



CAPÍTULO III

MEJORA DE LA CALIDAD

ANA MERCEDES FRAILE BENÍTEZ
MARTHA LILIANA CASTILLO MONROY
SONIA MILENA FORERO ROPERO





La Organización Internacional de Estandarización – (ISO por sus siglas en inglés) concretamente en la norma ISO 9000 (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2015b, p. 16), establece el vocablo mejora, definiéndolo como la “Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad”. Para efectos de mejoramiento continuo, justamente, están los procesos de revisión por la dirección y la auditoría dado que son aspectos fundamentales en el análisis; de igual manera, las acciones preventivas y la toma de decisiones orientadas a la satisfacción del cliente. Por lo anterior, se empieza el capítulo con aspectos generales de la auditoría; posteriormente, se describen temas de mejora continúa y, finalmente, se destacan nuevas herramientas.

A continuación, se presentan algunos apartados del documento guía del pequeño y mediano empresario en el proceso de mejora, empezando por la auditoría interna.

Audite. Para la versión dos mil de ISO 9000 era obligatorio la documentación de procesos de auditoría interna y externa, de tal manera que fuera posible verificar si las actividades y resultados relacionados con la calidad eran conformes con las disposiciones planificadas y si permitían determinar la eficacia del sistema de calidad.

Además, los resultados de la auditoría se convierten en parte integral de la revisión por la dirección, permitiendo comprender la eficacia del sistema y visualizar las oportunidades de mejora. También, se debe recordar que la frecuencia de la auditoría del sistema de calidad debe hacerse mínimo una vez al año y el proceso se realiza según las indicaciones de ISO 19011.

Diseño, construya y documente la información. Cada organización tiene la libertad de realizar su compilación de procedimientos documentados de acuerdo con las necesidades de la Pyme; para este aspecto es bueno contar con colaboradores que conozcan el sistema y faciliten la documentación y referenciación, de tal manera que cada vez sea menor el tiempo que el personal dedique a elaboración de registros, bien organizados y controlados mediante originales y copias, las cuales generalmente son entregadas a los líderes de proceso. Un esquema general del manual comprende: título, alcance y campo de aplicación, contenido, páginas introductorias con las condiciones de tiempo, modo y lugar de aprobación.

Además, en el manual es importante especificar la filosofía de la empresa, política y objetivos de calidad, igualmente, la descripción y niveles de autoridad y responsabilidad, así como la interacción entre procesos; lo anterior, se incluye específicamente en el capítulo de *realización de producto*, en donde es fundamental presentar los procesos relacionados con el cliente y el proceso de compras. Los elementos del SGC, sus procedimientos documentados y su medio de reproducción es de libre elección para la organización.

A continuación, se presentan en detalle otros aspectos generales de la auditoría.

ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA INTERNA

Considerando lo anterior, es de indicar que los procesos de auditoría interna aportan significativamente a las Pyme gracias al largo camino que han transitado, lo que les ha permitido diversificar sus enfoques y áreas de aplicación; por tanto, la auditoría de calidad en sus diferentes modalidades cada vez reviste mayor importancia para las organizaciones (Yáñez & Yáñez, 2012); específicamente, según la NTC ISO 19011 una auditoría es el “proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de la auditoría” (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2002, p. 2).

También, es importante resaltar que la implementación de sistemas de gestión en la pequeña empresa trae consigo la certificación de procesos de algunas de ellas, pero hasta ahí llega el impulso, pues cuando el pequeño empresario entiende la necesidad de empezar a mantener, actualizar y fortalecer los sistemas de gestión es cuando, generalmente, nota que no es suficiente obtener una certificación o contar con un sistema de gestión documentado, ya que la ardua labor apenas comienza.

Una clara estrategia de mantenimiento, actualización y fortalecimiento de los sistemas de gestión, es la realización continua y permanente de auditorías internas con miras o no a certificación. Los ejercicios de auditorías internas continuas permitirán a las pequeñas empresas, entre otras cosas:

- Realizar un estudio sistemático del cumplimiento de requisitos de la norma correspondiente al sistema de gestión.
- Evaluar objetivamente el cumplimiento de requisitos.
- Mejorar los procesos y procedimientos antes de recibir la auditoría externa.

Para que las auditorías internas realmente cumplan con los requisitos como estrategia de mejora en las pequeñas empresas, deberán tener unos criterios mínimos, aparte, por supuesto, de los requisitos mínimos establecidos por la norma NTC ISO 19011 (NTC ISO 19011) (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2002); entre esos criterios están:

- La auditoría interna debe ser formal.
- Debe organizarse de manera planificada.
- Se debe realizar de manera objetiva y debe tener un alcance y procedimientos establecidos con anticipación.
- Los auditores internos delegados deben ser competentes y demostrar la capacidad de aplicar conocimientos y habilidades sobre cómo interpretar y aplicar los requisitos de la norma correspondiente al sistema de gestión auditado y de la norma correspondiente a auditorías.
- La Pyme debe ser consciente de la importancia de realizar auditorías internas a los sistemas de gestión y de los beneficios que estas aportan cuando se utilizan de forma constructiva y positiva.
- La Pyme debe dejar de ver las auditorías internas como un simple proceso que tienen que realizar con el fin de una certificación y empezar a verlas como diagnóstico para el proceso de mejora continua de la organización.

Es indispensable que en cada Pyme se programe al menos una auditoría interna y una revisión por la dirección durante el año, esto permitirá establecer y mantener actualizados procedimientos, documentadas las actividades y los resultados relacionados con la calidad para determinar la eficacia del sistema de gestión, sin olvidar que los resultados de las auditorías internas forman una parte integral de las actividades de revisión por la gerencia. Las auditorías se deben efectuar según un plan y este debe cumplirse a cabalidad para determinar

si las actividades y los resultados relacionados cumplen las disposiciones planificadas.

Con el ánimo de explicar de manera más detallada el proceso de auditoría, a continuación, se presentan los pasos a seguir:

Paso 1: Planificación del programa de auditorías

La Pyme debe contar con un programa de auditorías general que permita a todos los participantes del Sistema de gestión correspondiente saber cuándo van a ser auditados cada uno de los procesos, este programa generalmente es anual.

Paso 2: Planificación de las auditorías

El equipo auditor debe confirmar con los líderes de los procesos el plan de auditorías internas individuales.

Paso 3: Realización de la auditoría

Las auditorías pueden tener varias estrategias, como solicitar la información del proceso a auditar con anticipación, analizar los datos extraídos de la documentación, hablar con los colaboradores *in situ* el día de la auditoría, y/o a través de la observación directa del funcionamiento del proceso. Lo que se busca con este levantamiento de información es que el auditor evidencie el correcto funcionamiento de los procesos, según lo descrito en la documentación.

Paso 4: Informe de auditoría

Luego del ejercicio de auditoría se hace una reunión de cierre en donde el líder del proceso es informado de los hallazgos; se recomienda entregar hallazgos positivos, negativos y de mejora.

Paso 5: Seguimiento

El último de los pasos es vital para que de manera efectiva las auditorías internas se conviertan en estrategias de mejora en la Pyme; desafortunadamente es un paso olvidado y solo se llega hasta la presentación del informe, pero no se controla que se hayan implementado las sugerencias de los auditores o que se hayan realizado acciones de mejora con respecto a los hallazgos de la auditoría.

