internationalization strategies and the resilient growth of entrepreneurial ecosystems. *Small Enterprise Research*, 29(3), 273–307. <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2134191>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (S. A. D. C. V. McGraw-Hill/Interamerica Editores, Ed.; Sexta Edic).
- Hiebl, M. R. W. (2023). Sample Selection in Systematic Literature Reviews of Management Research. In *Organizational Research Methods* (Vol. 26, Issue 2, pp. 229–261). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/1094428120986851>
- Hoskisson, R. E., Chirico, F., Zyung, J. (Daniel), & Gambeta, E. (2017). Managerial Risk Taking: A Multitheoretical Review and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 43(1), 137–169. <https://doi.org/10.1177/0149206316671583>

- Huggins, R., & Thompson, P. (2020). Human agency, entrepreneurship and regional development: a behavioural perspective on economic evolution and innovative transformation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(7–8), 573–589. <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1687758>
- Iacobucci, D., & Perugini, F. (2021). Entrepreneurial ecosystems and economic resilience at local level. *Entrepreneurship and Regional Development*, 33(9–10), 689–716. <https://doi.org/10.1080/08985626.2021.1888318>
- Janowski, T., Estevez, E., & Baguma, R. (2018). Platform governance for sustainable development: Reshaping citizen-administration relationships in the digital age. *Government Information Quarterly*, 35(4), S1–S16. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.002>
- Jiang, H., Geertman, S., & Witte, P. (2019). Smart urban governance: An urgent symbiosis? *Information Polity*, 24(3), 245–269. <https://doi.org/10.3233/IP-190130>
- Jiang, H., Geertman, S., & Witte, P. (2022). Smart urban governance: an alternative to technocratic “smartness.” *GeoJournal*, 87(3), 1639–1655. <https://doi.org/10.1007/s10708-020-10326-w>
- Jurado-Zambrano, D. A., Velez-ocampo, J., & López-Zapata, E. (2023). Smart governance strategies and their relationships with SDGs in three Latin American cities. *Management Research*, 21(1), 7–33. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-01-2022-1270>
- Kawharu, M., Tapsell, P., & Woods, C. (2017). Indigenous entrepreneurship in Aotearoa New Zealand: The takarangi framework of resilience and innovation. *Journal of Enterprising Communities*, 11(1), 20–38. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2015-0010>
- Kitchenham, & Charters. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering* (Reviews in Software Engineering).
- Krlev, G. (2023). Let’s Join Forces: Institutional Resilience and Multistakeholder Partnerships in Crises. *Journal of Business Ethics*, 186(3), 571–592. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05231-w>
- Kumar, H., Singh, M. K., Gupta, M. P., & Madaan, J. (2020). Moving towards smart cities: Solutions that lead to the Smart City Transformation Framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 153(April 2018), 119281. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.024>
- Lew, A. A. (2014). Scale, change and resilience in community tourism planning. *Tourism Geographies*, 16(1), 14–22. <https://doi.org/10.1080/14616688.2013.864325>
- Lim, Y., Edelenbos, J., & Gianoli, A. (2022). Dynamics in the governance of smart cities: insights from South Korean smart cities. *International Journal of Urban Sciences*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/12265934.2022.2063158>
- Linnenluecke, M. K., & McKnight, B. (2017). Community resilience to natural disasters: the role of disaster entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities*, 11(1), 166–185. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2015-0005>

