



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**Estudio del ecosistema emprendedor de
la región norte de la República Argentina
Programas de apoyo al emprendedor**

Romina Giselle Leiva

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Inovação Social
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Alcides Almeida Monteiro
Co-orientador: Prof. Doutor José Carlos Sánchez García

Covilhã, Junho de 2018

Dedicatoria

Dedico de manera especial este trabajo de fin de maestría a mis padres, Manuel y Liliana, cimientos fundamentales en mi formación humana y en la construcción de mi vida profesional; a todos y cada uno de los integrantes de mi familia por su apoyo incondicional.

Agradezco también a quienes sin reservas brindaron sus conocimientos, recursos, experiencia y por sobre todas las cosas su tiempo; a todos y cada uno de los docentes de la Universidad Beira Interior y a la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Salamanca, particularmente a mis tutores, el Dr. Alcides Almeida Monteiro y el Dr. José Carlos Sánchez García, quienes con toda predisposición me orientaron en este proceso; a las Universidades participantes por el aporte brindado en el proceso de análisis y recolección de los datos; a todas aquellas personas que se atreven a ser agentes de cambio a través del emprendimiento social.

Prefacio

La elaboración de esta tesis surgió del interés personal de profundizar mi conocimiento sobre el ecosistema emprendedor de las universidades de la región norte de la República Argentina.

Desde que me gradué de mi carrera de grado he trabajado implementando acciones de apoyo al emprendedor, dirigidas a estudiantes y a miembros de la comunidad en la que me radico. También he asistido en la formulación de planes de negocios para emprendedores, en la captación de líneas de financiamiento para los mismos y en una cátedra de emprendedores de la Universidad en la que me formé. La misma está compuesta por docentes y alumnos de diferentes disciplinas y tiene como objetivo ayudar a potenciar la inserción laboral de los estudiantes en el medio, como también a abrirles las puertas a proyectos encabezados por personas sin educación formal. A partir de esta experiencia he comenzado a vislumbrar la importancia de los emprendimientos y el impacto que ellos tienen como transformadores de la calidad de vida de la comunidad.

Partiendo del entendimiento del fenómeno emprendedor y de la validación de la hipótesis de investigación, es de mi interés generar aportes al conocimiento técnico, como también al fortalecimiento de los emprendedores de la zona. Como fin último, planteo la necesidad de socializar la información con el ecosistema (universidades, instituciones y empresas) de la región a la cual se circunscribe esta investigación. A su vez, también contribuir con información valiosa que pueda ser de libre acceso a individuos que tengan interés en conocer las particularidades de la mencionada región.

Resumen

Este trabajo se centra en el estudio de acciones de apoyo al emprendedor desarrolladas por universidades de las provincias de Tucumán, Santiago del Estero, La Rioja y Salta y su aporte al fortalecimiento del ecosistema emprendedor de la región norte de la República Argentina.

El principal objetivo es analizar y describir el entorno universitario con respecto al desarrollo de programas para emprendedores. Como referencia temporal se tomó el Programa Formador de Formadores, llevado a cabo en 2009 por la entidad financiera Santander Río en conjunto con la Organización EMPREAR, como puntapié para realizar la selección de la muestra y la recolección de los datos entre las universidades.

Se quiere comprobar que la implementación de programas de apoyo al emprendedor se encuentra directamente relacionada con la vinculación que tiene cada Universidad con el ecosistema emprendedor. Partiendo desde este análisis, es vital poder caracterizar las particularidades de cada caso a fin de generar aportes técnicos que sean útiles al fortalecimiento de emprendedores, y aplicable también a emprendedores sociales de la región.

El relevamiento de los datos se realizó mediante entrevistas y observaciones *in situ* de las universidades elegidas de las provincias de Tucumán, Santiago del Estero, La Rioja y Salta, y de una entrevista de opinión a beneficiarios de programas de la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino.

Se pueden destacar algunos resultados interesantes: la fuerte conexión entre las Universidades con sus contextos para la implementación de programas de apoyo a emprendedores y la falta de desarrollo de programas para emprendedores sociales. Mientras que, por otro lado, también es verificable que Tucumán tiene un ecosistema floreciente y de gran potencial, en comparación con los otros casos analizados.

Palabras clave

Programas, ecosistema, emprendedor (social), universidad, sociedad.

Resumo

Este trabalho centra-se no estudo de ações de apoio ao empreendedor, desenvolvidas por universidades das Províncias de Tucumán, Santiago del Estero, La Rioja e Salta; e o seu contributo para o fortalecimento do ecossistema empreendedor da região norte da República Argentina.

O principal objetivo é o de analisar e descrever o entorno universitário no que concerne ao desenvolvimento de programas para empreendedores. Como referência temporal, toma-se o Programa “Formador de Formadores”, levado a cabo em 2009 pela entidade financeira Santander Río, em conjunto com a Organização EMPREAR, como ponto de partida para realizar a seleção da amostra e a coleta dos dados entre as universidades.

O objetivo é o de comprovar que a implementação de programas de apoio ao empreendedor se encontra diretamente relacionada com a vinculação que cada universidade tem com o ecossistema empreendedor. Partindo desta análise, é vital poder caracterizar as particularidades de cada caso, a fim de gerar contributos técnicos que sejam úteis ao fortalecimento dos empreendedores, e aplicável também ao fortalecimento de empreendedores sociais da região.

O levantamento dos dados realizou-se mediante entrevistas e observações dentro das universidades elegidas: nas Províncias de Tucumán, Santiago del Estero, La Rioja e Salta; e de um questionário de opinião a beneficiários de programas da Universidade do Norte Santo Tomás de Aquino.

Alguns resultados interessantes que podem se destacar são: a forte relação que existe entre a vinculação das universidades com o contexto e a implementação de programas de apoio ao empreendedor; a falta de desenvolvimento de programas para empreendedores sociais. Por outra parte, também se verifica que a Província de Tucumán tem um ecossistema florescente e de grande potencial, em comparação com os outros casos analisados.

Palavras-chave

Programas, ecossistema, empreendedor (social), universidade, sociedade.

Abstract

This paper is focused on the study of entrepreneur support programs developed by Universities of Tucumán, Santiago del Estero, La Rioja and Salta's provinces; and its contribution to strengthening the entrepreneurship ecosystem of the northern region of the Argentina's Republic.

The main goal is to analyze and describe the university environment regarding the development of entrepreneur support programs. As a temporary reference it was taken the program called "Formador de Formadores", held in 2009 by the financial entity Santander Rio, in partnership with EMPREAR, to use as a base for the sample's selection and data's classification within the Universities.

The aim is to prove that the development of entrepreneur support programs is directly related with the entailment that each university has with the entrepreneur's ecosystem. Taking this into account, it is vital to characterize each one's particularities in order to generate useful technical information for entrepreneurs, and applicable to the strengthening of social entrepreneurs in the region.

The data collection was done by the use of interviews and observations *in situ* at the chosen Universities of Tucumán, Santiago del Estero, La Rioja and Salta; and also through an opinion survey to beneficiaries of Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino's programs.

Some interesting results can be highlighted: the strong connection between the Universities with its contexts for the implementation of entrepreneur support programs and the lack of development of social entrepreneurs' programs. On the other hand, it is also verifiable that Tucuman has a flourishing ecosystem and great potential, in comparison with the other cases analyzed.

Keywords

Programs, entrepreneur, ecosystem, universities, society.

Índice

Dedicatoria	III
Prefacio	V
Resumen	VII
Índice	XIII
Lista de Figuras	XV
Lista de Tablas	XVII
Lista de Acrónimos	XIX
Capítulo 1: El problema	
1. Introducción	1
2. Planteamiento del problema	2
3. Objetivos	2
4. Justificación	3
5. Alcance y delimitación de la investigación	4
Capítulo 2: Marco Teórico	
1. De emprendedor a emprendedor social	5
2. Medición de impacto social	11
3. El espíritu emprendedor en las universidades	13
4. Programas de apoyo al emprendedor	14
4.1. Clasificación	14
4.2. Tipología	15
5. El ecosistema emprendedor: componentes	17
6. Desafíos y oportunidades para emprender en la Argentina	18
7. Hipótesis y antecedentes de la investigación	20
Capítulo 3: Marco Metodológico	
1. Población y muestra	22
2. Diseño metodológico y tipo de estudio	22
3. Instrumentos de recolección	23
4. Análisis y procesamiento de datos	24
Capítulo 4: Resultados	
1. Introducción	25
2. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino	28
3. Universidad Católica de Santiago del Estero	29
4. Universidad Nacional de La Rioja	32
5. Universidad Católica de Salta	33
6. Análisis del ecosistema emprendedor de la región	34
6.1. Comparaciones	35
6.2. Programas de apoyo al emprendedor social	37
7. El ecosistema emprendedor “Tucumán”	38
7.1. Introducción	38
7.2. Contexto universitario	40
7.3. Encuesta a beneficiarios de programas de apoyo al emprendedor	43

Capítulo 5: Propuesta	
1. Punto de partida: situación actual del ecosistema emprendedor	47
2. Superación de las dificultades de vinculación	48
3. Superación de las dificultades de medición	49
3.1. Colaboración conjunta	49
3.2. Voluntariado y pasantías	50
4. La adaptación de programas de apoyo para emprendedores sociales	51
5. La consolidación del Ecosistema “Tucumán”	52
Capítulo 6: Conclusiones	
1. Comprobación de la hipótesis y de los objetivos	53
2. Revisiones finales	54
3. Limitaciones del estudio y recomendaciones	56
Referencias Bibliográficas	57
Anexo 1: Entrevistas a referentes de universidades	63
Anexo 2: Fichas de observación de las universidades referentes	85
Anexo 3: Encuesta a beneficiarios de programas	94
Anexo 4: Modelos de Convenios de cooperación	96

Lista de Figuras

Figura 1.- Escuelas de pensamiento del emprendimiento social

Figura 2.- Dimensiones del ecosistema emprendedor

Figura 3.- Clasificación indicadores Doing Business - Argentina

Figura 4.- Mapa Región Norte - República Argentina

Figura 5.- Composición del PBG de Tucumán vs. Composición del PIB

Figura 6.- Incubadoras universitarias de la Región Norte

Figura 7.- Incubadoras Programa Incubar Región Norte

Figura 8.- Composición del Ecosistema Emprendedor Tucumán

Figura 9.- Composición del nivel educativo y etario de la muestra

Figura 10.- Año de participación en programas

Figura 11.- Actividad emprendedora posterior a la participación de los beneficiarios

Figura 12.- Composición de tipos de emprendimientos

Figura 13.- Valoración del vínculo: Universidad - Sociedad

Lista de Tablas

Tabla 1.- Análisis comparativo entre las universidades

Tabla 2.- Análisis de fortalezas y debilidades de las universidades

Tabla 3.- Composición de la población de la provincia de Tucumán

Tabla 4.- Características de las universidades de Tucumán

Lista de Acrónimos

ANSES	Administración Nacional de Seguridad Social
BIC	Sociedades de Beneficio de Interés Colectivo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CUIT	Clave Única de Identificación Tributaria
CONEAU	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
CONICET	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
EVPA	Asociación Europea de Filantropía Empresarial
FACE -UNT	Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán
FACET - UNT	Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología de la Universidad Nacional de Tucumán
GECES	Grupo de expertos en emprendimiento Social - Comisión Europea
GEM	Global Entrepreneur Monitor
FET	Federación Económica de Tucumán
INITRAFE	Instituto Superior de Investigación y Transferencia y Formación de Emprendedores
IDEP	Instituto de Desarrollo Productivo - Tucumán
INDEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
INTI	Instituto Nacional de Tecnología Industrial
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PyME	Pequeña y Mediana Empresa
PBG	Producto Bruto Geográfico
PBI	Producto Bruto Interno
RAE	Real Academia Española
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SEA	Social Enterprise Alliance
SAS	Sociedad por Acciones Simplificadas
UNE-UNT	Unidad de Negocios de la UNT
UCASAL	Universidad Católica de Salta
UCSE	Universidad Católica de Santiago del Estero
UNSTA	Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
UNLaR	Universidad Nacional de La Rioja
UNT	Universidad Nacional de Tucumán
USPT	Universidad San Pablo T
UTN	Universidad Tecnológica Nacional

Capítulo 1: El Problema

1. Introducción

En uno de los textos más influyentes en el pensamiento universitario del Siglo XX, Ortega y Gasset (1930) ya enunciaba las tres misiones de la Universidad. La primera, la enseñanza de las grandes disciplinas culturales y la formación profesional, la segunda, la investigación científica y por último la difusión de la cultura. Consideraba esta última como una de las más importantes; sin ella, la Universidad no podía cumplir su rol. Señalaba que la función última de los centros del conocimiento es estar inmersos en la sociedad, en transferencia y enriquecimiento permanente con la misma. Es en este ámbito donde se encuadra el emprendedorismo en los establecimientos educativos universitarios elegidos para esta investigación. En muchos de los casos desde una área de extensión general, en otros desde el seno de una cátedra o de una Facultad.

Dentro de esa tercera misión se plantea la relación entre las instituciones y el contexto. En este sentido, las universidades se nutren de sus vinculaciones con otras instituciones para desarrollar, financiar e implementar programas con el objeto de acercar beneficios a las comunidades donde se encuentran inmersos. Desde esta lógica es que, en 2009, la entidad financiera Santander Río y EMPREAR¹, deciden impartir un programa denominado “Formador de Formadores”, destinado a docentes y profesionales vinculados a la vida académica de las universidades de todo el país. Más de 100 profesionales de diferentes universidades públicas y privadas del país lograron, a *posteriori*, diseñar y poner en marcha diversos programas de apoyo al emprendedor en las universidades en las que se desempeñaban profesionalmente. Como consecuencia de este espacio de formación surgieron cátedras, talleres, conferencias, congresos, seminarios, que año a año fueron creciendo, en una suerte de aporte conjunto entre profesionales.