Es claro entonces decir que un buen ejercicio de auditoría interna lleva a procesos de mejoramiento continuo en la Pyme; por tanto, la auditoría debe verse no solo como un requisito de los procesos de certificación, más bien la deben comenzar a ver como una oportunidad de diagnóstico y mejora de los procesos de gestión.

Es evidente que existen organizaciones que han tomado las auditorías como una actividad de mera inspección, pero han dejado de lado el asesoramiento y el proceso de mejora que se puede desprender de las mismas, incluso, no son tomadas como estrategia en la toma de decisiones como debería ser, ya que cumplen las condiciones para convertirse en procesos de diagnóstico base en la toma de decisiones organizacional.

La función de auditoría interna, sin perder su autonomía, debería integrarse de manera proactiva a la función de planeación estratégica de las organizaciones, es decir, el líder de mejoramiento continuo deberá formular objetivos que concuerden con los objetivos de la organización; de esta manera, los resultados de la auditoría dejan de ser policivos y se convierten en resultados de apoyo a los sistemas de gestión.

Para dar cumplimiento a todo lo anterior, la pequeña empresa deberá contar con equipos competentes que hagan las veces de auditores internos y que, además de contar con las competencias mínimas requeridas, cuenten con habilidades tales como:

- Habilidades de comunicación oral y escrita.
- Habilidades de identificación y solución de problemas.
- Actualización en disposiciones legales.
- Capacidad de liderazgo.
- Amplio conocimiento de la organización.

El líder del proceso, tanto de auditoría interna como de los demás procesos, deberá mantener actualizado el proceso de auditoría con las más recientes disposiciones y con un plan de mejora continua, en búsqueda no solo de la certificación sino especialmente como estrategia de diagnóstico organizacional y mejoramiento continuo.

A continuación, se presenta un ejemplo de plan para el mejoramiento continuo:

Tabla 7.
Ejemplo de ficha plan de auditoría

OBJETIVO: verificar el nivel de implementación ISO 9001:2015 (y los demás criterios de auditoría).				ALCANCE: La auditoría cubre todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, con énfasis en los procesos (indicar los procesos neurálgicos).			
Documentos de Referencia: caracterizaciones de procesos, procedimientos, instructivos y formatos definidos en el Manual de Calidad.				Auditor líder: nombre del profesional con autoridad.			
				Equipo auditor: nombres de quienes han sido capacitados y han acompañado previamente un proceso de auditoría.			
Proceso(s) a auditar:				Responsable(s) de proceso(s) a auditar:			
Listado de los procesos a auditar que se encuentren dentro del alcance.							
REUNIÓN APERTURA	Fecha:			REUNIÓN DE CIERRE	Fecha:		
	Hora:				Hora:		
PROCESO O ÁREA A AUDITAR	Fecha	Hora		Auditado		Auditor	
	DD-MM-AA	Inicial	Final	Nombre	Cargo		
Planeación estratégica							
Medición, análisis y mejora							
Gestión documental							
Se realizará auditoría de gestión documental (lista maestra de documentos y registros).							
Firma auditor líder				Firma alta dirección			

Fuente: SENA. Centro de formación de talento humano en salud (2015).

Es importante recordar que las auditorías se basan en los requisitos aplicables a los productos y servicios terminados y a los resultados de los procesos. También, es necesario tener en cuenta que el informe

final de auditoría debe ser entregado formalmente a cada líder de proceso y toda reunión debe generar acciones y compromisos, así como estar totalmente documentada y archivada. A continuación, en la tabla 8 se presenta un borrador del esquema para informe general de auditoría.

Tabla 8.

Ejemplo de ficha informe de auditoría

LOGO	NOMBRE DE LA PYME	
	INFORME DE AUDITORÍA	
Código:	Versión:	Fecha:

Fecha del informe:

Objetivo de la auditoría	Alcance de la auditoría	Áreas auditadas
Revisar y verificar el cumplimiento de los planes de mejoramiento propuestos para el cierre de No Conformidades, derivadas de las auditorías previas, en concordancia con las normas de calidad: ISO 9001:2015.	Verificar el cumplimiento de las acciones correctivas planeadas para el cierre de No Conformidades de las auditorías anteriores y la medición de los indicadores de gestión en cada uno de los procesos del S.G.C.	Líderes de todos los procesos determinados en la cadena de valor vigente y definidos en el alcance, con acompañamiento de sus equipos de trabajo, en todas las áreas.

Equipo auditor:	Auditor líder:	Cantidad de No Conformidades reportadas	
		Anexar cada No conformidad	

Fortalezas:	Debilidades:
-------------	--------------

1. INFORME GENERAL DE AUDITORÍA

Proceso A

Proceso B

Proceso C

Elaborado por: _____ Aprobado por: _____

Auditor Líder

Alta Dirección

Fuente: (SENA. Centro de formación de talento humano en salud, 2015).

De otra parte, solamente cuando se realizan ajustes y se toman acciones preventivas se habla de mejoramiento; en esos momentos es necesario apoyar a la Pequeña Empresa en sus dificultades; con ese fin, a continuación se presentan algunas herramientas generadas en el grupo, considerando además lo expuesto por Melo & Fonseca (2014), quienes explican que el desarrollo empresarial, la gestión estratégica y organización de empresas por competencias dependen de la habilidad de innovar y desarrollar procesos de planeación, organización, desarrollo y evaluación de recursos.

AUDITORÍA A LA CADENA DE PROVEEDORES COMO ESTRATEGIA DE MEJORA

Las tendencias actuales en Sistemas de Gestión de Calidad incorporan al sistema la cadena de proveedores, no solo en lo referente a calidad y precio, que es lo solicitado usualmente por cliente y Norma, sino que se está buscando incluir aspectos de transparencia en procesos, buena comunicación y aspectos socio-ambientales, entre otros. Aunque la tendencia parece nueva, no se puede negar que desde la década de los 90 existen normas internacionales que permiten evaluar aspectos diferentes a la mera calidad del producto. Algunas de estas normas son:

- SA8000: es una certificación diseñada por la *Social Accountability International*; esta certificación busca promover mejores condiciones laborales, y se obtiene de manera voluntaria; puede ser medida.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible: diseñados por la *Organización de Naciones Unidas* en el año 2015, han servido entre muchas otras cosas para medir el comportamiento sostenible de las organizaciones en forma de indicador.
- Sedex Members Ethical Trade Audit -SMETA: permite realizar auditorías éticas; estas auditorías se basan en cuatro grandes aspectos: salud y seguridad, estándares de trabajo, medio ambiente y ética empresarial; aspectos que son evaluados a los proveedores para incluirlos de forma directa a los sistemas de gestión y así tener una mejor relación con las partes interesadas.
- Estándares de sustentabilidad propios de las empresas: son muchas las empresas que están diseñando sus propios estándares de

sustentabilidad y realizando las auditorías a proveedores sobre los mismos.

- *Understanding the Responsible Sourcing Audit- URSA*. La Política de Aprovisionamiento Responsable de Unilever crea auditorías a proveedores por sector. El estándar URSA evalúa en los proveedores los requisitos en materia de normatividad laboral, legislación medioambiental del país en donde se esté llevando la auditoría, salud y seguridad y responsabilidad social.

Al considerar la importancia de implementar la Norma URSA en Mipymes en Boyacá, es necesario reflexionar tal como lo indica López, Oliveros & Oliveros, (2015) en el papel clave que desempeñan estas organizaciones; su responsabilidad social, la generación de empleo, el desarrollo regional, así como su estado de vulnerabilidad, pérdida de competitividad que condiciona su capacidad de supervivencia y crecimiento.