- Liu, H. K., Tang, M. C., & Collard, A. S. J. (2025). Hybrid intelligence for the public sector: A bibliometric analysis of artificial intelligence and crowd intelligence. *Government Information Quarterly*, 42(1), 102006. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.102006>
- Locke, K., Feldman, M., & Golden-Biddle, K. (2022). Coding Practices and Iterativity: Beyond Templates for Analyzing Qualitative Data. *Organizational Research Methods*, 25(2), 262–284. <https://doi.org/10.1177/1094428120948600>
- Mackintosh, M. (1992). Partnership: Issues of Policy and Negotiation. *Local Economy*, 7(3), 210–224.
- Mattei, G., Santolamazza, V., & Grandis, F. G. (2022). Design of the participatory budget: how to turn citizens into process protagonists. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 294–316. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2021-0045>
- McFarlane, C., & Söderström, O. (2017). On alternative smart cities. From a technology-intensive to a knowledge-intensive smart urbanism. *City Analysis of Urban Change, Theory, Action*, 21(3–4), 312–328. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13604813.2017.1327166>
- McInnis-Bowers, C., Parris, D. L., & Galperin, B. L. (2017). Which came first, the chicken or the egg?: Exploring the relationship between entrepreneurship and resilience among the Boruca Indians of Costa Rica. *Journal of Enterprising Communities*, 11(1), 39–60. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2015-0014>
- Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392–408. <https://doi.org/10.1177/0020852314564308>
- Meijer, A. J., Gil-Garcia, J. R., & Bolívar, M. P. R. (2016). Smart City Research: Contextual Conditions, Governance Models, and Public Value Assessment. *Social Science Computer Review*, 34(6), 647–656. <https://doi.org/10.1177/0894439315618890>
- Mora, L., Deakin, M., & Reid, A. (2019). Strategic principles for smart city development: A multiple case study analysis of European best practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 142(July 2018), 70–97. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.035>
- Mora, L., Gerli, P., Ardito, L., & Messeni, A. (2023). Smart city governance from an innovation management perspective : Theoretical framing , review of current practices , and future research agenda. *Technovation*, 123(January), 1–24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102717>
- Mora, L., Gerli, P., Batty, M., Royall, E. B., Carfi, N., Coenegrachts, K., Jong, M. De, Facchina, M., Janssen, M., Meijer, A., Pasi, G., Perrino, M., Raven, R., Sagar, A., Sancino, A., Santi, P., Sharp, D., Trencher, G., Zoonen, L. Van, ... Ziemer, G. (2025). Confronting the smart city governance challenge. *Nature Cities*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1038/s44284-024-00168-9>
- Morrison, C., Ramsey, E., & Bond, D. (2017). The role of social entrepreneurs in developing community resilience in remote areas. *Journal of Enterprising Communities*, 11(1), 95–112. <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2015-0020>

- Morrow, S. L., & Smith, M. L. (2000). Qualitative Research for Counseling Psychology. In *In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), Handbook of Counseling Psychology* (3rd ed., pp. 199–230).
- Mouzas, S., & Bauer, F. (2022). Rethinking business performance in global value chains. *Journal of Business Research*, *144*, 679–689. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.012>
- Nam, T., & Pardo, T. A. (2011). Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. *ACM International Conference Proceeding Series. The Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research Conceptualizing, June*, 282–291. <https://doi.org/10.1145/2037556.2037602>
- Nelson, R., & Lima, E. (2020). Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. *Small Business Economics*, *54*(3), 721–750. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00150-z>
- Nemes, G., & Tomay, K. (2022). Split realities–dilemmas for rural/gastro tourism in territorial development. *Regional Studies*, *3404*. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2084059>
- Ngoasong, M. Z., & Kimbu, A. N. (2016). Informal microfinance institutions and development-led tourism entrepreneurship. *Tourism Management*, *52*, 430–439. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.012>
- Oliver, J. G. (2008). El análisis de contenidos : ¿ qué nos están diciendo ? *Rev Calidad Asistencial*, *23*(1), 26–30.
- Paul, J., & Rialp, A. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, *29*(4), 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Pereira, G. V., Parycek, P., Falco, E., & Kleinhans, R. (2018). Smart governance in the context of smart cities: A literature review. *Information Polity*, *23*(2), 143–162. <https://doi.org/https://doi.org/10.3233/IP-170067>
- Pierre, J. (1999). Models of urban governance: The institutional dimension of urban politics. *Urban Affairs Review*, *34*(3), 372–396. <https://doi.org/10.1177/10780879922183988>
- Przebylłowicz, E., & Cunha, M. A. (2024a). Governing in the digital age: The emergence of dynamic smart urban governance modes. *Government Information Quarterly*, *41*(1), 101907. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101907>
- Przebylłowicz, E., & Cunha, M. A. (2024b). Governing in the digital age: The emergence of dynamic smart urban governance modes. *Government Information Quarterly*, *41*(1), 101907. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101907>
- Przebylłowicz, E., Cunha, M. A., Geertman, S., Leleux, C., Michels, A., Tomor, Z., Webster, C. W. R., & Meijer, A. (2022). Citizen participation in the smart city: findings from an international comparative study. *Local Government Studies*, *48*(1), 23–47. <https://doi.org/10.1080/03003930.2020.1851204>