En primera instancia, es mi objetivo caracterizar el contexto emprendedor vinculado a estas universidades, teniendo en cuenta las acciones de apoyo al emprendedor aplicadas para fortalecer el entorno y la contribución que cada Universidad realiza desde su rol de actor dentro del ecosistema emprendedor de la región.

Por otro lado, realizaré un relevamiento de técnicas o dinámicas utilizadas para fomentar, crear y desarrollar programas de apoyo al emprendedor que puedan ser adaptados al fortalecimiento de emprendedores sociales en su entorno cercano.

¹ Organización no gubernamental sin fines de lucro, no partidaria y autónoma creada en Argentina luego de la crisis económica de 2001.

2. Planteamiento del Problema

Para entender de forma práctica el problema detectado que motiva esta investigación, me planteo dos interrogantes:

- I. ¿Qué caracteriza el ecosistema emprendedor de las universidades en la región norte de la República Argentina?
- II. ¿Existen buenas prácticas o estrategias que puedan ser aplicadas al fortalecimiento de emprendimientos sociales de la Región?

Estas dos variables tienen como objetivo central fortalecer a los emprendedores en la zona norte del país, como así también generar aportes al conocimiento sobre el ecosistema emprendedor universitario.

3. Objetivos

El objetivo de esta investigación es poder aportar información valiosa sobre las características que componen el ecosistema emprendedor. Los objetivos guardan una relación sistemática que considero de gran importancia. A continuación se detallan los mismos:

3.1. Objetivos generales

- Caracterizar el ecosistema emprendedor en torno a las universidades.
- Contribuir al desarrollo de estrategias que fortalezcan los emprendimientos sociales desde la gestión educativa en el nivel universitario.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar los programas de apoyo al emprendedor implementados por las universidades elegidas, en vinculación con las diferentes instituciones que integran el ecosistema emprendedor de la región.
- Diseñar herramientas para el análisis deductivo de estrategias efectivas para la implementación de programas para emprendedores.
- Evaluar y optimizar las herramientas de aplicación práctica para el estudio del entorno.
- Detectar y analizar programas de apoyo al emprendedor que puedan ser aplicados a emprendimientos sociales o adaptados para los mismos.
- Establecer pautas o buenas prácticas para el fortalecimiento de emprendimientos.

4. Justificación

El presente trabajo está destinado a la sociabilización entre universidades de la región norte de la República Argentina. Actualmente, Tucumán, provincia donde me desarrollo profesionalmente, es un eje centralizador de la oferta universitaria para el Norte Argentino, y aún se presenta como una de las economías más desarrolladas de la zona.

Según Global Entrepreneurship Monitor (en adelante GEM), en el reporte 2015 para Argentina, el 40% del Producto Bruto Interno corresponde a la contribución de las pequeñas y medianas empresas, (en adelante PyMES), demostrando una actividad en creciente desarrollo. Aunque este reporte quiere demostrar la actividad emprendedora del país, los datos tienen gran representación en la zona metropolitana de la Capital Federal. Del total de la muestra casi un 40% corresponde a la aplicación de la encuesta GEM en casos localizados en la Ciudad de Buenos Aires. En el norte del país, la realidad es un poco diferente. Si bien existe una extensa variedad de PYMES como también micro emprendimientos, son las grandes empresas vinculadas a la producción las que generan grandes márgenes de contribución.

Por otro lado, el GEM se focaliza en tres objetivos que guían la investigación para entender la actividad emprendedora. Uno de ellos tiene que ver con entender y medir las actitudes, actividades, y aspiraciones de una economía en particular; descubrir los factores determinantes de la naturaleza y actividad emprendedora nacional e identificar políticas que puedan mejorar los niveles de emprendimiento en la economía del país. Esta investigación cobra valor al circunscribirse al conocimiento de las particularidades de la región. Partiendo de esta premisa, es que anhelo poder contribuir con información genuina que pueda orientar a las universidades en la toma de decisiones, en la transferencia de conocimiento y en la aplicación práctica de programas que tengan como objeto fortalecer emprendimientos con objetivos sociales.

Según este reporte, también existe una alta dependencia entre el dinamismo de la actividad emprendedora y el nivel de desarrollo económico de cada región. En este sentido, es importante tomar como referencia a la provincia de Tucumán para este análisis, partiendo del supuesto de que promover el emprendimiento es desarrollar redes con el objetivo de integrar y comunicar diferentes actores dentro del ecosistema.

5. Alcance y delimitación de la investigación

Como explican Hernández, Fernández & Baptista (2010), cuando se habla sobre el alcance de una investigación no se debe pensar en una tipología, ya que más que una clasificación, lo único que indica dicho alcance es el resultado que se espera obtener del estudio. Según estos autores, de una investigación se pueden obtener cuatro tipos de resultados:

- Estudio exploratorio: información general respecto a un fenómeno o problema poco conocido, incluyendo la identificación de posibles variables a estudiar en un futuro.
- Estudio descriptivo: información detallada respecto a un fenómeno o problema para describir sus dimensiones (variables) con precisión.
- Estudio correlacional: información respecto a la relación actual entre dos o más variables, que permita predecir su comportamiento futuro.
- Estudio explicativo: causas de los eventos, sucesos o fenómenos estudiados, explicando las condiciones en las que se manifiesta.

En este caso, los resultados a alcanzar tienen que ver con un estudio descriptivo del ecosistema emprendedor universitario en el que se pueda analizar detalladamente la vinculación que existe con la implementación de programas de apoyo al emprendedor y su aporte al fortalecimiento de los emprendedores. Sin embargo, el plan metodológico se adecua también al estudio de casos puntuales para la posterior comprobación de factores vinculados a los principales interrogantes para esta investigación.

Considero importante poder medir las variables calificativas más influyentes para posteriormente poder realizar un análisis de los datos que posibilite la comprobación de la hipótesis de investigación formulada para esta investigación.

En última instancia, se pretende inferir o aportar recomendaciones técnicas que mejoren la implementación de programas de apoyo al emprendedor, que luego puedan ser adaptadas al fortalecimiento de programas de formación para emprendedores sociales de la región.

Capítulo 2: Marco teórico

1. De emprendedor a emprendedor social

Al referirnos al término *emprendedor* hacemos referencia a un concepto que ha ido mutando a lo largo de la historia y que ha sido abordado por diferentes autores. Este término deriva del vocablo francés “*entrepreneur*”, utilizado en la Francia del Siglo XVIII como aquel individuo que se encarga de una obra. El mismo apareció por primera vez en el texto “*Essai Sur la Nature du Commerce en Général*”, escrito por el reconocido historiador y teórico de la economía, Richard Cantillon en 1755. En el mismo, el autor asocia al término “emprendedor” con aquella persona que vende un producto conocido a un precio también conocido pero en mercados desconocidos, vinculando de esta manera el factor de riesgo al término en cuestión. En esencia, el término significa “persona de negocios que opera sobre el factor de riesgo y desconocimiento de la demanda”.

Por su parte, Jean-Baptiste Say (1840), considera al emprendedor como un coordinador, que ejerce tareas de intercambio entre los recursos disponibles para trasladarlos a áreas de alta productividad y rentabilidad, haciendo hincapié en la función de reunir y administrar los mismos. En esta línea de pensamiento también interviene Casson (1982) pero, teniendo en cuenta los factores de mercado o la tecnología, insiste en la idea de que el emprendedor es un “negociador” y un “exitoso arriesgado”. Luego, en “*Entrepreneurship and the industrial revolution: a re-praisal*”, Casson *et. al.* (2000), analiza también los factores de intermediación, la diversidad regional y los aspectos culturales, como diversas dimensiones a tener en cuenta cuando se analiza el término emprendedor. Para él, el desarrollo económico instiga al cambio cultural.

Del aporte de Schumpeter (1934) aparece el factor de *innovación* como condicionante para el desarrollo económico, modificando las reglas de los mercados existentes como también descubriendo nuevas formas de explotación de los recursos, vinculando el concepto de permanente cambio. De esta manera, el autor se convierte en el principal referente y difusor del término, dejando claro que el emprendedor, a pesar de la burocracia, podía surgir en el contexto tanto de una pequeña empresa como en una gran corporación. Posteriormente, hacia mediados del siglo XX, afirmaba: “más de un aspirante a emprendedor de nuestros días no funda una empresa, no porque no pueda hacerlo, sino porque simplemente prefiere el otro método” Schumpeter (1942). En este sentido, consideraba que dentro de las grandes corporaciones era más sencillo desarrollar las capacidades emprendedoras que siendo dueño de la propia empresa.

Durante la siguiente etapa de este siglo, en el contexto internacional y particularmente en el contexto europeo, se vivieron hechos importantes que reestructuraron la economía en todos sus aspectos: este es el caso del periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial. Es así como comienzan a aparecer nuevas empresas, impulsadas por parte de la población, que comienza a tomar riesgos. Sin embargo, durante la década del '70 se comenzó a verificar un fenómeno decreciente en este sentido. Es recién durante la década de 1980 que el mundo vivencia el desarrollo empresarial, donde se revaloriza la figura del emprendedor como factor de crecimiento económico. Durante los años '90 comienza a incentivarse a los gerentes de las grandes empresas a funcionar como "empresarios", a actuar como tomadores de decisiones y riesgo, fortaleciendo de alguna manera la idea de una nueva generación de empresas que pudiera mejorar las tasas de empleo del momento.

En la Argentina hacia comienzos del siglo XXI se vivió un período de inestabilidad social, económica, financiera, institucional y política, popularmente conocido como "la crisis de 2001". La misma se caracterizó por un periodo de inestabilidad institucional en el cual cinco funcionarios diferentes administraron la Presidencia de la Nación. El factor desencadenante fue el popular "corralito", disposición que adopta el Gobierno de prohibir la extracción de dinero de los bancos por parte de los individuos, para tratar de prevenir la fuga de capitales. Como consecuencia de todo este clima de crisis, en mayo de 2002, la tasa de desempleo ya había alcanzado un valor histórico del 22.2%, lo que representaba a casi 3 millones de argentinos. Consecuentemente, emerge el espíritu emprendedor como factor desencadenante del mejoramiento del país. De esta manera aparecen nuevos empresarios en la lógica de luchar en contra de la coyuntura económica del momento.

A nivel internacional, en ese momento, Shane (2003) ya incluía en el concepto del emprendedor el factor de oportunidad, entendiéndolo como un agente económico oportunista. A principios del siglo XX, el avance de la tecnología y del mundo globalizado comienza a poner a la innovación en un lugar central.

Según la RAE, la innovación es la "creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado". Para Schumpeter (1934) es la creación de una nueva clase de bien, el uso de nuevas fuentes de materia prima, la incorporación de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado en un nuevo país o la implantación de una nueva estructura de mercado, entre otros. Freeman (1974), por su parte, define a la innovación como "el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema". Por lo tanto, puede darse en la estructura social, en la gestión de políticas públicas o bien en el diseño de un producto, entre otros.

En relación con la innovación es que aparece el concepto de "emprendedor social", concepto sobre el cual tampoco existe consenso. Algunos autores lo señalan como un tipo dentro del

género emprendedor: aquellos que tienen una misión social. Los emprendedores sociales se han relacionado históricamente con el retorno social, con el cambio de paradigmas de una sociedad, como así también con el factor de cuidado del medio ambiente.

La definición más comúnmente citada en este sentido es la formulada el Prof. J. G. Dees (1998), quien señala que existen cinco factores que distinguen a los emprendedores sociales. En primer lugar, adoptan una misión para crear valor social, no solamente lucro; en segundo lugar, se caracterizan por la búsqueda de oportunidades para atender a esa misión; participan de un proceso de innovación, adaptación y aprendizaje permanentemente; por otra parte, el autor señala que los recursos disponibles no son limitantes para este tipo de emprendedores, y por último, establece que los emprendedores sociales tienen un sentido de responsabilidad más amplio con respecto a los resultados y a las comunidades que se encuentran vinculadas a la misión. Como puede deducirse, en ningún momento hace mención a la obtención de lucro en sí mismo, es decir, que si tomáramos solamente esta referencia estaríamos hablando de organizaciones sin fines de lucro.

Los emprendimientos tradicionales o económicos frecuentemente actúan de manera socialmente responsable: donando dinero, realizando actividades para el mejoramiento de la comunidad que los rodea, participando de cierto tipo de inversiones, mejorando prácticas ambientalmente correctas, incentivando a sus empleados a hacerlo también, etc. Estos emprendimientos también miden sus resultados en ganancias de lucro para sus dueños. En cambio, los emprendimientos sociales son impulsados por un doble resultado final: combinan los rendimientos financieros con los sociales. La rentabilidad no deja de ser un objetivo a perseguir, pero los lucros obtenidos generalmente son reinvertidos en la misma causa social que el emprendimiento persigue. Por lo tanto, sus objetivos son medidos en términos de impacto social.

Según la Social Enterprise Alliance (en adelante SEA), en los últimos años se ha verificado un crecimiento prominente en empresas sociales, mejorando a su vez el interés de inversores, consumidores, *stakeholders*, y universidades. Pero, ¿cómo define a los emprendedores sociales? La SEA indica que ellos trabajan para resolver problemas sociales críticos, abordando necesidades básicas no satisfechas a través de la innovación. Sus esfuerzos empresariales crean un cambio en el sistema, mejorando las vidas de los grupos desatendidos o marginados. Tropeano, (2016).

El fenómeno del emprendimiento social nace a finales de la década de los setenta del siglo XX, con Bill Drayton, fundador de Ashoka. Según la Fundación Ashoka, los emprendedores sociales son "individuos con soluciones innovadoras a los problemas sociales más apremiantes de la sociedad" que "encuentran lo que no funciona y resuelven el problema cambiando el

sistema, diseminando la solución y persuadiendo a sociedades enteras a moverse en diferentes direcciones".²

Por otra parte, la Fundación Skoll (2012) los denomina como "agentes de cambio de la sociedad, creadores de innovaciones que alteran el *statu quo* transformando nuestro mundo".