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

La importancia de la evaluación de proveedores radica en identificar y minimizar los riesgos que se puedan presentar en la cadena de suministros que pueda afectar la calidad y la operación de la empresa. Algunos de los principales aspectos a evaluar en un proveedor son: cumplimiento de características y especificaciones del producto, oportunidad en el suministro de los productos, cumplimiento de los requisitos de SST, evaluación de las instalaciones de los proveedores, verificación de requisitos de buenas prácticas de manufactura, viabilidad financiera del proveedor y cumplimiento de los requisitos legales.

La evaluación a proveedores puede realizarse de manera presencial en las instalaciones del proveedor o auditando documentos.

Sarache, Hoyos & Burbano (2004) aseguran que para mantener relaciones de colaboración a largo plazo se deben seleccionar y evaluar de manera permanente los proveedores; asimismo, mencionan la importancia de que la evaluación a proveedores sea integral, por lo que la selección de proveedores ya no está supeditada al precio o la calidad de la materia prima como únicos requisitos de referencia.

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA PYME

En este apartado se toman como referencia conceptos fundamentales que han evolucionado desde la orientación a resultados, la orientación al cliente, el liderazgo por objetivos hasta lo que hoy conocemos como responsabilidad social, la innovación y la mejora continua, aspectos que han sido planteados por Abad & Sánchez-Toledo (2012), quienes aseguran que inicialmente se deben identificar aspectos por mejorar y que el equipo debería aplicar los siguientes seis pasos:

- Identificación del problema.
- Definición del problema clave.
- Identificación de las causas problemas.
- Planteamiento de soluciones a las causas.
- Plan de acción.
- Seguimiento.

Ahora bien, existen además herramientas que facilitan los pasos relacionados anteriormente, dichas herramientas son denominadas básicas y de gestión (Cuatrecasas & González, 2017), entre las básicas de la calidad se encuentran el diagrama Causa-Efecto, el diagrama de Pareto, Histogramas, Diagrama de dispersión, Hoja de recogida de datos, Gráfico de control y Estratificación de datos; y entre las herramientas de gestión se encuentran diagrama de afinidades, diagrama de relaciones, diagrama de árbol, diagrama de matriz, análisis de matriz de datos, diagrama de flujo, círculos de calidad, Benchmarking y reingeniería.

Por otra parte, el actual CEO de Waymo (proyecto autónomo de Google) y creador del pensamiento esbelto, entrega un conjunto de herramientas para el mejoramiento desde un pensamiento que reduce desperdicios, entre las cuales se encuentran Kanban, Kaizen (presentados anteriormente), Poka Yoke, Jidoka, Heijunka, Manufactura Celular, Balanceo de Líneas, SMED, Andon, TPM, Six Sigma, 5 S, 9 S, Hoshin Kanri, Heijunka Box, Just in time (Antonio de, 2017).

A continuación, se describen algunas de las herramientas que pueden ser aplicables a la pequeña empresa.

Ciclo de mejoramiento continuo. Una de las estrategias más conocidas para el mejoramiento continuo es el ciclo Planear – Hacer-Verificar –Actuar, creado por Walter Andrew Shewhart, popularizado posteriormente por Edwards Deming y, según Singh (1997), un proceso sistemático para la resolución de problemas que proporciona la ruta más rápida para llegar a una solución efectiva.

Kaizen. Palabra de origen japonés, compuesta por el prefijo Kai que significa cambio y el sufijo Zen que significa para mejor. La mejora continua debe ser parte de la filosofía y la planificación de cada organización y también debe ser tomada en serio desde la Alta Dirección (Singh, 1997).

Six Sigma. Enfocado en el cliente especialmente externo, impulsa el esfuerzo de mejora, produce retornos importantes sobre la inversión y cambia el modo que opera la dirección. Se compromete la alta dirección con nuevos enfoques sobre el modo de pensar, planificar y de ejecutar para conseguir resultados. De muchas maneras, Six Sigma, trata de cómo poner en práctica la idea de trabajar de modo más inteligente, no más duro (Mejía & Alvarez, 2011).

De otra parte, no puede pensarse que el mejoramiento continuo corresponde solamente a la productividad; para el pequeño y mediano empresario es claro que la alta dirección de la Pyme logra importantes avances en la productividad, sin embargo, muchas veces carecen de recursos económicos y del apoyo desde las instituciones públicas; por lo anterior, se presentan estrategias nuevas que pueden aplicar las entidades de fortalecimiento para mejorar tanto la asignación como el seguimiento y aprovechamiento de los recursos, orientados a mejorar la gestión industrial de la Pyme.

- Estrategia Creación de Redes – *Ecre*: orientada a incrementar clientes, conocimientos y establecer acciones tendientes al mejoramiento de competencias y habilidades en los emprendedores.
- Estrategia Networking - Encuentros corporativos: donde los empresarios se congregan en un espacio con el objetivo de interactuar comercialmente.
- Estrategia Emprendimiento e Innovación – *Emprin*: incentivar la creatividad en procesos, productos o servicios.
- Estrategia creación, puesta en marcha y seguimiento de labora-

torios de emprendimiento – *LabEm*: lugar donde los estudiantes ponen la teoría en práctica durante un semestre de pasantía en empresas de alta tecnología.

- Estrategia rastreo de proyectos emprendedores: *Eprend*: orientada a acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes, es muy importante medir el progreso del emprendimiento de manera continua.
- Estrategia aumento de la Inversión – *Masinv* – orientada a la aplicación de normativas para incrementar posibilidades de inversión.
- Estrategia tecnologías eficientes – *Tecefi*: cuyo propósito principal es apoyar para invertir en tecnología según necesidades y proyecciones de crecimiento del mercado.
- Estrategia participación de instituciones de educación media y básica en procesos de emprendimiento – *Emeba*: que busca la vinculación temprana de futuros emprendedores.

Los detalles de cada una de ellas se presentan a continuación:

ESTRATEGIA CREACIÓN DE REDES - ECRE

Es importante que las entidades de fortalecimiento empresarial se unan para sumar esfuerzos económicos y de gestión. A partir de los resultados de la investigación se logró corroborar que las entidades de fortalecimiento empresarial trabajan de manera independiente y sin mecanismos de comunicación entre ellas que permitan aunar esfuerzos con respecto al desarrollo de emprendimientos en la provincia del Tundama.

En el momento de la aplicación del instrumento de recolección de información a los emprendedores se pudo, a través de la conversación con ellos, establecer que se sienten solos sacando su proyecto emprendedor adelante y que esta soledad hace que sea más difícil superar los obstáculos que se les presenta.

De igual manera, en el momento de hacer el levantamiento de la base de datos de emprendedores que fueron apoyados con algún tipo de recurso por parte de las entidades de fortalecimiento empresarial,

se evidenció que efectivamente dichas empresas de fortalecimiento tienen los datos de contacto de los proyectos emprendedores a los que se les ha asignado algún tipo de recurso, pero no han generado espacios de encuentros entre emprendedores que permitan crear redes de emprendimiento.

Pertenecer a una red de emprendimiento en donde no solo se encuentren posibles clientes potenciales sino, además, proveedores, posibles socios, inversionistas, asesores u otros emprendedores, es muy importante ya que ayudará a conseguir clientes, a incrementar conocimientos y a crecer profesional y empresarialmente. El objetivo de la creación de redes de emprendimiento es establecer acciones tendientes al mejoramiento de competencias y habilidades en los emprendedores.