- Qiu, Y., Bouncken, R. B., Arndt, F., & Ng, W. (2023). Microfoundations and dynamics of do-it-yourself ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 193. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122611>
- Ranchod, R. (2020). The data-technology nexus in South African secondary cities: The challenges to smart governance. *Urban Studies*, 57(16), 3281–3298. <https://doi.org/10.1177/0042098019896974>
- Rao, H., & Greve, H. R. (2018). Disasters and Community Resilience: Spanish Flu and the Formation of Retail Cooperatives in Norway. *Academy of Management Journal*, 61(1), 5-25., 61(1), 5–25.
- Roundy, P. T., Brockman, G. L., & Bradshaw, M. (2017). The resilience of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*, 8(11), 99–104.
- Rowley, J. (2011). E-Government stakeholders - Who are they and what do they want? *International Journal of Information Management*, 31(1), 53–62. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.005>
- Ruhlandt, R. W. S. (2018). The governance of smart cities: A systematic literature review. *Cities*, 81(October 2017), 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.02.014>
- Sack, R. D. (1986). Human territoriality. Its theory and history. In *Human territoriality: its theory and history*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.2307/633498>
- Sankaran, K., & Demangeot, C. (2017). Conceptualizing virtual communities as enablers of community-based entrepreneurship and resilience. *Journal of Enterprising Communities*, 11(1), 78–94. <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2015-0017>
- Saquet, M. (2009). Por uma abordagem territorial. In *Territórios e territorialidades: teorias, processos e conflitos* (1ra Ed.). Editora Expressão Popular. <https://doi.org/10.48075/geoq.v13i3.21622>
- Schröder, J. (2022). Territorialising Resilience: Innovation Processes for Circular Dynamics. In *Resilient Communities and the Peccioli Charter* (pp. 71–84). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85847-6_9
- Sköld, B., & Tillmar, M. (2015). Resilient gender order in entrepreneurship: The case of Swedish welfare industries. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 7(1), 2–26. <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2013-0057>
- Stead, D. (2014). The Rise of Territorial Governance in European Policy. *European Planning Studies*, 22(7), 1368–1383. <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.786684>
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 68(227–228), 17–28. <https://doi.org/10.1111/issj.12189>
- Stoker, G. (2006). Public Value Management. A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57.
- Suire, R., & Vicente, J. (2014). Clusters for life or life cycles of clusters: in search of the critical factors of clusters' resilience. *Entrepreneurship and Regional Development*, 26(1–2), 142–164. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.877985>

- Tomor, Z., Meijer, A., Michels, A., & Geertman, S. (2019a). Smart Governance For Sustainable Cities: Findings from a Systematic Literature Review. *Journal of Urban Technology*, 26(4), 3–27. <https://doi.org/10.1080/10630732.2019.1651178>
- Tomor, Z., Meijer, A., Michels, A., & Geertman, S. (2019b). Smart Governance For Sustainable Cities: Findings from a Systematic Literature Review. *Journal of Urban Technology*, 26(4), 3–27. <https://doi.org/10.1080/10630732.2019.1651178>
- Tomor, Z., Przeybilowicz, E., & Leleux, C. (2021). Smart governance in institutional context: An in-depth analysis of Glasgow, Utrecht, and Curitiba. *Cities*, 114(September 2019), 103195. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103195>
- Torre, A. (2023). Contribution to the theory of territorial development: a territorial innovations approach. *Regional Studies*, 0(0), 1–16. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2193218>
- Torre, A. (2025). Territorial development: towards a dynamic and innovative understanding. *Regional Studies*, 3404. <https://doi.org/10.1080/00343404.2025.2465657>
- Torre, A., & Wallet, F. (2015). Towards New Paths for Regional and Territorial Development in Rural Areas. *European Planning Studies*, 23(4), 650–677. <https://doi.org/10.1080/09654313.2014.945812>
- UN-Habitat. (2024). *Smart Cities Centering People in A playbook for local and regional governments*.
- Valentine, S. V. (2016). Kalundborg Symbiosis: Fostering progressive innovation in environmental networks. *Journal of Cleaner Production*, 118, 65–77. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.061>
- Vanolo, A. (2016). Is there anybody out there? The place and role of citizens in tomorrow's smart cities. *Futures*, 82, 26–36. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.05.010>
- Veer, E., Ozanne, L. K., & Hall, C. M. (2016). Sharing cathartic stories online: The internet as a means of expression following a crisis event. *Journal of Consumer Behaviour*, 15(4), 314–324. <https://doi.org/10.1002/cb.1569>
- Veyssière, S., Laperche, B., & Blanquart, C. (2022). Territorial development process based on the circular economy: a systematic literature review. *European Planning Studies*, 30(7), 1192–1211. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1873917>
- Vlasov, M., Bonnedahl, K. J., & Vincze, Z. (2018). Entrepreneurship for resilience: embeddedness in place and in trans-local grassroots networks. *Journal of Enterprising Communities*, 12(3), 374–394. <https://doi.org/10.1108/JEC-12-2017-0100>
- Vorley, T., & Williams, N. (2017). Fostering entrepreneurship and economic growth: pathways to economic resilience in Kosovo. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(2/3), 159. <https://doi.org/10.1504/wremmsd.2017.10003423>
- Williams, N., & Vorley, T. (2014). Economic resilience and entrepreneurship: Lessons from the Sheffield City Region. *Entrepreneurship and Regional Development*, 26(3–4), 257–281. <https://doi.org/10.1080/08985626.2014.894129>

Williams, T., & Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2069-2102.