Para tener una referencia conceptual más rigurosa acerca de qué es un emprendedor social, se puede apelar, por ejemplo, a la definición publicada por la Universidad de Stanford³: "Es alguien que ante la marginación o el sufrimiento de una porción de la sociedad, emplea su inspiración, acción directa, creatividad, coraje y fortaleza en la búsqueda de un nuevo equilibrio que asegure beneficio permanente para el grupo objetivo y la sociedad en general".

Ante la inexistencia de una definición ontológica compartida, Cano, Sanjuán & Fernández (2015), analizan las diferentes perspectivas, agrupándolas en tres escuelas diferentes de pensamiento (figura 1). La primera, analiza al emprendimiento social desde el punto de vista del *sujeto* que emprende o enfoque micro, que suele detenerse en aspectos psicológicos, de personalidad y de motivación para explicar la iniciativa de emprender. La segunda, hace mención a la organización, a la estructura, la estrategia, objetivos que están vinculados al modelo y plan de negocios para la obtención de financiamiento, es decir, a la *empresa social*. Y por último, la de la *innovación social*, que toma un enfoque macro, relacionando el individuo que emprende, con la organización u empresa y el sistema político, económico, ambiental y social en el que está inserta.

Figura 1.- Escuelas de pensamiento del emprendimiento social



Fuente: CANO, B. et al. (2015).

² ASHOKA (2018).

³ MARTIN & OSBERG (2007).

Por lo tanto, se puede plantear la existencia de tres escuelas de pensamiento, como lo indica la figura anterior: la del emprendedor social, la de la empresa social y por último la de la innovación social.

Según la Escuela del Emprendedor Social, como ya se mencionó, los emprendedores sociales tienen clara conciencia de una misión orientada más al impacto social que al lucro. Para ellos, esa misión es explícita y es nuclear en el proyecto. Aun así, los mercados no son capaces de valorar adecuadamente los resultados de este tipo de emprendimientos. Esto se debe a la complejidad que implica medir variables de impacto social. Esta línea de pensamiento también se conecta con el caso de la Escuela de la Empresa Social. En este sentido, cabe destacar la Iniciativa de Emprendimiento Social de la Comisión Europea, donde se define a la empresa social como: “aquella empresa cuyo objetivo principal es generar un impacto significativo sobre la sociedad, el medio ambiente y la comunidad local” (Comisión Europea, 2011). Estas empresas normalmente utilizan modelos de innovación que puedan ser escalables, es decir que crecen de manera global, sin límites geográficos. Según Murray (2010), este tipo de emprendedores no sólo interactúan generando cambios en una comunidad, sino que es escalable en la medida en que la magnitud y naturaleza del problema social al cual se avocan, lo permita.

Como un ejemplo de este crecimiento de escala regional pero también global, se puede tomar el caso de *uSound*⁴. *USound* fue creada por jóvenes estudiantes de Jujuy, una provincia del norte argentino. La idea surgió hacia 2013 y hoy se posiciona en el mercado como una aplicación móvil diseñada para personas que tienen dificultad para oír. La misma sirve como un asistente auditivo, ayudando a mejorar la calidad de audición. Hoy, después de atravesar el proceso de incubación, aceleración de proyectos tecnológicos, de numerosas capacitaciones, jornadas de innovación abierta y premios, se abre al mundo llevando soluciones a millones de personas hipoacúsicas.

Así como *uSound*, en estos últimos diez años nacieron emprendimientos sociales a diferente escala y con diferentes aspiraciones. Algunos, como producto de jornadas de innovación abierta o de concursos emprendedores, mentorizados por diversas instituciones e incluso potenciados por incubadoras y aceleradoras de proyectos.

Las organizaciones no gubernamentales (en adelante ONGs) y el tercer sector en general suelen encontrar dificultades para que su misión social sea sostenible en el tiempo. No tienen la capacidad de generar sus propios recursos para financiar los proyectos que encabezan y dependen en todos los casos de aportes de socios, donaciones, etc. Debe ser un objetivo clave el de estas empresas el de tener un grado admisible de autosuficiencia, utilizando principios comunes del mundo empresarial, tales intercambio de valor por un servicio o producto que la empresa pueda intercambiar con el entorno. (Bagnoli, 2009).

⁴ Ed. Online *USound* Recuperado de: <https://www.usound.co/es/>

A diferencia de los dos análisis anteriores, esta Escuela indica que la innovación social dentro de los emprendimientos necesita de redes de confianza y de colaboración que a través de mecanismos de participación ciudadana puedan contribuir con una porción de la sociedad, en pos del desarrollo íntegro de la comunidad. Esta aproximación al emprendimiento social subraya la necesidad de llevar a cabo procesos creativos y de innovación que transformen el sistema en su conjunto, sumando a la política pública como un agente clave para alcanzar el beneficio común (Graglia, 2017).

Aun así, el emprendimiento social en la Argentina es un fenómeno reciente y en permanente cambio. De hecho, en la idiosincrasia de comunidades un poco más simples, ha sido difícil que puedan prosperar estos negocios con propósitos mixtos. Muchas personas aún no entienden cómo una causa social pueda dar lucro, y cómo ese lucro puede ser reinvertido para beneficio de un colectivo, y no sólo para enriquecer a sus administradores.

Si consideramos a los emprendedores sociales como “Empresas de Triple Impacto”, la definición se pone un poco más compleja. Según Ocampo (2015), en una publicación online de *B Lab*, este tipo de empresas buscan conciliar el desarrollo económico, el social y la protección del ambiente, desarrollando una actividad que, desde su esencia, busca beneficios económicos, sociales y ambientales de manera integrada. Personalmente, me gusta entender a los emprendedores sociales como pequeños empresarios que aplican estrategias de mercado pero con el objeto de alcanzar un beneficio social. Como ya se mencionó, esta evolución tanto conceptual como histórica ha provocado que todos los sectores de la economía y las administraciones de diversos países busquen respuestas a la hora de entender los fenómenos sociales a los cuales aplica la actividad de este tipo de emprendedores.

El emprendimiento social en la Argentina creció en vinculación con la temática ambiental. El cuidado del medio ambiente, o la preservación del mismo por parte de las medianas y grandes empresas, comenzó a ser unas de las principales preocupaciones de los Departamentos de Responsabilidad Social Empresaria (en adelante RSE) y de Sustentabilidad de las grandes corporaciones. Desde allí, se gestó la conciencia y la preocupación social en el sector empresario. Como consecuencia de ello, se contagió en el mundo emprendedor esta corriente, llevando a PyMES y micro emprendimientos a observar sus planes de negocios con otra perspectiva, incluyendo lo social como parte esencial de los mismos.

Si pensamos en la corriente emprendedora que se desató luego de la mencionada crisis de 2001, esta característica de generar redes ya estaba presente en torno al mundo emprendedor. Siempre el ámbito del emprendedorismo, intentó propiciar relaciones estratégicas, buscando generar agendas comunes, en pos del mejoramiento de la economía y de las realidades locales, como también de la búsqueda del bienestar de aquellos que se sumaban al camino emprendedor.

Si coincidimos entonces en que los emprendimientos sociales utilizan las fuerzas del mercado para dar respuesta a problemas de la sociedad, es ahí donde se vislumbra la importancia de su conceptualización. Mientras que los emprendimientos económicos o convencionales intentan intercambiar valor de mercado, las empresas sociales, en tanto, se proponen desarrollar prácticas innovadoras y transformadoras de la cultura empresarial colocando las preocupaciones sociales y ambientales en un lugar central.

2. La medición del impacto social

Teniendo en cuenta el análisis conceptual pormenorizado del emprendimiento social, es que me parece pertinente abordar la temática de medición del impacto social. Como antes se indicó las empresas sociales cuentan con una misión social, que nace a partir de la decisión firme de colaborar con la resolución de un problema presente en la sociedad. Así como las políticas públicas precisan de indicadores para su posterior control y medición del alcance de los objetivos planteados para tal fin, también lo hacen las empresas de tipo social. Estos indicadores son metodologías necesarias para comparar el nivel de cumplimiento de la misión social de una empresa y sirven como excelentes monitores de la realidad del contexto para la toma de decisiones empresariales.

El término impacto social, proceso que no es sencillo de encabezar por las empresas se define como “el efecto neto de una actividad sobre una comunidad y el bienestar de individuos y familias”⁵. Si bien es posible adaptar varias metodologías para su puesta en marcha, no existe consenso con respecto a las metodologías más adecuadas para su realización. Por otro lado, para la Universidad de Michigan el impacto social es “un cambio significativo y positivo que aborda un desafío social urgente”⁶.

Para la Comisión Europea y el grupo de expertos en impacto social (en adelante GECES), el impacto social no es sólo un impacto sobre la población a la cual está dirigido, sino que afecta a la sociedad en general. Esta siempre asociado a efectos o aportes de largo plazo, ya sean positivos o negativos, produciendo por lo tanto resultados deseados e indeseados. Como referencia para este análisis utilizaré algunos conceptos. En esta misma lógica, el ministerio de Asuntos Exteriores de España lo define como el conjunto de efectos que una inversión propuesta tiene sobre la comunidad en su conjunto.

Según GECES, llevar a cabo este tipo de procesos es necesario atravesar las cinco etapas mencionadas a continuación:

1. Planificar: La organización debe establecer su misión social y objetivos de manera clara. Indicando cuál es la causa a la que se pretende contribuir y cuál es la porción de la sociedad a la cual se quiere beneficiar directamente. También es importante

⁵ Center for Social Impact Australia.

⁶ Michigan Ross Center for Social Impact.

que conozcan la magnitud y naturaleza del problema social al que se avoca. Por último, fijar los objetivos teniendo en cuenta como la empresa va a alcanzarlos a través de sus actividades.

2. Implicar: La empresa debe involucrar a las partes interesadas para que puedan entender su rol en el proceso y servir luego para la recolección de datos de impacto. Debe además distinguir entre los beneficiarios (población objetivo) y los contribuyentes (la sociedad, el entorno, los recursos humanos de la empresa, entre otros).
3. Fijar una medición que sea eficiente, teniendo toda la cadena de valor. Inputs (recursos invertidos), Outputs (servicios derivados de las actividades), actividades concretas, los resultados (cambios, beneficios, efectos) y el impacto (resultados a largo plazo).
4. Medir, validar y valorar: elegir un grupo de indicadores que se encuentren alineados con la misión y con los recursos que posee la organización, para poder aplicarlos para relevar los datos.
5. Informar, aprender y mejorar: la elaboración del reporte de impacto social es el último paso y es importante que sea comunicado a las partes intervinientes y con el público en general.

En esta última etapa de elaborar el informe o reporte es necesario tener en cuenta los principios de:

Fiabilidad: contar con información fiel, precisa y objetiva. Sólo debe incluirse la información que pueda ser verificada.

Comparabilidad: siempre deberá aludirse a un informe anterior que pueda mostrar comparativa el proceso.

Entendimiento: debe explicarse teniendo en cuenta la proporción de la empresa y la magnitud de la causa social.

En conclusión, este reporte es de vital importancia para la empresa. Según *Social Reporting Standard*⁷ y como puede verse en varios de los reportes publicados se incluye una breve presentación de la empresa tanto a nivel organizacional como financiero que pueda ser contrastado con los resultados encontrados durante el proceso. Esto garantiza también su fiabilidad y es muy importante que la empresa lo comunique, tanto entre los interesados en la causa, como entre la sociedad en general.

⁷ Social Reporting Standard (2014).

3. El espíritu emprendedor en las universidades

A pesar de los desafíos y obstáculos que hoy enfrentan los emprendedores en la Argentina, en los últimos diez años se han implementado diversas metodologías y herramientas que han permitido fortalecer el ecosistema emprendedor de la región norte, aumentando la cantidad y calidad de proyectos generados en el ámbito universitario.

El fomento del espíritu emprendedor poco a poco se ha convertido en una alternativa de inserción laboral recomendada a los jóvenes desde las diferentes cátedras que tratan las temáticas de la innovación y el emprendimiento, especialmente a aquellos que están terminando su camino en la universidad. Pero al término de este ciclo, ¿son capaces de llevar adelante una empresa de manera sostenida?, ¿Cuentan con el fomento necesario? ¿Con las habilidades y conocimientos requeridos?

Para enfrentar los desafíos que nos propone el mundo globalizado y los permanentes cambios que en él se transitan. Es necesario que se fomente el espíritu emprendedor y la innovación, especialmente cuando se trata de la búsqueda de soluciones a problemáticas complejas, presentes en la sociedad. El rol de la universidad en este sentido es vital. Para ello las Universidades deben ser un motor de constante cambio y adaptación, sobre todo desde el desarrollo e investigación aplicada en la que la relación universidad-contexto sea inquebrantable. En este punto Frondizi (1971) argumenta que es importante combinar factores a la hora de establecer un compromiso de retorno social, planificado desde su origen, con políticas de vinculación y extensión fuertes que permitan mantener el legado cultural de la sociedad en la que se encuentran inmersas las universidades.

Para ello, es necesario que las universidades creen redes con el ecosistema de la región. Una red que se entienda como un sistema coordinado de intercambio establecido por diferentes empresas. Así como el emprendedor debe competir generando valor, también debe cooperar estratégicamente para construir una red (Ollé y Planellas, 2003:204).

La teoría de redes tomó vida hacia los años 80's con diferentes autores, plantea que el conjunto de relaciones específicas entre varios grupos o actores proporciona múltiples interconexiones y reacciones en cadena, cuyo resultado es hacer circular la información y las ideas, y facilitar al emprendedor la creación de la empresa. Para que surjan empresarios dentro del entorno de una red, es indispensable concebir una estructura de organización apropiada.