Pero esta es una tarea que no pueden llevar a cabo los emprendedores por sí mismos, es acá en donde las entidades de fortalecimiento empresarial deben tomar la iniciativa de generar redes de emprendimiento que realmente funcionen y acompañen todos los procesos de crecimiento de los proyectos emprendedores, esto permitiría mejorar la tasa de sostenibilidad de las empresas emprendedoras en la región.

Es importante que en las redes exista participación de emprendedores, entidades de fortalecimiento, instituciones de educación superior, instituciones de educación media y básica, y organizaciones expertas en tecnología, innovación y creatividad; la importancia de que desde dichas redes se incluyan estas organizaciones radica en la creación de talleres o laboratorios de creatividad en productos procesos y empaques y actividades académicas de creatividad para emprendedores.

Actualmente existen redes de emprendimiento nacional y regional. A partir de la Ley 1014 de 2006 se debieron crear la Red nacional de emprendimiento y las Redes regionales de emprendimiento.

La Red Nacional de Emprendimiento, tiene por objeto:

- Establecer políticas y directrices orientadas al fomento de la cultura para el emprendimiento.
- Formular un plan estratégico nacional para el desarrollo integral de la cultura para el emprendimiento.
- Conformar mesas de trabajo.
- Ser articuladora de organizaciones que apoyan acciones de emprendimientos innovadores y generadores de empleo en el país.

- Desarrollar acciones conjuntas entre diversas organizaciones que permitan aprovechar sinergias y potenciar esfuerzos para impulsar emprendimientos empresariales.

Esta Red debe estar integrada por delegados de las siguientes entidades e instituciones:

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, quien lo preside.
- Ministerio de Educación Nacional.
- Ministerio de la Protección Social.
- La Dirección General del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.
- Departamento Nacional de Planeación.
- Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología “Francisco José de Caldas”, Colciencias.
- Programa Presidencial Colombia Joven.
- Tres representantes de las instituciones de educación superior, designados por sus correspondientes asociaciones: Universidades (Ascún), Instituciones Tecnológicas (Aciet) e Instituciones Técnicas Profesionales (Acicapi) o quien haga sus veces.
- Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas, Acopi.
- Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco.
- Un representante de la Banca de Desarrollo y Microcrédito.
- Un representante de las Asociaciones de Jóvenes Empresarios, designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Un representante de las cajas de compensación familiar.
- Un representante de las fundaciones dedicadas al emprendimiento.
- Un representante de las incubadoras de empresas del país.

De igual manera las redes regionales de emprendimiento tienen por objeto:

- Establecer políticas y directrices orientadas al fomento de la cultura para el emprendimiento dentro del territorio correspondiente a la Gobernación a la cual se encuentre adscrita.

- Formular un plan estratégico para el desarrollo integral de la cultura para el emprendimiento.
- Conformar mesas de trabajo.
- Ser articuladora de organizaciones que apoyan acciones de emprendimientos innovadores y generadores de empleo en el territorio correspondiente a la Gobernación a la cual se encuentre adscrita.
- Desarrollar acciones conjuntas entre diversas organizaciones que permitan aprovechar sinergias y potenciar esfuerzos para impulsar emprendimientos empresariales en el territorio correspondiente a la Gobernación a la cual se encuentre adscrita.

Las redes regionales para el emprendimiento deben estar conformadas por los delegados de las siguientes entidades e instituciones:

- Gobernación Departamental quien lo presidirá.
- Dirección Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.
- Cámaras de Comercio de la región.
- Alcaldía de la capital del respectivo departamento y un representante de los alcaldes de los demás municipios designados entre ellos mismos.
- Un representante de las oficinas departamentales de juventud.
- Un representante de las Instituciones de Educación Superior de la región.
- Un representante de las cajas de compensación familiar del departamento.
- Un representante de las Asociaciones de Jóvenes Empresarios, con presencia en la región.
- Un representante de la Banca de Desarrollo y microcrédito con presencia en la región.
- Un representante de los gremios con presencia en la región.
- Un representante de las incubadoras de empresas con presencia en la región.

El Departamento de Boyacá no es ajeno a la conformación de estas redes y cuenta con la Red de emprendimiento departamental, la cual, con base en los recursos que tiene, trata de llevar a cabo de la mejor manera sus funciones; sin embargo, como debilidad de dicha red se puede mencionar que no cuenta con la participación de emprendedores o delegados que motiven una mejor dinámica de la Red.

A nivel internacional se encuentran Redes de emprendimiento como la Red latinoamericana de innovación y emprendimiento, la cual tiene como misión: atender las necesidades de emprendimiento de los individuos y las organizaciones de la región, bajo la luz de un conocimiento estructurado y sistematizado, propiciando un ambiente innovador altamente competitivo para la mejora continua de las empresas en América Latina, contando actualmente con miembros de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Estados Unidos, Méjico, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Uruguay. Por Colombia participan como miembros de la Red la Asociación Colombiana de Facultades de Administración, la Universidad de la Sabana, la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, la Universidad Militar Nueva Granada, la Universidad EAN, la Universidad de La Salle, la Universidad Santo Tomás, la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales Facultad de Administración y el Centro de Innovación, Emprendimiento y Empresa.

Como se puede observar, en la Red Latinoamericana de Innovación y Emprendimiento no hay participación del departamento de Boyacá que permita difundir las actividades de dicha Red.

Otra Red internacional de emprendimiento es la Red Motiva, nació en Valencia Argentina en el año 1999, esta red tiene como objetivo formular nuevas opciones y estrategias para incentivar la formación de nuevos empresarios bajo los últimos paradigmas de calidad, productividad y competitividad. Actualmente, diez universidades colombianas hacen parte y son miembros activos de esta red, ninguna de ellas del departamento de Boyacá.

La importancia de contar con redes de emprendimiento apoyadas, fortalecidas y conformadas con la participación de entidades de fortalecimiento empresarial radica en que dichas redes generan actividades de entrenamiento en competencias emprendedoras. Según Holguín (2012), la actitud emprendedora sí es posible de ser entrenada

y desarrollada y cualquier persona tiene un potencial de competencias emprendedoras.

Con el crecimiento y avance de internet, las redes de contacto se han transformado en una herramienta indispensable para el desarrollo de las empresas, sin embargo, estas deben ser bien administradas, porque de no serlo, apenas aportarían un valor que no traería logro alguno; es precisamente en actividades como estas en donde las empresas de fortalecimiento empresarial deben apoyar a los emprendedores, pues la mayoría no tienen bases de conocimientos fuertes en manejo de redes de comunicación.

Para el empresario Pyme crear una red de contacto debe tener como objetivo relacionarse y presentarse para ayudar a otros y a la vez recibir ayuda. Asimismo, la red de contactos debe ser bien administrada pero, por sobre todas las cosas, explotada; de nada sirve pertenecer a muchas redes de emprendimiento si no se ha obtenido beneficio alguno o si no se ha realizado algún tipo de intercambio, ya sea de información, conocimientos, productos o servicios, con otros miembros de la red, incluso se puede decir que las redes llegan a ser herramientas que de no ser aprovechadas lo que hacen es daño al quitarle tiempo al emprendedor, tiempo que podría aprovecharse en otras actividades más productivas.

Hacen falta reuniones, foros, mesas de trabajo, etc., en donde se creen estas redes de comunicación, las cuales deben ser manejadas y/o administradas por alguien de las entidades de fortalecimiento empresarial. Sería poco útil para un empresario pyme o emprendedor, concretar y darle uso a las redes de contacto para luego abandonar toda relación empresarial. Los especialistas recomiendan, además, establecer prioridades; siempre es más conveniente apuntar a los contactos potencialmente más importantes que a aquellos que no lo son. Ese tipo de estrategias son las que desconocen los emprendedores.

Una vez establecidos algunos contactos, será clave mantener la periodicidad y no pasar al olvido; tampoco es conveniente una hiperrelación; aportar sentido común y mantener la red de contacto estable y actualizado es una excelente herramienta para el negocio.

ESTRATEGIA NETWORKING

Se trata de una estrategia de mejora y seguimiento a los emprendedores que pueden aplicar las entidades de fortalecimiento empresarial; se recomienda capacitar y actualizar sobre Networking a los emprendedores.

El *networking* hace referencia al establecimiento de una red profesional de contactos que permite dar a conocer un negocio, escuchar y aprender de los demás, encontrar posibles colaboradores, socios o inversores. El *networking* activo posibilita el intercambio de información y contactos, así como el establecimiento de relaciones con personas que compartan intereses profesionales comunes. Se hace *networking* para avanzar en la carrera, para expandir el negocio, para aumentar la visibilidad y mejorar la red de contactos comerciales y así generar rentabilidad.

Pymes y grandes empresas cuentan con un presupuesto para su captación de clientes y se basan en un plan estratégico, pero los emprendedores deben acudir a la familia, los amigos y sus ahorros para ampliar su red de contactos, teniendo en cuenta que estas personas serán sus futuros aliados, socios, clientes o proveedores, es decir, prescriptores de la marca. Por todo lo anterior, es muy importante que las entidades de fortalecimiento empresarial le ayuden a los emprendedores, ya que las estadísticas dicen que mientras más pequeña es la estructura más necesidad de hacer *networking* tiene esa empresa. Muchas veces ni siquiera es empresa sino *freelancers*, es decir, personas cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, con destino a terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, lo que hace que se tengan que utilizar otras herramientas para hacerse conocer y captar clientes.

La recomendación para las Empresas de fortalecimiento empresarial de la región es apoyar a los emprendedores para que incursionen en el *networking* a partir de la organización, el seguimiento y la invitación a actividades como salones, ferias o exposiciones, conferencias, cursos, charlas, espacios en los que los emprendedores se encuentren con clientes potenciales, proveedores, inversionistas y demás sectores que puedan apoyar su proyecto emprendedor.

De igual manera, las empresas de fortalecimiento empresarial, desde los aspectos tecnológicos, tienen la posibilidad de aportar conocimientos, capacitaciones y diseño de blogs y sitios para los emprendedores, con el fin de facilitarles su ingreso al *networking*, a partir del uso de redes sociales. En los resultados de la investigación se pudo concluir que los emprendedores de la región no tienen competencias tecnológicas que les permitan hacer uso de estas herramientas de manera constante.

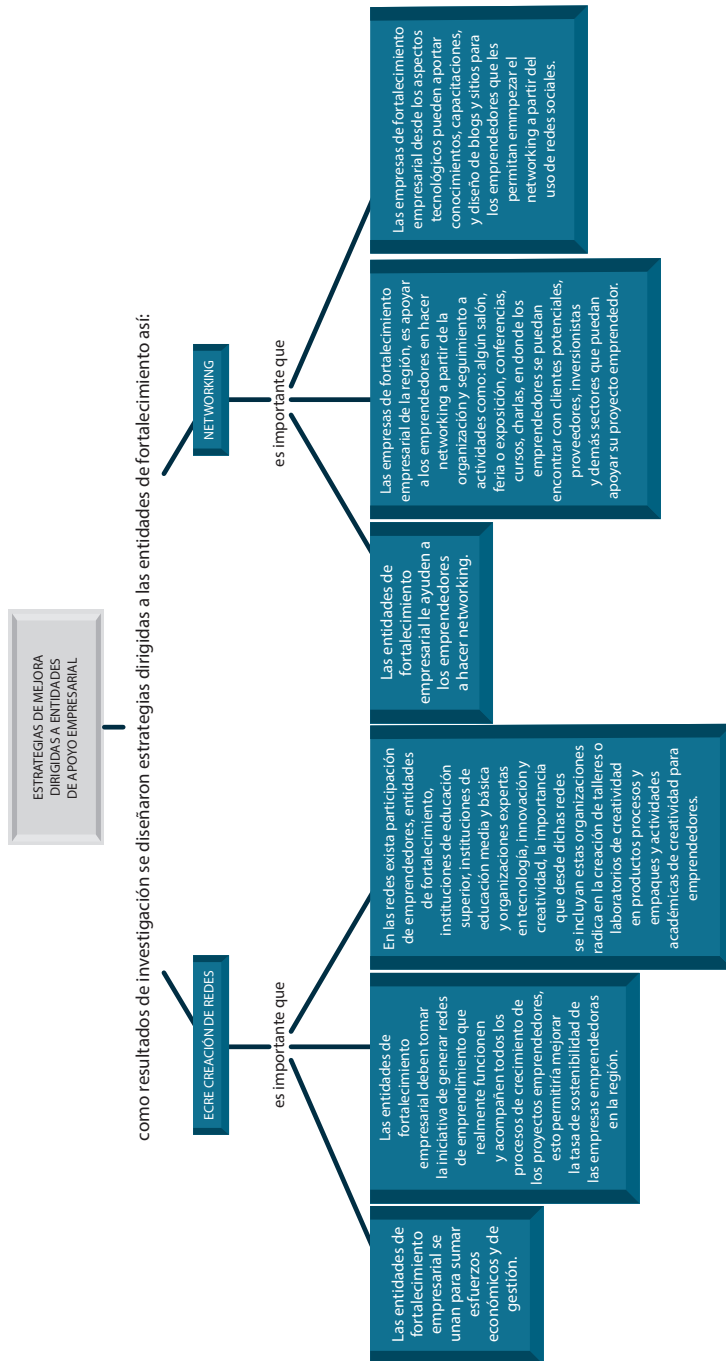
Las entidades de fortalecimiento empresarial deberán mostrar y hacer parte de los canales de comunicación entre personas de distintos sectores sociales que enriquecen la interacción, el aprendizaje y la transferencia de recursos necesarios para emprender, incidiendo positivamente sobre el volumen y la diversidad de la demanda de bienes y servicios, engrosando el abanico de oportunidades para la creación de nuevas empresas, basadas en el conocimiento y la diferenciación. La existencia de redes sociales (amigos, familia), institucionales (asociaciones, universidades, centros de investigación, agencias de desarrollo, etc.) y comerciales (proveedores, clientes) puede impulsar el proceso emprendedor, por ejemplo, facilitando el acceso a recursos para emprender, al apoyo para resolver problemas y a la información sobre oportunidades (Martínez & González, 2017).

Es necesario que todo emprendimiento produzca una lista de contactos, ya sean proveedores, clientes o cualquier tipo de contacto que podría llegar a ser funcional; sin embargo, el trabajo sobre el *networking* no solo genera una valiosa agenda de direcciones y teléfonos, sino que contribuye a publicitar el negocio de manera informal. Este suele tener un efecto boomerang: mientras más gente conozca el proyecto emprendedor, más se incrementará la publicidad boca a boca y se aumentará la red de contactos.