En cuanto a los tipos de redes, nos encontramos con una gran variedad y nombres según distintos autores. Birley (1985), distingue entre redes formales (bancos, profesionales, cámaras de comercio, instituciones, organizaciones no gubernamentales, etc.) e informales (familias, amigos, compañeros de trabajo), manifestando que los nuevos empresarios se sirven más de estas últimas que de las redes formales. Szarka (1990) diferencia entre: redes

de intercambio (constituidas por empresas y organizaciones con las que el empresario tiene relaciones comerciales); redes de comunicación (constituidas por los individuos y las organizaciones con las que el empresario no mantiene vínculos comerciales, pero le informan de aspectos del negocio); y redes sociales (constituidas por familia y amigos). Curran et. Al. (1993), establece que existen las redes obligatorias. Son aquellas a las que debe pertenecer el empresario para poder sobrevivir y las voluntarias que aun no siendo necesarias para su supervivencia, refuerzan su posición en el mercado. Asimismo, Bryson (1993), las clasifica en: redes de demanda (clientes, nuevos negocios y contactos); redes relacionadas con la oferta y la cooperación con otras empresas suministradoras; y redes concernientes con el apoyo que suministran amigos y familia. Por otro lado, Butler y Hansen (1991), clasifican a las redes en función del estado de desarrollo en el que se encuentra la empresa: primeramente se establecen las denominadas redes sociales, que se desarrollan en la fase anterior al comienzo del negocio donde el emprendedor percibe posibles oportunidades empresariales; posteriormente se forman las redes centradas en el negocio llevadas a cabo en la fase de inicio de la empresa, reflejando lazos y uniones con otros individuos para el desarrollo de la misma; y por último se configuran las redes estratégicas, que están influenciadas por las anteriores y hace que el riesgo del negocio se reduzca al establecer vínculos con otros competidores.

El papel de la Universidad es estar integrado a esa red de manera casi obligatoria para conseguir hacer emerger el espíritu emprendedor en futuros profesionales, instando a los alumnos a emprender y brindando contenido técnico dentro de las cátedras para fomentar el espíritu emprendedor entre los estudiantes.

4. Programas de apoyo al emprendedor

4.1. Clasificación

Existen diversos tipos de acciones de apoyo al emprendedor. Entre ellas se pueden nombrar: talleres para desarrollo de capacidades emprendedoras específicas como la comunicación activa, programas de planificación anual que trabajan con un sector específico de la población, tanto estudiantil como egresados y emprendedores de la sociedad. Incubadoras de proyectos, que generalmente se encargan de formalizar planes de negocios para comenzar la búsqueda del financiamiento como también el asesoramiento para la puesta en marcha del mismo. Existen también congresos y eventos específicos con la presentación de trabajos de investigación o de proyectos prácticos en el área específica del emprendimiento y la innovación; clínicas específicas por ejemplo para la creación de un modelo canvas (Alexander Osterwalder, 1974); o el surgimiento de diversas empresas en modo *spin-off*⁸ y mentorizadas desde el seno de las universidades.

⁸ Término anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior.

A pesar de que la variedad de actividades desarrolladas en la última década en torno a las universidades norteñas no existen reportes e indicadores publicados. Los existentes, no se han aplicado específicamente al estudio de programas universitarios. Son también escasos los estudios sobre la implementación e impacto de estos programas en la zona norte, a la cual se circunscribe esta investigación.

En miras a la realización de un detallado estudio de la zona es que resulta fundamental poder tipificar los diferentes programas en grupos para avanzar sobre su estudio. Se podrían clasificar según políticas basadas en emprendimiento e innovación, o bien tomar como referencia las fases del proceso emprendedor, publicado en 2016 por la organización Red Emprendia. Sin embargo, me parece más atinado continuar en la línea de lo que propone el Programa Formador de Formadores a los profesionales que hoy se dedican en cada una de las zonas elegidas para este estudio a desarrollar programas para emprendedores.

En el material de consulta para la capacitación de formadores mencionado anteriormente Miguez (2008), propone seis etapas en el proceso emprendedor:

1. **Validación:** estadio en el que se evalúan las ideas u oportunidades, donde se estudia el mercado y donde se generan las alianzas que permitirán formar el equipo de colaboradores o socios.
2. **Modelización:** se modela el negocio, donde se verifica la interacción entre los recursos disponibles para la puesta en marcha.
3. **Arranque:** esta etapa comienza con la venta o puesta en marcha del producto en el mercado, para lo cual se precisa de la búsqueda de aliados estratégicos y financiamiento para la producción.
4. **Transformación:** en esta etapa se requieren de inversionistas formales, donde el requerimiento de gerenciamiento genera transformaciones en el negocio.
5. **Expansión:** Se plantea un nuevo plan de estratégico y modelo de negocios para optimizar el negocio al máximo de clientes y mercados posibles.
6. **Maduración:** en la esta etapa final es donde se comienza a verificar el retorno de la inversión, nuevos modelos de negocios para la búsqueda de mercados aún más grandes, recompra de acciones, etc.

Utilizando estas categorías me propongo corroborar sobre qué estadio se planifican y desarrollan los programas de apoyo al emprendedor en las Universidades consultadas, para desde allí analizar de qué manera el vínculo de las universidades con el medio influye en la implementación de los mismos.

4.2. Tipología

Para este análisis es importante también tener en cuenta el tipo de actividades que se realizan y que fueron relevadas para esta investigación.

En primer lugar es vital entender la diferencia entre programa y proyecto. Según la Real Academia Española (en adelante RAE), un programa es un “proyecto ordenado de actividades”, es decir que un proyecto sería una unidad menor. Para Kilpatrick (1918)⁹, los proyectos llevan a la práctica una serie de actividades orientadas a la resolución de problemas. Para él un proyecto era una simple y entusiasta propuesta de acción a desarrollar en un ambiente social, pero que trata un problema que debe ser resuelto en un ámbito real.

Todos los tipos de proyectos tienen en común una serie de características: cuentan con una meta o propósito, que son resumidos en objetivos y metas, se ajustan a un plazo de tiempo limitado, cuentan con una fase de planificación, ejecución y control, o al menos deberían, involucran a personas y organizaciones, a veces con diferentes roles y/o grados de responsabilidad en la tareas. Sin embargo, cada uno de ellos es diferente incluso aquellos que tienen similares objetivos.

Por otra parte, según Kisnerman (1977), un taller es una unidad productiva de conocimiento a partir de una realidad concreta, lo cual le da una dimensión un poco más pragmática que la tiene un programa o un proyecto. Existen dos tipos: el taller que forma individuos como profesionales o técnicos, brindando conocimientos que al momento de actual en el campo técnico o profesional les sean útiles; y el taller enfocado en habilidades y destrezas técnicas y metodológicas que pueden ser aplicadas en disciplinas y prácticas (Ander-Egg, 1999).

Un taller para emprendedores, en el ámbito de la universidad se realiza a través de actividades planeadas, articuladas y sistematizados para que mediante la interacción con el equipo de trabajo, puedan reflexionar el contenido teórico, uniéndolo con lo práctico logrando una integración que garantice la adquisición de conocimientos, capacidades y destrezas emprendedoras para aplicar en sus propios emprendimientos. Por último, dentro de las actividades de apoyo al emprendedor se tomaron en cuenta los eventos. Según su finalidad se pueden clasificar:

Eventos sensibilización: generalmente están vinculados al fomento del espíritu emprendedor durante los cuales se imparten charlas motivacionales.

Congresos: este tipo de evento incluye la presentación de trabajos prácticos o de investigación. A su vez también cuenta con la exposición de charlas magistrales sobre aristas vinculada a la temática del Congreso en sí. Cuenta también, en algunos casos la realización de actividades *outdoor* o de trabajo en equipo.

Concursos: generalmente estos eventos tienen una intención muy participativa por parte de los concursantes, y requieren tener ciertos requisitos para ingresar a la convocatoria. En muchas ocasiones existen premios (financiamiento, mentoría, etc), como recompensa para los

⁹ Conocido filósofo norteamericano conocido por haber desarrollado y promovido el “método de los proyectos”

ganadores. Esto es muy frecuente que sea llevado a cabo por incubadoras o empresas interesadas en un sector en particular de emprendedores.

Jornadas de innovación: al igual que el congreso tiene una temática específica y un tiempo limitado para su realización. Generalmente se propone trabajo en grupo para la presentación de proyectos que tengan que ver con alguna área de la innovación, muchas veces vinculado a la incorporación de la tecnología.

5. El ecosistema emprendedor: componentes

El espíritu empresarial se ha convertido en un componente esencial del desarrollo económico para diversas localidades y países a lo largo del mundo. Por esta razón es importante entender de qué se trata y en qué dimensiones opera, cómo debe hacerlo para generar sinergia y evitar obstáculos en el camino emprendedor.

Isenberg (2009-11), en diversas publicaciones, define al ecosistema emprendedor como una combinación de seis dimensiones: el mercado, las políticas, la cultura, el capital humano, el soporte y el capital financiero.

De estas dimensiones es importante:

1. Propiciar un mercado favorable que permita la distribución, comercialización y puesta en marcha de emprendimientos.
2. Desarrollar políticas para la promoción y el desarrollo de nuevas empresas, desde la exención impositiva hasta la inversión en formación.
3. Promover la cultura emprendedora, a través de la divulgación de casos de fracaso y éxito, la visibilidad de los emprendedores como ejemplos a seguir, la creación de normas sociales que compartan estos ideales, etc.
4. Formar recursos humanos capacitados que puedan poner en marcha o desarrollar nuevas empresas.
5. Contar con un marco institucional en materia de servicios e infraestructura para la creación de empresas.
6. Contar con un entorno financiero que fomente la obtención de microcréditos, inversión privada, entre otros.

Figura 2.- Dimensiones del ecosistema emprendedor



Fuente: ISENBERG, D. (2011).

De este análisis es importante resaltar que en la cuarta dimensión, la del capital humano, es donde la Universidad cobra valor como actor del ecosistema. En lo que refiere al soporte y servicios, se puede señalar como actores a las ONGs, incubadoras, mentores, consultores y servicios profesionales disponibles en el ecosistema. Como así también, los bancos y las dependencias de gobierno se convierten en actores a través del financiamiento; o los consumidores a través del intercambio de valor en el mercado.

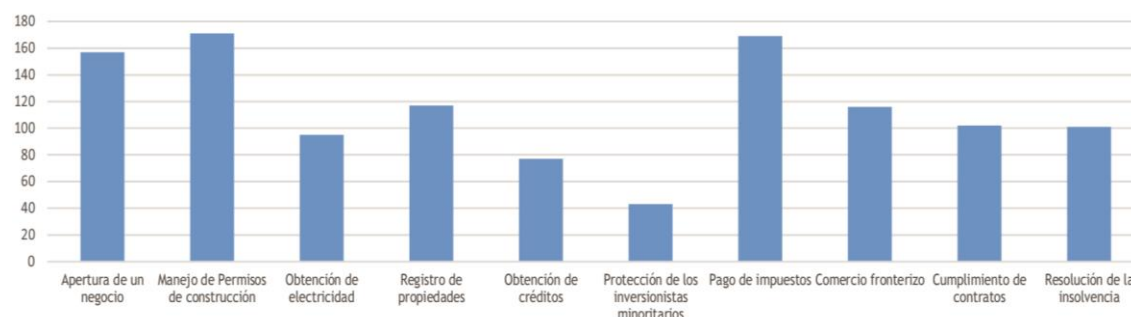
En conclusión y de acuerdo con Iceberg (2010-11) la clave para el desarrollo del emprendedorismo sostenible es la combinación de elementos del ecosistema emprendedor. Esta combinación difiere para cada localidad o país según las dimensiones sociales, económicas y políticas. Cada ecosistema es el resultado de cientos de elementos que interactúan de maneras altamente complejas e idiosincrásicas.

6. Desafíos y oportunidades para emprender en la Argentina

El fundador del *MIT Entrepreneurship Center*, Kenneth Morse, dijo en una ocasión que no se fiaba mucho de la gente con un currículum empresarial perfecto, ya que probablemente se habían arriesgado poco. Esto es en general como desde la mirada anglosajona se siente al emprendedor, cuanto más fracasa en el intento incluso más se lo valora. Esa experiencia que acumula luego de reiterados fracasos en el ámbito empresarial se convierte en un capital que el emprendedor debe aprovechar ante la presencia de nuevos desafíos.

Según el indicador *Doing Business* del Banco Mundial (Figura 2), Argentina, de un valor referencial de 1 a 190 se encuentra con en la clasificación 117. Este indicador tiene en cuenta los siguientes factores y es el valor asignado en la actualidad.

Figura 3: Clasificación indicadores Doing Business - Argentina



Fuente: Reporte Doing Business - Banco Mundial (2017).

Si tomamos como referencia el año 2014 dicho valor era de 126, lo cual indica claramente un avance en la facilidad para crear negocios desde el área burocrática. En este sentido Argentina se encuentra mejor que Brasil, lejos del vecino Chile que se encuentra entre los 60 países con menores dificultades para la apertura de empresas. Esto demuestra que nuestro país se encuentra bien alejado, de acuerdo a este ranking, de aquellos países con condiciones más propicias para la creación de empresas.