Es importante que las empresas de fortalecimiento empresarial realicen encuentros de *networking*, pues estos son significativos en el sector corporativo; en esos eventos se congregan empresarios para conocerse, conversar y ofrecer contactos comerciales, productos o simplemente conectarse con otros emprendedores; algunas veces se requiere una pequeña presentación del emprendimiento para participar y otras veces la interacción es informal. Estos espacios deberían ser organizados por parte de las entidades de fortalecimiento empresarial.

Para estas dos estrategias se presenta en la figura 4 el mapa mental y su aporte a la mejora.

Figura 4.
Mapa Conceptual de las estrategias ECRE y NETWORKING.
Fuente: elaborado por las autoras.



ESTRATEGIA EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

A partir del presente estudio se recomienda a las entidades de fortalecimiento empresarial propender por el apoyo de proyectos emprendedores que tengan altos niveles de innovación, ser capaces de seleccionar aquellos proyectos emprendedores innovadores, y preferir en las convocatorias proyectos de carácter innovador. El lanzamiento de una nueva firma debería ser la combinación de la identificación de una oportunidad, a partir de una innovación y la movilización de recursos en un contexto organizacional.

Existen numerosos ejemplos de innovaciones radicales introducidas por nuevas empresas. De esta manera, las nuevas empresas actúan como creadoras de nuevos mercados debido a que, tal vez, las empresas establecidas o ya existentes pueden estar más interesadas en sacar ganancias de los productos y servicios también ya existentes en el mercado, en lugar de buscar nuevas oportunidades. Otro posible factor es que la creación de una empresa puede ser un mecanismo para facilitar la aplicación de los conocimientos que un individuo no pudo poner en práctica en otras organizaciones existentes.

Como estrategia, las entidades de fortalecimiento empresarial deberán estar dispuestas a asignar recursos al descubrimiento de nuevos talentos innovadores, no solo como productos novedosos e innovadores sino también como servicios innovadores.

Es fundamental, tanto para las entidades de fortalecimiento empresarial como para el Estado, que los indicadores de emprendimiento se midan en características de calidad y pertinencia más que cantidad de proyectos emprendedores generados. La creatividad es una actividad que hoy día ha ocupado relevancia en las organizaciones, un ejemplo claro son las agencias de publicidad o empresas como 3M, Google y Yahoo. Para el emprendedor la creatividad debe ser un proceso básico al iniciar su plan de negocio ya que les ayudará a diferenciarlos de la competencia, es la semilla que puede germinar en un producto o servicio con valor agregado que cosechará éxitos y posicionamiento en el mercado.

ESTRATEGIA, CREACIÓN, PUESTA EN MARCHA Y SEGUIMIENTO DE LABORATORIOS DE EMPRENDIMIENTO

Se recomienda a las entidades de fortalecimiento empresarial de la región apoyar el establecimiento de laboratorios de emprendimiento, los cuales deben tener y aplicar la metodología “*aprender haciendo*”; los laboratorios de emprendimiento deben ser espacios físicos que permiten la colaboración entre el sector privado, el sector académico y la sociedad civil en la temática específica de la creación de nuevas empresas con valor agregado. Dentro de los objetivos de los laboratorios de emprendimiento que apoyen las entidades de fortalecimiento empresarial de la región debe estar el de convocar nuevos y dinámicos socios en torno a la solución de problemas locales y específicos, a partir de la creación de nuevas unidades empresariales y, más importante, llevar las soluciones creadas a escala mundial.

En los laboratorios de emprendimiento se debe velar por la creación de productos, servicios y procesos innovadores. Los laboratorios de emprendimiento representan un nuevo método para la creación de soluciones a problemas locales y regionales que puedan ser solucionados desde la creación de unidades empresariales, productos, servicios o procesos innovadores. Los productos generados en un laboratorio de emprendimiento deberían ser menos costosos, más sostenibles, y más acertados que aquellos generados por los emprendedores de manera independiente.

De igual manera deberían ofrecer un espacio físico en donde investigadores, creativos, emprendedores, se reúnan a generar nuevas soluciones. En las Universidades con tradición en emprendimiento a nivel internacional los cursos estrella son Laboratorio Empresarial, Laboratorio de Emprendimiento Global y Equipos de innovación, donde los estudiantes ponen la teoría en práctica durante un semestre de pasantía en empresas de alta tecnología.

Existe también una variada gama de cursos especializados en sectores estratégicos para el emprendimiento como la biotecnología, nuevos materiales, energía y salud, que tienen una alta demanda por parte de los estudiantes; para participar en ellos se genera un riguroso proceso de selección para el cual se debe presentar un anteproyecto y justificar el impacto que este va a generar, así como adjuntar el perfil

del estudiante (Centro Interuniversitario de Desarrollo – Cinda Grupo Operativo de Universidades Chilenas Fondo de Desarrollo Institucional – Mineduc – Chile).

Sería función de las entidades de fortalecimiento empresarial participar de manera activa en la creación de laboratorios de emprendimiento y en hacer seguimiento a las actividades de los mismos.

Dentro de los objetivos que deben tener los laboratorios de emprendimiento organizados por parte de las empresas de fortalecimiento se encuentran:

- Brindar los elementos básicos necesarios para reconocer aquellas ideas con viabilidad de transformarse en proyectos productivos, pues son muchos los emprendedores que suponen que su idea de negocio es excelente vistas solo desde su punto de vista, asumen el riesgo y son proyectos que no prosperan.
- Promover la generación de ideas emprendedoras, sustentándolas a partir de la innovación y la creatividad, para dar inicio a un potencial emprendimiento.

En el siguiente mapa mental se presentan las estrategias Emprin y Labemp (figura 5).