Si bien los obstáculos en materia económica, legal y social existen, también se verifican algunos avances que considero importantes mencionar. La aprobación de la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor (2017), nombra como órgano de aplicación al Ministerio de Producción de la Nación. La misma fue sancionada con la intención de mejorar las posibilidades para emprendedores en todas las regiones del país. En primer lugar crea una nueva denominación para los emprendedores, dándoles así la posibilidad de ser registrados ante la Comisión Nacional de Valores como instituciones, específicamente a través del Registro de Instituciones de Capital Emprendedor. Implica una gran posibilidad para los emprendedores de cumplir con sus obligaciones impositivas y previsionales, como también la de acceder a financiamiento externo. Dispone además, la creación del Fondo Fiduciario para el Desarrollo de Capital para dar respuesta a la falta de capital de inversión; destinándolos así al otorgamiento de préstamos, aportes no reembolsables, aporte de capital para instituciones de apoyo al emprendedor. Es entonces cuando se simplifica para muchos emprendedores poder recibir el financiamiento e inversiones de manera mixta, uniendo lo privado y lo público. También propone una Plataforma de Financiamiento Colectivo, plataforma que implica un avance de pensamiento en este paradigma de la economía social, pudiendo aplicar al mismo emprendimientos sociales que necesiten una inyección para poder posicionarse.

Se puede, por otra parte, señalar como un avance en términos burocráticos y de costos la modificación a la Ley General de Sociedades, incorporando así las Sociedades por Acciones Simplificadas (en adelante SAS). Las SAS son sociedades que pueden estar conformadas por una o más personas humanas o jurídicas que deben ser registradas de manera pública. Una vez que cumplen con los requisitos e ingresan al Registro Público reciben autorización para habilitar una cuenta bancaria y una Clave Única de Identificación Tributaria (en adelante CUIT) que les permite operar luego de 24 horas desde la presentación de la documentación.

Es importante señalar también, la Ley de Sociedades de Beneficio de Interés Colectivo (en adelante BIC), presentadas en 2017 ante el Poder Ejecutivo en el Congreso.

De ser aprobada, los emprendimientos que buscan generar un triple impacto: económico, social y ambiental, tendrán un marco normativo sobre el cual operar, dejando de lado muchas complicaciones que actualmente tienen para poder relacionarse con sus principales *stakeholders*. Si esta ley avanza, será además un gran puntapié de cambio social en el que estas empresas puedan relacionarse con sus *aliados*, con la comunidad y con el ambiente de manera más natural. En su concepción como proyecto de ley ya especificaba que las empresas debían indicar el impacto social verificable pretendido y que sólo mediante votación de los administradores se podría modificar tanto el objeto como el fin social de la misma. De esta manera se amplían los deberes de los administradores, obligándolos a pensar en intereses de mediano y largo plazo. Las BIC, además, piden como requisito para sus administradores que presenten anualmente un reporte, acreditando la transparencia de las acciones realizadas para la concreción de los objetivos económicos, sociales y ambientales declarados en su conformación.

A pesar de la importancia mundial que tiene la empresa privada, en América Latina las preocupaciones sociales se han centrado tradicionalmente en el Estado y, en menor medida, en la sociedad civil. Sin embargo, creo que las empresas sociales en esta lógica surgen como un ejemplo de cómo el sector privado puede apostar al cambio social sin eximir al gobierno de la responsabilidad que tiene como administrador de políticas que puedan acercar el bien común a las sociedades. Como latinoamericanos debemos generar comunidad en torno a esta temática, tomando como ejemplos casos de éxitos tanto en EE.UU. como en la Comunidad Europea, en el que se asocia el sector privado con el Estado para dar soluciones sociales sostenibles en el tiempo.

7. Hipótesis y antecedentes de la investigación

“La relación con el entorno en el que se encuentran insertas las Universidades elegidas y el vínculo con empresas e instituciones de la región, posibilita y fomenta la implementación de programas de apoyo al emprendedor en la zona norte de la República Argentina.”

Para la comprobación de esta hipótesis se analizarán factores vinculados. Por ejemplo, la disponibilidad de espacio físico para el desarrollo de actividades, los convenios celebrados por las universidades con otras instituciones como bancos, ONGs, grandes corporaciones, etc. También se evaluarán los medios de financiamiento de las actividades, la planificación de programas, planes y proyectos vinculados al fomento y apoyo de emprendedores universitarios y grado de conocimiento de emprendedores sociales en la zona, analizando actividades que hayan realizado con los mismos.

7.1. Antecedentes

Hasta el momento no he detectado informes, artículos o investigaciones circunscriptas a la implementación de programas de apoyo al emprendedor dentro de las universidades norteñas. Sin embargo, como antecedente existe un informe sobre el ecosistema emprendedor que será publicado en breve por la Fundación Endeavor, financiado por el programa del Banco Interamericano de Desarrollo (en adelante BID). El mismo tiene carácter descriptivo y de relevamiento de dos provincias del norte, Tucumán y Salta.¹⁰

A partir del conocimiento generalizado del ecosistema y el relevamiento específico de esta temática es que se espera generar un aporte en el estudio de las variables que hoy posibilitan que la zona norte de la República Argentina cuente con este tipo de programas de apoyo al emprendedor.

¹⁰ Fundación Endeavor (2016).

Capítulo 3: Marco Metodológico

1. Población y Muestra

La población objetivo de esta investigación son más de 100 profesionales argentinos que participaron del Programa Formador de Formadores en el año 2009. De estos, seleccioné como referentes a cuatro profesionales que aún se desempeñan en el ámbito universitario de la región. El objetivo a partir de ello, es poder inferir características comunes en los diferentes ecosistemas para poder inducir características generales del ecosistema emprendedor universitario de la región. En este tipo de programas no sólo participan emprendedores sino también miembros de la sociedad. Por ello, también se realizará el relevamiento de datos entre beneficiarios de programas de apoyo al emprendedor en una de las Universidades en donde se desempeñan estos profesionales, a fin de poder inferir datos más precisos sobre los programas.

2. Diseño Metodológico y tipo de estudio

La investigación tendrá naturaleza descriptiva pero utilizará como recurso metodológica la herramienta “estudio de casos”. Según Pérez Serrano (1994) esta metodología se caracteriza por ser heurística además de descriptiva. Si bien contempla una rica descripción del ecosistema emprendedor universitario, también pretende ampliar y confirmar “lo que se sabe” sobre el tema en cuestión, con la intención de despertar en lector una comprensión amplia de la temática que lo encamine hacia la toma de acción.

Esta tipología utiliza generalmente criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección con el fin de aportar conclusiones generales. A su vez, se utilizaran estos elementos para realizar una descripción contextualizada, en la que se analicen fenómenos y situaciones únicas para un mayor enriquecimiento de los resultados presentados.

La hipótesis para esta investigación es afirmativa y será analizada teniendo en cuenta la relación que existen entre las variables “vinculación de la universidad con el medio” con la “implementación de programas” desde 2009 al presente.

Para esta investigación se ha diseñado instrumentos específicos para la recolección de datos que proporcionan datos tanto cualitativos como cuantitativos, siendo los primeros los más relevantes. Como se trata de una investigación en el área social es importante poder captar

los datos subjetivos que hagan parte de la idiosincrasia de los entrevistados como también de la comunidad cercana a las universidades seleccionadas.

Elegir esta metodología como la adecuada tiene que ver con el sentido práctico que espero que este trabajo tenga, para que a partir de esta experiencia y práctica real, se pueda contribuir al mejoramiento de la implementación de programas para emprendedores en el área, como también sirva para sentar precedentes para otros trabajos de investigación que puedan ser encabezados en el futuro. Permitiendo de esta manera también que el conocimiento se enriquezca a través del aporte de diversas interpretaciones del contexto.

Para establecer la causa-efecto relacional para esta investigación utilizaré el estudio de casos de tipología combinada, teniendo en cuenta los casos referentes, el momento en el que se relevan los datos y las diferentes aristas que muestra el fenómeno emprendedor en la zona.

3. Instrumentos de recolección de datos

3.1. Entrevista

Las entrevistas se realizarán a los cuatro referentes de emprendedorismo que cursaron el citado Programa de capacitación en 2009. Cada uno de ellos se desempeña activamente en las siguientes universidades:

- Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino - UNSTA (Tucumán)
- Universidad Católica de Santiago del Estero - UCSE (Santiago del Estero)
- Universidad Nacional de La Rioja - UNLaR (La Rioja)
- Universidad Católica de Salta - UCASAL (Salta)

Como lo indica Quivy (2005), las entrevistas deben ser representativas pero también genuinas. Por ello es que se respetaron los contenidos espontáneos que los entrevistados pudieron aportar o sumar, a los ya previstos para esta investigación. El cuestionario que se adjunta en el anexo¹¹ servirá a modo solamente de guía para la realización de las entrevistas que serán registradas mediante grabaciones de voz y posteriormente transcritas ad corpus.

3.2. Ficha de observación

Las observaciones fueron realizadas *in situ* en las cuatro universidades elegidas. La metodología empleada será la asistencia a las mismas y el llenado de la ficha de observación acuerdo a lo observado en las mismas, teniendo en cuenta los criterios teóricos establecidos para tal fin.

¹¹ Anexo I: Entrevista a referentes de universidades.

Para la creación de la ficha se tuvo en consideración los datos generales de cada institución y datos específicos que queremos conocer para caracterizar el entorno universitario. Como ser la existencia de redes sociales, tipo de administración, programas para universitarios, programas para la comunidad, programas para emprendedores sociales, etc.

3.3. Encuesta a beneficiarios

En este caso la recolección de datos se realizó a través de los correos electrónicos de los beneficiarios, extraídos de las bases de datos proporcionadas por la Universidad elegida. Por ello el formulario es conciso, corto y sencillo. El formulario consta de preguntas cerradas y preguntas abiertas. Estas últimas fueron tabuladas en categorías para su posterior procesamiento.

Este instrumento está destinado a beneficiarios de los programas, de ambos sexos y de amplio rango de edad. El principal objetivo de este relevamiento es conocer el grado en el que los beneficiarios emprendieron su propia emprendimiento luego de su participación, como también conocer la percepción de valor que tienen sobre la Universidad y su vinculación con el contexto y los temáticas que creen importantes a la hora de capacitarse, entre otros.

Se tomó para este caso como referente a la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino, por la extensión de la base de datos a disposición para este trabajo, con un total de 2000 datos de contacto de asistentes a diferentes actividades de apoyo al emprendedor.

4. Análisis y Procesamiento de datos

Los datos serán recolectados mediante la herramienta de google denominado formulario, cargando así en el caso de las encuestas las respuestas obtenidas. Desde allí, se exportarán los resultados a una planilla de *Excel* para poder inferir resultados generales que puedan servir para confirmar la hipótesis planteada y permitir llevar adelante las discusiones pertinentes.

En el caso de las entrevistas serán grabadas teniendo en cuenta el formulario pre establecido y los datos extra aportados por los profesionales. Luego, serán transcritas con el objetivo de tomar la esencia e información de las mismas de la manera más fiel posible.

Las fichas de observación serán tabuladas de manera comparativa, a fin de estudiar los diferentes factores vinculados a la realización de actividades emprendedores. En ambos casos se realizará una evaluación cualitativa de las mismas en miras a la caracterización del ecosistema emprendedor universitario.

Para maximizar el entendimiento de los datos relevados se realizarán gráficos y tablas en orden de poder presentar de manera ordenada los resultados, y a partir de ellos poder realizar un análisis de cada caso.

Capítulo 4: Resultados

1. Introducción

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer los resultados obtenidos del relevamiento realizado de forma detallada. Cabe mencionar recordar que para este proceso de recolección de datos se han utilizado tres instrumentos: una entrevista de opinión, fichas de observación y entrevistas a cada Universidad referente.

Para el análisis de datos se han tenido en cuenta los instrumentos de recolección indicados en el plan metodológico como así también el aporte de las diversas Instituciones que forman parte del ecosistema emprendedor de la región. A continuación se detallan las particularidades de la mencionada región, objeto de esta de esta investigación.

El noroeste argentino en términos geográficos es una zona conformada por las Provincias de: Tucumán, Salta, Santiago del Estero, Jujuy, Catamarca. Según algunos autores también está conformado por la Provincia de La Rioja (Figura 4). Teniendo en cuenta la muestra seleccionada para esta investigación vamos a caracterizar las Provincias en las que se radican las Universidades seleccionadas para un mejor entendimiento del contexto económico y social de la zona en general.

Figura 4: Mapa Region Norte - República Argentina



Fuente: Elaboración propia.

Económicamente esta zona ha sido siempre vinculada a la producción de cultivos subtropicales, como la caña de azúcar, el tabaco, hortalizas, etc. En lo referente a la actividad industrial se verifica la extracción y producción de minerales como también la

industrialización de cultivos para exportación, como es el caso del limón, los arándanos, el azúcar en Tucumán, la producción vitícola en las Provincias de Salta y La Rioja; o bien la industria minera en Catamarca. Por otra parte, la industria del Turismo es una de las actividades económicas que generan altos ingresos, especialmente en las Provincias de Jujuy y Salta, debido a la inmensa cantidad de recursos naturales y culturales para su explotación.

Teniendo en cuenta las particularidades económicas de la región y los resultados obtenidos de cada Universidad, se realizaron tablas, figuras, que permitirán el entendimiento y la comparación de las variables elegidas para esta investigación. Como así también el análisis detallado del ecosistema emprendedor “Tucumán”. A continuación se presentan los resultados:

2. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino

La Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (en adelante UNSTA), fue fundada en el año 1963, como bien lo indica su nombre es de carácter privada y religiosa. Su sede central se localiza en la Capital de Tucumán. Está compuesta por cinco Facultades: Economía y Administración, Ingeniería, Ciencias de la Salud, Humanidades, Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Cuenta con una Sede Central ubicada en la Capital de la Provincia y dos sedes en las localidades de: Concepción y Yerba. A su vez, posee una sede en la Provincia de Buenos Aires.

2.1. Marco institucional para el emprendimiento

El emprendedorismo en la UNSTA nació en 2002 con la reestructuración de los planes de estudio de la Facultad de Economía y Administración. Estos nuevos planes de estudios se comienzan a implementar en el año 2005 en la Carrera Licenciatura en Administración de Empresas, a partir del año siguiente se considera la posibilidad de incorporar a los alumnos de la Licenciatura en Turismo, teniendo en cuenta el potencial turística que podía tener Tucumán como destino. Se gesta así una cátedra de carácter obligatoria y anual para estas dos carreras. Luego se fueron incorporando otras carreras a esta Cátedra, pero como una disciplina de carácter optativo para estos estudiantes, como es el caso de la Licenciatura en Diseño Gráfico, Licenciatura en Comercialización, Contador Público, Ingeniería Informática e Ingeniería Industrial. Este espacio que comenzó como una asignatura obligatoria de contenido mínimo, hoy es una cátedra interdisciplinaria, dirigida por 7 docentes aproximadamente.

Pero no fue hasta 2011, con la creación de la Dirección General de Extensión y Relaciones institucionales, que el emprendedorismo tomo más impulso dentro de la Universidad. Desde esta área se creó el Programa UNSTA Emprende & Innova, para fomentar el espíritu emprendedor y la innovación dentro y fuera de la misma.

Teniendo un marco de referencia institucional desde donde gestionar la implementación de programas de apoyo al emprendedor es que el Programa comenzó a crecer. Actualmente está compuesto por 13 sub-programas y/o proyectos, y son cuatro personas las responsables por llevar a cabo estas actividades. A su vez, esta Dirección trabaja bajo un sistema de voluntariado universitario, en el que se le asignan tareas específicas a un grupo de 15 estudiantes aproximadamente. Los mismos se involucran como asistentes en el proceso de logística e implementación, como así también en la comunicación, organización y puesta en marcha de espacios de formación para emprendedores.

La Dirección de Extensión y RRH, al constituirse como un área dentro del organigrama de la Universidad cuenta con presupuesto asignado para su desempeño. La planificación se realiza de manera anual y está acompañada de una asignación presupuestaria por cada actividad. El proceso prácticamente inicia en el mes de febrero con visitas y reuniones con cada uno de los aliados según cada proyecto. En estas reuniones se realiza un control de las actividades realizadas en el periodo lectivo anterior, se discuten resultados y se proponen fechas tentativas para las actividades. Es también un espacio importante para la Universidad para recibir feedback de las Instituciones sobre las necesidades presentes en la comunidad. Luego, durante el mes de abril realizan un desayuno de trabajo para presentar la agenda de acciones emprendedoras que propone la Universidad e intentan coordinar con las otras instituciones sus agendas para no superponer eventos o espacios de formación para los emprendedores. A esta reunión son invitados: colegios profesionales, ONGs, instituciones de apoyo al emprendedor, empresas, emprendedores, docentes de la cátedra emprendedor universitario, y autoridades de la Universidad. En el mes de diciembre realizan un evento de cierre de las actividades con todas las instituciones que intervinieron, los voluntarios, alumnos, egresados y pasantes y toda la comunidad participante.

Este proceso se formaliza a nivel institucional mediante un reporte que incluye el presupuesto solicitado para al área donde se proponen las acciones, los objetivos, los plazos y los recursos económicos y no económicos que se precisen de la Universidad. Dentro de los no económicos se puede señalar el uso de espacios físicos, el aporte de regalos institucionales o el apoyo de otras áreas de la misma Universidad para llevar a cabo una rueda de prensa, o cualquier actividad puntual vinculada a los programas.

Si bien existe un presupuesto asignado para llevar a cabo los programas, también existe el concepto de sponsor. Para algunas actividades puntuales y de mayor envergadura se solicita el apoyo económico a empresas del medio. En esta etapa es muy valioso el aporte de los voluntarios quienes acercan la propuesta institucional de sponsor a las diversas instituciones. También existe el concepto de “empresa amiga”, esto hace referencia a aquellas empresas que realizan aporte para la realización de programas pero en recursos no económicos. En este caso por ejemplo, se puede señalar el aporte de espacios físicos ajenos

a la Universidad, premios para la realización de sorteos, folletería, traslado gratuito para participantes de los programas, entre otros.

2.2. Interacción y asociatividad

La UNSTA trabaja desde la planificación con la dinámica de cooperación entre instituciones, por lo cual se le asignó un valor alto a la intensidad de vinculación con los actores del ecosistema. Esto en gran medida se debe a la articulación que tiene con las dependencias de gobierno locales para la realización de los programas en diferentes ciudades de la Provincia.

Esta colaboración se enmarca en la celebración de un convenio marco institucional entre la Universidad y las 19 intendencias de la Provincia¹². Este convenio tiene una duración de cinco años y es un marco general para la colaboración entre las partes, en términos académicos, de docencias y de extensión. Sin embargo, no se verifica la firma de convenios específicos para el desarrollo, financiamiento o puesta en marcha de programas de apoyo al emprendedor.

En este mismo sentido, la UNSTA trabaja con las empresas e instituciones. Solamente se verifican en este caso convenios específicos para pasantías y prácticas profesionalizantes que no se encuentran vinculadas al área del emprendedorismo y la innovación.

Por otra parte, la Universidad forma parte de la Academia Argentina Emprende, espacio que se generó recientemente de la mano del Gobierno Nacional. Desde allí, han comenzado a reunirse con todas las instituciones una vez por mes para tratar de coordinar esfuerzos en pos del fortalecimiento del ecosistema emprendedor de la región.

2.3. Acciones de apoyo al emprendedor

El Programa UNTA Emprende & Innova está compuesto actualmente por catorce sub-programas de apoyo al emprendedor. Durante 2017 se han implementado cada una de ellas en diferentes zonas de la Provincia en las siguientes modalidades:

En lo referente a proyectos se pueden señalar tres de ellos; las cátedras, una de ellas obligatoria y otra abierta a la comunidad; el sub-programa “Emprendedor Pecuario”, desarrollado en red con diversas instituciones para dar herramientas estratégicas a emprendedores rurales, y por último UNSTA Incuba, que es un programa de pre y pos incubación que lleva a cabo la Universidad, en el marco de un programa de financiamiento público del Estado Nacional.

Entre los eventos se pueden señalar: encuentros de *networking* abierto a la comunidad, encuentros de *networking* empresarial para acercar a los alumnos al mercado laboral, reuniones de encuentro para docentes emprendedores y congresos para emprendedores

¹² Ver Anexo 4: Modelos de convenios marco institucional.

realizados en las ciudades de: S. M. de Tucumán, Concepción, La Cocha, Tafí del Valle, entre otros. Durante 2017 se han llevado a cabo un total aproximado de 20 de este tipo de eventos.

Durante este mismo período la UNTA llevó a cabo aproximadamente más de 25 talleres, orientados especialmente a jóvenes que se encuentran en el colegio secundario, prontos para elegir su carrera universitaria, a docentes y alumnos.

Existe en este caso un amplio espectro con referencia al estadio del proceso emprendedor sobre el cual planifica sus programas esta Universidad. En este caso va desde la validez de una idea o una oportunidad de negocio, hasta la escalabilidad. Esto se debe a que trabaja el emprendedorismo desde el Nivel de educación secundaria, con actividades de sensibilización, dentro del Nivel Universitario con la modelización de planes de negocios y con la mentoría con los emprendimientos con obstáculos en el gerenciamiento, y desde la incubadora con la inversión y el financiamiento.

Con respecto al relevamiento de los datos, trabajan luego de cada encuentro con una breve encuesta de opinión en la que también se relevan los datos de contacto de los participantes. Estas encuestas son cargadas una base de datos de manera casi inmediata, pero no es muy trabajada luego de las actividades. Hasta el momento solamente generan un contacto luego de la actividad para agradecer la participación o en algunos casos para invitarlos a próximas actividades.

2.4. Aporte del Programa Formador de Formadores

La participación de la UNSTA en este Programa se desencadenó en la creación de nuevos programas. En ese momento la Universidad estaba implementando tres o cuatro programas. Luego de su participación en el año 2009, nació la Reunión Anual de Docentes Emprendedores (RADE) con el apoyo de la Asociación Civil, Misiones Rurales Argentina. Esto se fue posibilitando por el aporte de los profesionales que participaron del Programa, que poco a poco se sumaban al ecosistema, como también por el aporte de empresas e instituciones que comenzaron a ver el potencial que tenía el emprendimiento en la educación. Desde el punto de vista institucional reforzó la voluntad de seguir invirtiendo en la formación para el emprendimiento. Así fue como comenzaron a sumarse más docentes y como la UNSTA percibió la necesidad de crecer con el contexto y por sobre todas las cosas con las universidades de la zona.

3. Universidad Católica de Santiago del Estero

La Universidad Católica de Santiago del Estero (en adelante UCSE), fue fundada en el año 1960, como bien lo indica su nombre es católica y de carácter privado. Su sede central se localiza en la Capital de la Provincia de Santiago del Estero. Además, cuenta con tres sedes más, en la Provincias de: Jujuy (Región Norte), Santa Fe y Buenos Aires. Cuenta con un total

aproximado de 7000 alumnos.¹³ Está conformada por cuatro Facultades: Facultad de Innovación y Desarrollo, Facultad de Ciencias de la Salud, Facultad de Ciencias Económicas y la Facultad de Ciencias Políticas, Sociales y Jurídicas.

3.1. Marco institucional para el emprendimiento

La UCSE a pesar de contar con áreas de vinculación y transferencia, investigación y extensión el emprendedorismo aún no está contemplado dentro del organigrama institucional. Se fue desarrollando dentro del aula, a través de la conformación de cátedras dentro de algunas carreras o bien como contenido mínimo programado de algunas disciplinas. Desde la Facultad de Ciencias Económicas han trabajado fuertemente con programas de formación, capacitación y consultoría. Como también han realizado numerosos eventos y talleres para el mejoramiento de capacidades técnicas de los emprendedores.

Al igual que en muchas otras Universidades argentinas el fenómeno del emprendedorismo comenzó a tomar importancia vital en la formación de los recursos humanos unos años después de la crisis económica de 2001 que atraviesa el país. Y es recién a partir de 2006-2009 que comienzan a gestarse programas de formación para formadoras.

Recién en 2009 comienza a participar de estos espacios desde la inquietud de algunos profesores. Desde entonces y luego de más de diez años aún no existe un marco de referencia institucional en el que se trate el tema del emprendimiento y la innovación, no existe un área específica como también no existen cargos asignados a cubrir necesidades de planificación, financiamiento y coordinación de los programas de apoyo al emprendedor. Por ello, la realización de programas se financia únicamente a través del pago de horas cátedras a los docentes involucrados.

3.2. Interacción y asociatividad

Para analizar en este caso la variable de vinculación con el contexto, con la implementación de estas acciones de apoyo al emprendedor se puede tomar como ejemplo la “Plataforma Emprender”. Esta iniciativa conjunta surge en 2016, como una voluntad colectiva tanto de instituciones privadas como públicas, instituciones educativas, la industria, el comercio, y el Estado desde la Secretaria de Desarrollo, Ciencia, Tecnología y Gestión Pública de Santiago del Estero.

Plataforma emprender está destinada a desarrollar, fomentar, capacitar y potenciar la cultura emprendedora provincial; motivar y producir un entramado de emprendedorismo tecno- productivo ;fortalecer la articulación y coordinación entre sus componentes en el sector público, con el sector privado a nivel territorial ; fortalecer la innovación , la modernización y la vinculación tecnológica en la producción; ofrecer apoyo integral;

¹³ Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (2013).

enfocado y sostenido a los emprendedores. Sus actividades están orientadas a estudiantes, egresados, empresas e instituciones, ONGs, técnicos, emprendedores y al público en general.

Desde su creación se han aunado esfuerzo para coordinar una programación local de actividades, apoyando los espacios ya existentes como también desarrollando nuevos para el fortalecimiento de los emprendedores. La UCSE en este sentido aporta a esta Plataforma sus recursos humanos capacitados para impartir temas específicos, armado y creación de piezas gráficas y publicitarias; como también cediendo espacios que puedan ser utilizados para la realización de sus actividades. Coordinan a su vez la convocatoria de emprendedores a estas actividades de manera conjunta. Si bien desde una lógica de asociatividad esta acción genera un gran aporte al ecosistema emprendedor de Santiago del Estero, aún es muy reciente presentando muchos desafíos para el futuro. Según la Prof. Arias Paz de la UCSE, todas las actividades tienen gran participación, siempre superando los 300-350 asistentes.

En lo que refiere a la firma de convenios de manera institucional no se verifica ninguno en particular con actores del ecosistema. Solamente indican tener relación desde las Facultades con la Plataforma Emprender, a través de la figura de una docente que participa de las reuniones sin obligación o cargo específico para tal fin.

3.3. Acciones de apoyo al emprendedor

Esta Universidad al no tener un área de responsabilidad para la planificación y coordinación de las acciones para emprendedores, no se realiza el relevamiento de estadísticas o encuestas de opinión, por ende se dificulta el acceso a bases de datos de los participantes.

Actualmente la UCSE realiza algunas actividades para la asistencia técnica en el área de pre-incubación pero no cuenta con una incubadora de empresas dentro del seno de la Universidad, por lo cual el acceso al financiamiento de ideas proyectos o emprendimiento en marcha se ve limitado. Este inconveniente se ve reflejado también en el relevamiento de las acciones que realizan como iniciativa propia de la Universidad, al no tener un área de actuación institucional, tampoco cuentan con registros específicos sobre las acciones de apoyo a los emprendedores.

Según los datos indicados la UCSE trabaja sobre programas que están enfocados principalmente en las tres primeras etapas del proceso emprendedor: validación y viabilidad, modelización y planes de negocios y sobre la puesta en marcha.

3.4. Aporte del Programa Formador de Formadores

El aporte del mencionado Programa fue fundamental para el desarrollo de competencias entre los docentes que tuvieron la oportunidad de participar, y posteriormente contagiar este espíritu en otras cátedras. Sin embargo al no contar con un espacio dentro del organigrama para desarrollar estas actividades, los Docentes y la Universidad en sí misma se ve afectada a

la hora de impulsar estas iniciativas. Recientemente han participado de otros Programas de Formación similares y se verifica interés por parte de algunos docentes en sumarse a la implementación de este tipo de programas.