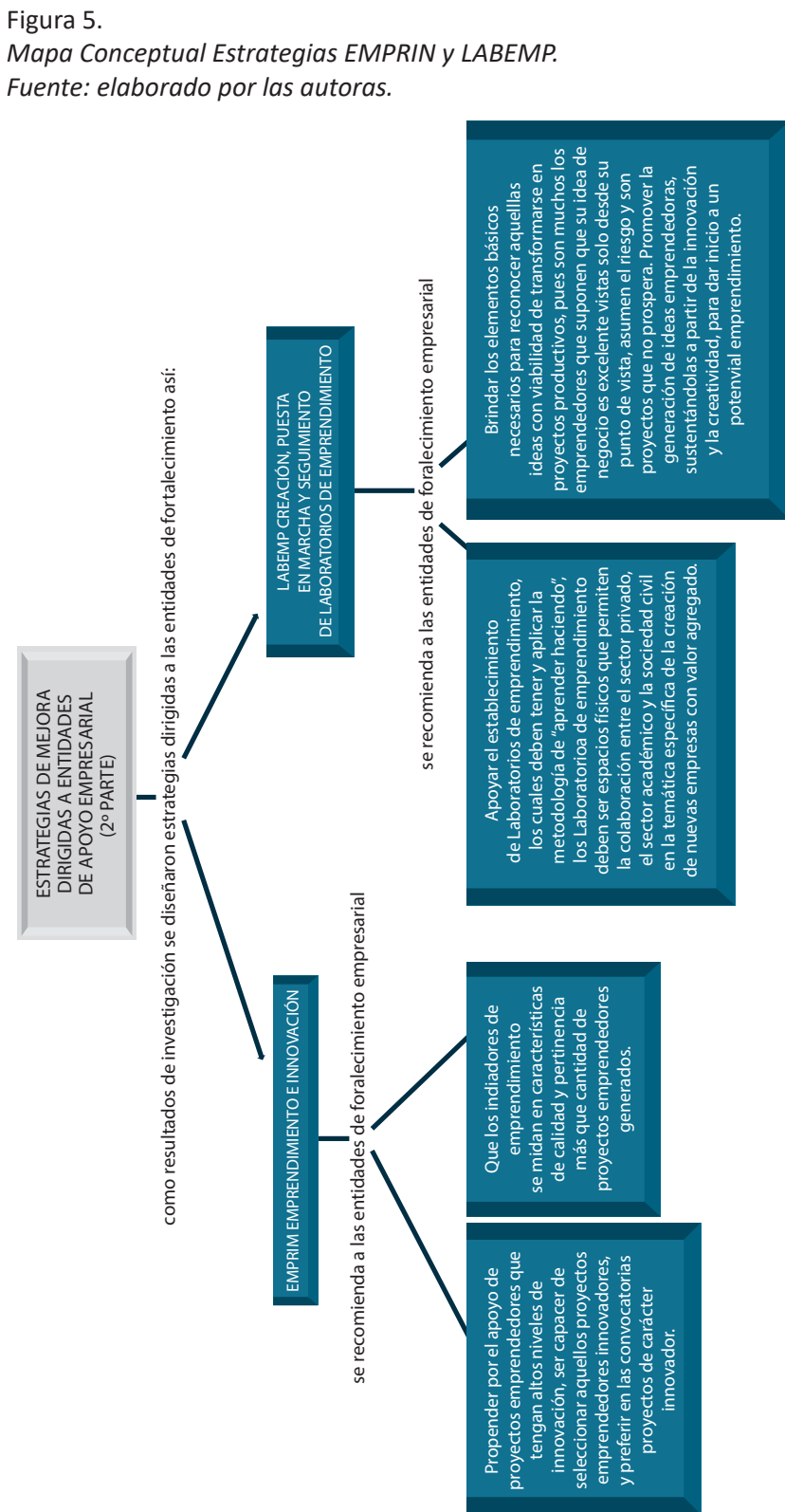


Figura 5.

Mapa Conceptual Estrategias EMPRIN y LABEMP.

Fuente: elaborado por las autoras.

ESTRATEGIA RASTREO DE PROYECTOS EMPRENDEDORES

Es importante que las empresas de fortalecimiento empresarial den la real importancia al triunfo de los proyectos emprendedores y que, con ese apoyo, se busque aumentar las tasas de sostenibilidad de los proyectos emprendedores; desafortunadamente, lo que actualmente están haciendo las entidades de fortalecimiento con base en los resultados de la investigación es fomentar la cantidad de empresas emprendedoras sin hacer un real seguimiento, lo que aumenta la cantidad de proyectos emprendedores pero disminuye la tasa de sostenibilidad, pues sin seguimiento dichos proyectos no duran más de dos o tres años.

Las tasas de sostenibilidad empresarial en proyectos emprendedores muy bajas son las que, precisamente, tienen un efecto negativo en aquellas personas interesadas en empezar empresa, quienes se desaniman al conocer que la mayoría de emprendedores fracasan con sus proyectos y, en consecuencia, no se atreven a comenzar. La responsabilidad de las empresas de fortalecimiento es aumentar la tasa de sostenibilidad, aunque la cantidad no aumente, pues al aumentar la tasa de sostenibilidad en consecuencia aumentará el interés de las personas por iniciar su proyecto emprendedor. En todo caso, es importante tener en cuenta que si el nivel de éxito aumenta, de igual manera, aumentará el nivel de riesgo, una de las principales características de un emprendedor.

Asimismo, las empresas de fortalecimiento empresarial deberán realizar estudios de capacidad emprendedora en la región, que permitan establecer aquellas características por mejorar en los emprendedores y sobre las cuales se deberá realizar capacitación, fortalecimiento y seguimiento con mayor ahínco.

La investigación evidenció que el seguimiento, por parte de las empresas de fortalecimiento empresarial a los proyectos emprendedores, no va más allá de estar pendientes de la recuperación de los fondos económicos aportados, si este es el caso. La percepción que tienen los emprendedores entrevistados durante la investigación con respecto al acompañamiento de sus proyectos por parte de las empresas de fortalecimiento es que únicamente los invitan a capacitaciones o charlas,

que no se realiza ningún tipo de seguimiento para verificar si los conocimientos adquiridos son aplicados, o no; además, en las empresas emprendedoras aclaran que solo en caso de que se les haya otorgado algún tipo de recurso económico les hacen seguimiento, hasta que se recupere la inversión inicial apoyada por la entidad de fortalecimiento.

Las empresas de fortalecimiento empresarial deberían realizar actividades de seguimiento, continuas y permanentes, que permitan determinar con exactitud cómo se encuentran los proyectos emprendedores después de uno, dos y tres años de iniciados. Así mismo, es importante que dentro de las actividades de seguimiento la empresa de fortalecimiento organice reuniones centradas en el uso de metodología Lean Startup, la cual permite abordar el lanzamiento de negocios y productos con base en el aprendizaje validado y la experimentación científica para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes; así, se reafirma que es muy importante medir el progreso del emprendimiento de manera continua.

En las actividades de seguimiento se deberá analizar el modelo de negocio y la estrategia competitiva, solo a partir de este análisis las empresas de fortalecimiento empresarial podrán determinar las temáticas específicas en las que los emprendedores requieren apoyo y formación. La fase de seguimiento es muy importante para el crecimiento y la consolidación de los proyectos emprendedores, y es una fase totalmente olvidada por las empresas de fortalecimiento empresarial.

ESTRATEGIA AUMENTO DE LA INVERSIÓN - MASINV

A partir de la investigación se logró establecer que el apoyo económico que brindan las empresas de fortalecimiento empresarial es mínimo, que los aportes otorgados son, en su gran mayoría, capacitaciones y formación; asimismo, se halló que la inversión, tanto pública como privada, en proyectos emprendedores en Colombia es poca.

Las empresas de fortalecimiento deberían aumentar los recursos económicos brindados a los emprendedores y, junto con las demás estrategias, mejorar la tasa de sostenibilidad de las empresas emprendedoras. Aún no se ha logrado entender la importancia que tienen los proyectos emprendedores para el desarrollo económico y social; Colombia es un país en donde fue necesario promulgar la Ley 1014 de

200, para darle visibilidad al emprendimiento; de no ser por dicha ley, sería aún peor la situación del emprendimiento a nivel nacional.

Situación distinta es la que ocurre en otras naciones, donde el desarrollo de capacidades emprendedoras y la creación de nuevas empresas se ha convertido en un objetivo central para acelerar el desarrollo económico y social. Los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE, con mayores tasas de nacimiento de empresas durante los años noventa, fueron los que mostraron mayor crecimiento económico. También existe una asociación positiva entre altas tasas de crecimiento económico y altas tasas de participación de personas adultas en la creación de nuevas empresas (Ascúa, 2009).

El acceso a financiamiento es de particular importancia para el lanzamiento de la empresa y para sus primeros años de vida; según lo reportaron los emprendedores entrevistados, se sienten solos en el momento del lanzamiento de su empresa, especialmente en lo referente a factores económicos, en la medida en que consideran que están arriesgando su patrimonio familiar y no obtienen ningún tipo de apoyo.