4. Universidad Nacional de La Rioja

La Universidad Nacional de La Rioja (en adelante UNLaR), fue fundada en el año 1993, como bien lo indica su nombre es de carácter nacional. Su sede central se localiza en la Capital de la Provincia de La Rioja. Está compuesta por cuatro Departamentos académicos: Ciencias de la Salud, Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, Ciencias Humanas y de la Educación, Ciencias Tecnológicas aplicadas a la producción, al ambiente y al urbanismo, y Ciencias Sociales, Políticas y Económicas. Cuenta con una Sede Central y cuatro sedes regionales en el interior de la Provincia: Villa Unión, Chamental, Aimogasta, Chepes y Catuna.

4.1. Marco institucional para el emprendimiento

En la UNLaR se comenzó a dictar cursos de formación básica para emprendedores de manera esporádica. Recién en 2010 se crea el Instituto Superior de Investigación de transferencia y formación de emprendedores (en adelante INITRAFE). El mencionado Instituto es una unidad científica, encargada de fomentar en los diferentes ámbitos de la UNLaR, como así también en forma externa hacia la Comunidad en General, el Espíritu Emprendedor, promoviendo la implementación de ideas innovadoras para la instauración de negocios exitosos. Sus principales objetivos son: capacitar a los estudiantes y egresados, fomentar el espíritu emprendedor en la comunidad universitaria, promover la creación de empresas, promover y formular proyectos de investigación en emprendedorismo, estimular la investigación interdisciplinaria, entre otros.

Actualmente el INITAFRE tiene un plantel de cuatro profesional que se encargan de llevar adelante las diversas iniciativas. Los programas de apoyo al emprendedor se financian con recursos propios de la UNLaR, y son planificados anualmente. En función de esa planificación se van asignando los recursos disponibles para su realización.

4.2. Interacción y asociatividad

La Universidad indica que celebra convenios para la realización de actividades en colaboración con otras instituciones. Si bien, no se verifica esta relación de manera comprobable, si se verifican acciones conjuntas por ejemplo con el Ministerio de Producción de la Nación y con dependencias de gobierno.

4.3. Acciones de apoyo al emprendedor

En materia de capacitación la UNLaR indica que enfoca sus programas en la modelización de planes de negocios, en el modelo canvas, y en la realización de rally de innovación, asesoría

para líneas de financiamiento y talleres varios. Por ende se verifica que contribuyen en el apoyo a emprendedores desde el estadio de viabilidad hasta el de gerenciamiento e inversión. Sin embargo, la mayoría de los emprendimientos de la región están vinculados a los sectores productivos, específicamente del rubro gastronómico y textil.

La UNLaR está registrada como incubadora en la Red Nacional de Incubadoras del Ministerio de Producción de la Nación. Desde allí realiza la implementación de programas referentes a las líneas de financiamiento y asistencia técnica relacionadas a este Programa del Estado.

Por otro lado, indican haber realizado: tres programas, diecisiete proyectos, cinco eventos y cuatro talleres durante el periodo lectivo de 2017. Estos resultados están relacionados directamente con la naturaleza del INITRAFE, al ser una Unidad científica, toma en consideración temas que puedan ser identificados como potenciales para la investigación o la asistencia técnica específica.

4.4. Aporte del Programa Formador de Formadores

El principal aporte de este Programa a la UnLAR fue la creación del INITRAFE y la incorporación del emprendedorismo a diez carreras de la oferta académica vigente.

5. Universidad Católica de Salta

La Universidad Católica de Salta (en adelante UCASAL), fue fundada en el año 1963, como bien lo indica su nombre es de carácter privada y religiosa. Su sede central se localiza en la Capital de la Provincia de Salta. Está compuesta por siete Unidades Académicas: Facultad de Artes y Ciencias, Facultad de Economía y Administración, Facultad de Ciencias Jurídicas, Facultad de Ingeniería, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Facultad de Ciencias Agrarias y Veterinarias y Facultad Escuela de Negocios. En la Provincia de Salta cuenta con una Sede Central y un edificio anexo y con sedes regionales en el interior en las localidades de: Cafayate, Metán, Orán, General Güemes y Tartagal; y otras sedes fuera de la Provincia de Salta. En Salta, cuenta con una cantidad aproximada de 14.000 alumnos.

5.1. Marco institucional para el emprendimiento

El emprendedorismo y la innovación en esta Universidad se implementa en principio desde la “Facultad Escuela de Negocios”. En la entrevista con el Jefe de Extensión, Cultura y Vínculos de la Escuela de Negocios, indica que las acciones de capacitación y apoyo al emprendedor en general son realizadas desde el Centro de emprendedorismo con el que cuenta la Facultad Escuela de Negocios. Desde allí se coordinan actividades apuntadas al emprendedor profesional, invitando a egresados a alumnos a talleres para la sensibilización y fomento del espíritu y la cultura emprendedora.

En lo que refiere a la planificación se verifica que la UCASAL trabaja en función de la demanda y de las propuestas que van surgiendo durante el año, no existe una planificación rigurosa del área emprendedora. En lo referente al financiamiento de las actividades, generalmente son las empresas las que aportan los fondos. La universidad dispone de presupuesto para folletería, verificándose una inversión escasa en el área en general.

5.2. Interacción y asociatividad

Es notable la comunicación y colaboración que existe entre la UCASAL y sus alumnos y egresados, sin embargo no se verifica mucha interacción con los demás actores del ecosistema emprendedor.

En este sentido, existen iniciativas conjuntas como “Emprender Salta”. Se trata de un evento que dura un par de días en los que se presentan, talleres de capacitación, charlas magistrales, casos de éxitos y rondas de *networking*.¹⁴ Este evento es masivo, en la edición 2017¹⁵, contó con la participación de 1500 asistentes.

La UCASAL además celebra convenios desde el Centro de Emprendedorismo para la realización de actividades puntuales que precisan de aportes de las diferentes partes.

5.3. Acciones de apoyo al emprendedor

En total durante 2017, han implementado doce acciones en modalidad de charla, taller, presentación de productos o ferias. Uno de los espacios que posicionó a esta Universidad en el ecosistema emprendedor fueron los Encuentros con Jóvenes Emprendedores Profesionales, del cual ya se realizaron cuatro ediciones.

No se realiza el relevamiento estadístico y tampoco se realiza un seguimiento evolutivo de los beneficiarios que participan de sus programas. Generalmente organizan propuestas que convocan a muchos emprendedores pero no se aprovechan las bases de datos de los participantes. El área lo atribuye a la falta de personal destinado para la temática de emprendimiento e innovación.

5.4. Aporte del Programa Formador de Formadores

Desde entonces al presente esta Universidad apuesta a la formación para el emprendimiento, como también cree que genera su aporte para la instalación de la cultura emprendedora en la región. Esto se refleja en las actividades que se llevan a cabo desde todas las universidades, actividades que doce años atrás no tenían mucha relevancia o eran poco atractivas.

¹⁴ Término anglosajón que implica el proceso de tejer redes, para luego aprovechar de forma eficaz, de influencias y contactos en el ámbito profesional.

¹⁵ Emprender Salta (2017).

Esto ha provocado también que los alumnos y egresados se acerquen a la Universidad para participar solidariamente de programas de voluntariados universitario profesional en los que tratan de combinar el aporte a escuelas u ONGs, con la comunicación que quieren que sus estudiantes tengan con el medio para fomentar el espíritu emprendedor como para detectar necesidades sociales entre las comunidades.

6. Análisis del ecosistema emprendedor de la región

6.1. Comparaciones

A continuación se indican los resultados obtenidos a partir de las fichas de observación:

Tabla 1.- Análisis comparativo entre las universidades

UNIVERSIDAD/ CLASIFICACIÓN	UNSTA	UCSE	UNLAR	UCASAL
PROVINCIA:	TUCUMÁN	SANTIAGO	LA RIOJA	SALTA
CANT. ALUMNOS:	5.500 (2007)	7.150 (2009)	25.000 (2017)	14.000 (2018)
REFERENTE:	Mg. Eduardo Ricobelli	Lic. Alicia Arias Paz	Dr. Patricio Tello Roldán	Lic. René Ramos
CARGO:	Director General	No Dispone.	Docente Investigador	Jefe de Extensión, Cultura y Vínculos
ÁREA:	Extensión y RRH	No existe.	INITRAFE	Esc. de Negocios
FINANCIAMIENTO:	Mixto	Horas cátedras	Propio	Mixto
HORARIOS:	De 9 a 17 hs.	No Dispone	De 17 a 21 hs.	Flexibles
INCUBADORA:	Si posee	No posee	Si posee	Si posee
REDES SOCIALES:	No posee (oficial)	No posee	Si posee	Si posee
INSTALACIONES:	Of. de extensión	No Dispone	INITRAFE	Of. de extensión
RECURSOS TECNOLOGICOS:	Convencionales + aulas interactivas	Se desconoce	Convencionales	Convencionales + aulas interactivas
VINCULACIÓN(1-10):	8 pts.	6 pts.	7 pts.	6 pts.
ESTADÍSTICAS	Incipiente	No Dispone	No Dispone	No Dispone
FOLLETERÍA:	General	No Dispone	No Dispone	Específica

Fuente: Elaboración propia - Anexo 2: Fichas de observación.

Como se puede observar en esta tabla cada Universidad tiene realidades diferentes, desde la magnitud del alumnado como también de cuestiones específicas que se encuentran relacionadas al desarrollo de programas de apoyo al emprendedor.

A continuación se indican puntos fuertes y débiles detectados de cada una de ellas a través de las entrevistas y las fichas de observación. Los mismos serán abordados posteriormente durante la propuesta de este trabajo de investigación:

Tabla 2.- Análisis de fortalezas y debilidades de las universidades

UNIVERSIDAD	FORTALEZAS	DEBILIDADES
UNSTA - Tucumán	<ul style="list-style-type: none"> •Financiamiento •Relevamiento 	<ul style="list-style-type: none"> •Espacios físicos •Comunicación externa
UCSE - Santiago del Estero	<ul style="list-style-type: none"> •Vinculación •Cátedras 	<ul style="list-style-type: none"> •Marco institucional •Incubación
UnLAR - La Rioja	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación • Incubación 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación • Financiamiento
UCASAL - Salta	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación • Espacios físicos

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis se realizó en base al contacto con las universidades y la recolección de los datos, en vinculación con la temática de estudio de este trabajo, la implementación de programas de apoyo. En primer lugar se señala como fortalezas para la UNSTA, el financiamiento y el relevamiento. El primer componente tiene que ver con la combinación de inversión por parte de la Universidad como también de la búsqueda de financiamiento externo para la realización de las mismas. Este factor se presenta como extremadamente positivo y es posible gracias a la asignación presupuestaria y sobre todas las cosas a la planificación previa del área. En lo referente al relevamiento se verifica un aporte incipiente, en el que la Universidad entiende la importancia de relevar datos de comportamiento, opinión e impacto. Si bien aún es incipiente, es la única Universidad de la muestra que realiza esta tarea. Con respecto a las debilidades, se verifica que la Dirección de Extensión y Relaciones Institucionales no se encuentra en las redes sociales de manera oficial, si bien cuenta con un sitio web como lo hacen todas las de la muestra, no dispone de un medio de comunicación externo que se esté actualizando permanentemente con respecto a la oferta de programas. Si bien existe un Boletín de Noticias UNSTA, es una revista que se distribuye de manera direccionada a los aliados del ecosistema, y tiene una tirada pequeña y de poca frecuencia. Por otra parte, se verifica que cuenta con espacios en todas las sedes para la realización de reuniones de coordinación pero no así para la realización de actividades específicas del área. Se utilizan siempre los espacios comunes de la Universidad.

En el caso de la UCSE, la principal debilidad está relacionada con la falta de un marco de referencia institucional, lo cual provoca que las actividades sean esporádicas, no existe una oficina o dependencia de referencia y que a largo plazo no pueda aplicar al financiamiento

externo, tanto para la realización de programas como para la incubación de proyecto. De hecho, de la muestra es la única que no posee habilitación como incubadora. Esto sin embargo, se ve apaciguado por la iniciativa de algunos docentes de permanecer en contacto con el ecosistema emprendedor para la realización de programas y a través del fomento que cada uno realiza desde los contenidos académicos de las cátedras.

En el caso del INITRAFE de la UnLAR, como principales fortalezas se puede señalar la investigación y la incubación. Esto tiene que ver con la naturaleza del instituto como también el de la Universidad. La incubación se gesta en vinculación con dependencias de Gobierno Nacional, al que responde la jurisdicción de la misma. Sin embargo, el financiamiento se lo indica como debilidad para este análisis ya que la Universidad autofinancia la realización de los programas, sin tener acceso a otros tipos de financiamiento, esto es positivo en lo que refiere a la búsqueda de financiamiento para proyectos emprendedores o de investigación para no así para la inversión en la formación.

Para concluir este análisis, la UCASAL, presenta como fortaleza una fuerte comunicación interna (con la Universidad y su Comunidad, alumnado, egresados, entre otros), como también externa (convocatoria, presencia en medios, difusión, redes sociales, entre otros). Esta Universidad se encuentra presente en varias redes sociales, incluso cuenta con un espacio radial dentro de la Radio de la Universidad. En este caso también se indica al financiamiento como un componente positivo, al igual que la UNSTA, al ser una universidad privada cuenta con un presupuesto asignado y con recursos pero al que ser limitantes, obliga a las mismas a la búsqueda de financiamiento externo para implementar los espacios de formación para emprendedores. Como debilidades que deben mejorar, se puede señalar la falta de espacios físicos específicos del área para la realización de las actividades. Por último, si bien esta Casa de Estudios maneja bien la comunicación, no se verifica mucha intensidad en la vinculación con el resto del ecosistema emprendedor. Esto se ve contrarrestado en algunos casos por su participación en algunos eventos específicos.