ESTRATEGIA TECNOLOGÍAS EFICIENTES -TECEFI

A partir del estudio se encontró que los emprendedores entrevistados en la región no cuentan con tecnologías de punta ni consideran importante este aspecto en su empresa; desconocen que la tecnología ha reducido las barreras para realizar negocios, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las compañías, y no creen que contar con tecnología avanzada les pueda ayudar en su negocio; aún piensan que la implementación de tecnología en su empresa es un lujo. Al no contar los emprendedores con competencias tecnológicas suficientes para el manejo de su negocio, se recomienda a las empresas de fortalecimiento hacer de este tema una estrategia fundamental para el desarrollo del emprendimiento de la región.

Otros estudios empresariales en el departamento de Boyacá han concluido que dentro de las equivocaciones de los empresarios boyacenses está el poco uso de tecnologías y algunas creencias que consideran que la tecnología es costosa; dejando al departamento de Boyacá dentro de los departamentos con menor uso de tecnología

en los negocios a nivel nacional. Será tarea de las entidades de fortalecimiento empresarial convencer, pero sobre todo, hacer ver la importancia que tiene la tecnología en las empresas emprendedoras, haciendo notar que su uso es una inversión y una necesidad fundamental que permite a las grandes y pequeñas empresas estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto en el mercado nacional como internacional.

Las entidades de fortalecimiento empresarial se deberán concentrar en apoyar a los emprendedores en su tarea de adquirir diferentes tipos de tecnología que les ayude a obtener más resultados en sus negocios a partir de inversiones más adecuadas. Las entidades de fortalecimiento deberán apoyar al emprendedor para encontrar aquellas tecnologías que optimicen la productividad y que estén enfocadas en las necesidades de las Pymes.

Se recomienda que la pequeña empresa debe concentrarse en lograr sus objetivos y para esto es importante invertir en tecnología actual y acorde a sus necesidades y proyecciones de crecimiento para poder competir en este mercado. Al no contar los emprendedores de la región con competencias en el conocimiento de tecnologías, lo mejor es dejar en mano de las entidades de fortalecimiento el desarrollo de dichas competencias tecnológicas de los emprendedores, buscando que sean cada día más exitosos.

A partir de la investigación se hizo evidente que en el tema tecnológico, principalmente, las empresas emprendedoras de la región no están preparadas para enfrentarse a la economía global. Hoy en día las empresas deben contar con sistemas de información (SI) que les permita obtener información confiable y que les ayuden a la toma de decisiones, con la cual no cuentan los emprendedores en la provincia del Tundama. Los progresos en las denominadas (TI) tecnologías de la información, que abarcan los equipos y aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, están teniendo un gran efecto; de hecho, se dice que se está en un nuevo tipo de sociedad llamada sociedad de la información o sociedad de conocimiento, que viene a reemplazar a los dos modelos socioeconómicos precedentes, la sociedad agraria y la sociedad industrial; aspecto que no considera importante el emprendedor boyacense.

Los emprendedores de la región aún no entienden lo importante que es el uso de las tecnologías, lo que no les permite crecer como empresa ni desarrollarse de una manera más eficiente en el mercado, con lo que están perdiendo la oportunidad de obtener mayores ganancias y más clientes. Deberían ser las entidades de fortalecimiento empresarial las encargadas de hacer ver el valor de la tecnología en las empresas, sin importar el tamaño del emprendimiento, ya que la finalidad de la tecnología es recopilar, integrar, analizar y dispersar información interna y externa, de manera eficaz y eficiente; estas herramientas son igualmente importantes tanto en empresas grandes como en empresas pequeñas y microempresas, pero el decir de los emprendedores entrevistados es que no requieren tecnología porque su negocio es un negocio pequeño; la pregunta es: ¿quieren que siempre siga siendo pequeño?.

Dentro de las consideraciones a tener en cuenta en los procesos de selección, adquisición y puesta en marcha de tecnologías en empresas emprendedoras están: identificar las necesidades de la empresa y contar con equipo y tecnología adecuada. El uso de la tecnología en las empresas hoy en día es fundamental para tener estabilidad en el mercado y ser rentables, además, sin el uso de estas herramientas los procesos de las organizaciones serían más complejos y el control de la información no sería adecuado, lo que generaría un grave problema para el desarrollo mismo de las empresas; es justo en estos aspectos en donde las empresas de fortalecimiento empresarial deberían apoyar a los emprendedores quienes no cuentan con conocimientos claros en temas de tecnología.

ESTRATEGIA PARTICIPACIÓN DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA Y BÁSICA EN PROCESOS DE EMPRENDIMIENTO - EMEBA

Es muy importante enseñar en los colegios, desde edades tempranas, habilidades fundamentales para la vida como las relaciones, el optimismo o la capacidad para emprender, aprovechando al máximo las fortalezas y pasiones de los pequeños, pero, por el contrario, la educación convencional se ha enfocado tradicionalmente en la transmisión de información. El modelo educativo centrado excesivamente en la memorización también debe fijarse como objetivo la formación de los alumnos en habilidades para el éxito en la vida y ayudarles a

desarrollar su talento; la inteligencia emocional, la creatividad y el espíritu emprendedor son algunas de las formaciones necesarias para conseguir dicho éxito (Muzás, 2016); según este autor, el refuerzo de la inteligencia emocional del niño y, por tanto, de su autoconfianza y de su capacidad para establecer y lograr sus metas, es el primer paso que se debe establecer para ayudarles a que desarrollen plenamente su talento.

Aptitudes como el autocontrol, la empatía, el optimismo y el esfuerzo son factores críticos de éxito que el alumno debe tener plenamente interiorizados. Para fomentar la creatividad o el emprendimiento en las aulas, se debería familiarizar al niño con estos conceptos y captar su atracción e interés en ellos; se debe tener siempre presente que ser creativo implica aprender a ver las cosas con una perspectiva distinta a la que se considera normal o convencional.

Ser creativo implica atreverse a pensar de manera diferencial, asimismo, ser innovador es dar un paso más, atreviéndose a llevar esas ideas a la práctica. Una vez que convencemos al niño de la importancia de aportar visiones y soluciones propias ante situaciones tradicionales que se presentan en la vida, es el momento ideal para hablarle de emprender, de la posibilidad de lanzarse a poner en marcha sus propios proyectos. Es sorprendente comprobar la naturalidad con la que niños de apenas 10 años pueden tener ideas creativas y soluciones innovadoras alrededor de sus virtudes y hobbies.

Sin embargo, el sistema educativo debe contribuir a que estas potencialidades se fortalezcan y se traduzcan en proyectos concretos por medio de productos o servicios de alto valor agregado, estrategia que actualmente no se está llevando a cabo en el departamento de Boyacá.

La recomendación de las redes de emprendimiento, especialmente la Red de emprendimiento de Boyacá, y de cada una de las entidades de fortalecimiento empresarial, es diseñar e implementar un proyecto de emprendimiento en los colegios de la región; de esta forma, se da cumplimiento al objetivo de incluir a las instituciones de educación básica y media en esta formación, de acuerdo con lo estipulado en la Ley 1014 de 2006.

Finalmente, en la figura 6 se presentan, mediante un mapa mental, las últimas estrategias resultado de esta investigación.

Figura 6.
 Mapa Conceptual estrategias Eprend Masinv Tecefi y Emeba.
 Fuente: elaborado por las autoras.