6.2. Programas de apoyo al emprendedor social

Tanto en el relevamiento de las entrevistas como en el levantamiento de datos a través de la encuesta a beneficiarios, se verifica un cierto grado de desconocimiento del concepto “emprendimiento social” y sus implicancias. Esto se ve reflejado a su vez, en la falta de planificación e implementación de programas de apoyo al emprendedor social. Incluso en los espacios de sensibilización del espíritu emprendedor no se incluye la misión social dentro del emprendimiento, o en la modelización de los ideas de negocio.

Pero no todo es negativo, alguna de las Universidades consiguen detectar algunos casos de éxito entre los emprendedores sociales de la Región, como es el caso de Block-E-UNLaR, Infopan o Usound.

En muchos casos, a pesar de la gran labor que generan estos emprendimientos para aportar a la resolución de causas sociales, son visibilizados por grandes incubadoras, aceleradoras pero no por la misma región.

Se puede verificar que aún existe confusión entre el término RSE dentro de las empresas y la misión de organizaciones sin fines de lucro, con una empresa social. Esto puede tener vinculación por ejemplo con el conocido Régimen “Monotributo Social” que es una forma de inscripción impositiva formal, según ANSES (2018) para la práctica de la actividad emprendedora productiva o de cooperativas, que no supera la facturación anual de 72.000 pesos argentinos. También se confunden con la tarea que realizan fundaciones, asociaciones civiles u ONGs, de generar impacto social pero a través de técnicas para la recolección de fondos como es el fundraising¹⁶, sin tener en ningún momento el factor social vinculado al rendimiento de ganancias que puedan dar lucro y ser reinvertidas nuevamente en atacar el problema social o generar calidad de vida e ingresos para las personas que viven del emprendimiento en cuestión.

En este sentido, las Universidades si trabajan fuertemente, en un lógica de mejorar el contexto con ONGs para la elaboración de programas de apoyo, en algunos casos para la búsqueda de fondos a través de la presentación de proyectos, en otros la búsqueda de fondos. Esta tarea es llevada a cabo mediante la mentoría de proyectos solidarios, generalmente acompañados desde las cátedras o bien vinculados a algún programa de voluntariado universitario.

7. El ecosistema emprendedor “Tucumán”

7.1. Introducción

En esta sección se estudiará los componentes del ecosistema emprendedor de la Provincia de Tucumán y particularmente el caso de la política de extensión universitaria de la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino, en el área del emprendedorismo.

La Provincia de Tucumán cuenta con 17 departamentos, 19 municipios y 93 comunas, y su población es de 1.448.188 habitantes.

El PBG (en adelante Producto Bruto Geográfico) de Tucumán representa alrededor del 2,1% del PBI (en adelante Producto Bruto Interno) de Argentina. Esto convierte a Tucumán en la provincia con mayor capacidad productiva de la Región Norte. Lo cual no deja de afectar la naturaleza de los emprendimientos de la zona. Muchos de ellos se encuentran vinculados al sector productivo, a la manufactura, en pocos casos a la diversificación de servicios o los emprendimientos de base tecnológica.

¹⁶ vocablo anglosajón que hace referencia al conjunto de acciones desarrolladas para la captación de fondos por ONGs.

Tabla 3.- Composición de la Población de la Provincia de Tucumán

<i>Departamento</i>	<i>Población</i>	
	2001	2010
Total	1.338.523	1.448.188
Burruyacú	32.936	36.951
Capital	527.607	548.866
Chicligasta	75.133	80.735
Cruz Alta	162.240	180.499
Famaillá	30.951	34.542
Graneros	13.063	13.551
Juan B. Alberdi	28.206	30.237
La Cocha	17.683	19.002
Leales	51.090	54.949
Lules	57.235	68.474
Monteros	58.442	63.641
Río Chico	52.925	56.847
Simoca	29.932	30.876
Tafí del Valle	13.883	14.933
Tafí Viejo	108.017	121.638
Trancas	15.473	17.371
Yerba Buena	63.707	75.076

Fuente: INDEC, (2010).

Entre la superficie cultivada, se destaca la caña de azúcar, los cítricos, el tabaco, los cereales (soja, trigo y maíz), frutas subtropicales como la palta, el arándano y la frutilla y hortalizas varias.

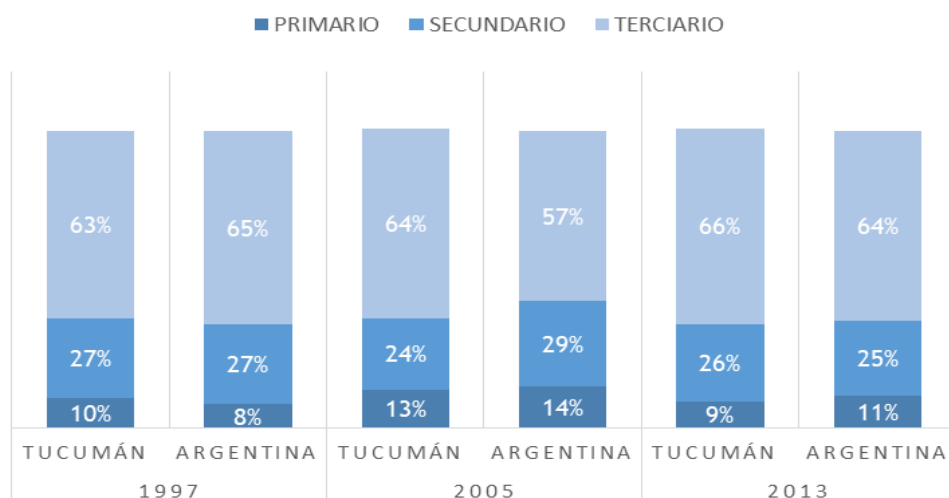
En lo que refiere a las exportaciones, Argentina es el primer productor mundial de limón y Tucumán realiza la producción de casi el 90 % del fruto y de procesados para la exportación. Otra de las principales actividad agro-industriales es la vinculada a la caña de azúcar. En la provincia prevalece la cría de razas criollas de bovinos, ovinos y caprinos para consumo local y producción de excelentes quesos y "quesillos".

Por último, se caracteriza por la producción minera no metalífera, principalmente por la extracción de áridos; explotación de sal y en mejor medida de mica, arcilla y yeso.

A continuación se representa (Figura 5), la composición histórica del PBG con respecto al PBI de la Argentina de los años: 1997, 2005 y 2013.

Como se puede verificar, la incidencia de las actividades al PBG para el último año de registro es de 9% para la actividad de producción primaria o de extracción, 26% para las actividades de producción secundaria y 66% para la de terciaria

Figura 5.- Composición del PBG de Tucumán vs. Composición del PIB



Fuente: Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo (2015), con base en datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, y de la Dirección de Estadística Provincial.

7.2. Contexto universitario

La Provincia de Tucumán se caracteriza por ser el centro de formación universitaria central del norte argentino. Posee cuatro universidades radicadas en la Provincia, con varias sedes en los diferentes Departamentos que la componen. A continuación se detallan algunos datos de las mismas:

Tabla 4.- Características de las universidades de Tucumán

Institución/ Características	Univ. Nacional de Tucumán	Univ. Tecnológica Nacional	Universidad San Pablo T	Univ. del Norte Santo Tomás de Aquino
Cant. alumnos	75.000 (2014)	13.000 (2018)	No indica	5.500 (2007)
Cant. sedes	Veinte (20)	Dos (2)	Tres (3)	Tres (3)
Facultades	13 + 2 escuelas universitarias	No distingue	No distingue	Cinco (5)
Carreras de grado	Sesenta y siete (67)	Ocho (8)	Trece (13)	Veintisiete (27)
Antigüedad	103 años	64 años	10 años	53 años
Incubadora	Si Dispone (2)	Si Dispone (1)	No Dispone	Si Dispone (1)

Fuente: Elaboración propia.

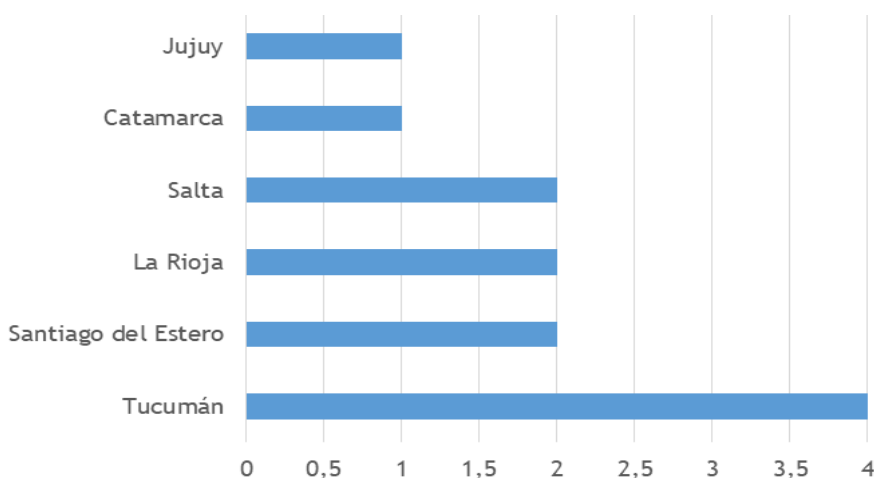
Como se puede observar (tabla 4), existen cuatro incubadoras universitarias en la Provincia, las cuales forman parte del Programa Incubar, llevado adelante por el Ministerio de Producción de la Nación. Todas ellas funcionan como ventanilla para la bajada de líneas de

financiamiento y capacitación provenientes del Estado. También puede observarse la diversidad de carreras grados. Esto es el causante de que la Provincia se convierta en hogar de miles de jóvenes de la región que vienen a cursar sus estudios universitarios.

Por otra parte, si tenemos en cuenta la magnitud y antigüedad de la Universidad Nacional de Tucumán (en adelante UNT), analizar su aporte al ecosistema emprendedor de la Provincia. Sin embargo, desde la misma han nacido tres iniciativas de apoyo al emprendedor: La Usina de emprendedores y una cátedra desde la Facultad de Ciencias Económicas (FACE-UNT), la incubadora de proyectos tecnológicos desde la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología (en adelante FACET-UNT) y la Unidad de Negocios (en adelante UNE-UNT), creada para reforzar los vínculos entre la UNT y el sector productivo e institucional, tanto en el campo de la innovación como en el de la diversificación tecnológica, siempre teniendo en cuenta la Provincia y la región.¹⁷

A continuación (Figura 6), se verifica la cantidad de incubadoras gestadas en el seno de la Universidades de la región norte. De un total de 82 instituciones que participan del Programa Incubar del mencionado Ministerio, solamente el 12 son incubadoras universitarias, y de ese total de incubadoras el 33% se encuentran radicadas en universidades tucumanas. Otra vez, volvemos a verificar a Tucumán como referente en este sentido.

Figura 6.- Incubadoras universitarias de la Región Norte

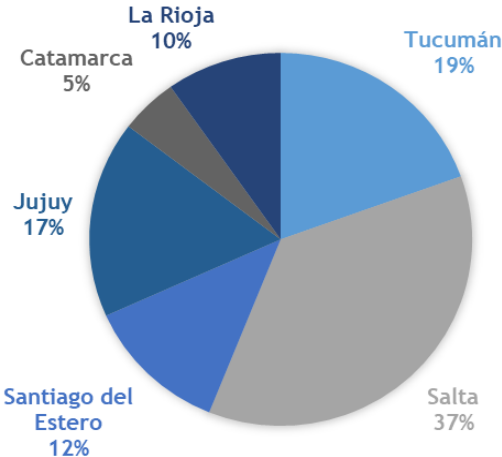


Fuente: Red de incubadoras del Ministerio de Producción de la Nación (2018).

A su vez, la Provincia de Tucumán cuenta con el 19% de incubadoras del total de la zona norte, siendo solamente superado por la vecina Provincia de Salta, en la cual la realidad de las incubadoras tiene que ver con la apertura de nuevas incubadoras en dependencias de gobierno local en los últimos años. En el caso de Tucumán, la mayoría de ellas corresponden a Universidades, Fundaciones de apoyo al emprendedor, y en el menor de los casos a dependencias municipales de gobierno.

¹⁷ Unidad de Negocios de la UNT. Recuperado de: <http://www.unt.edu.ar/Anexos/UNE.php>

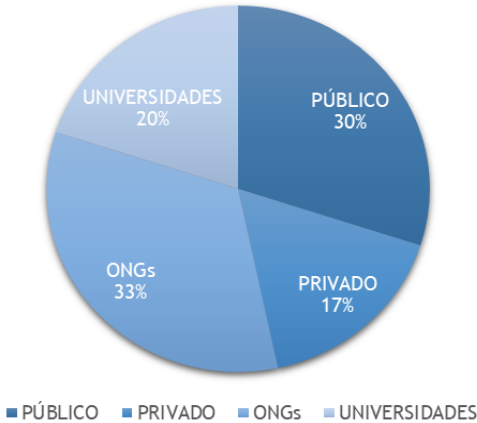
Figura 7.- Incubadoras Programa Incubar Región Norte



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, si analizamos el ecosistema emprendedor tucumano teniendo en cuenta los actores que en él interactúan, se puede verificar que la cantidad de ONGs y dependencias de Universidades, supera a la cantidad de dependencias u oficinas públicas, como también a aquellas vinculadas al sector privado. Para la realización de esta estadística se tuvo en cuenta las instituciones con alta vinculación con el ecosistema. Si se toma la muestra total, seguramente se verificaría la presencia de más dependencias de gobierno.

Figura 8: Composición del Ecosistema Emprendedor Tucumán



Fuente: Elaboración propia.

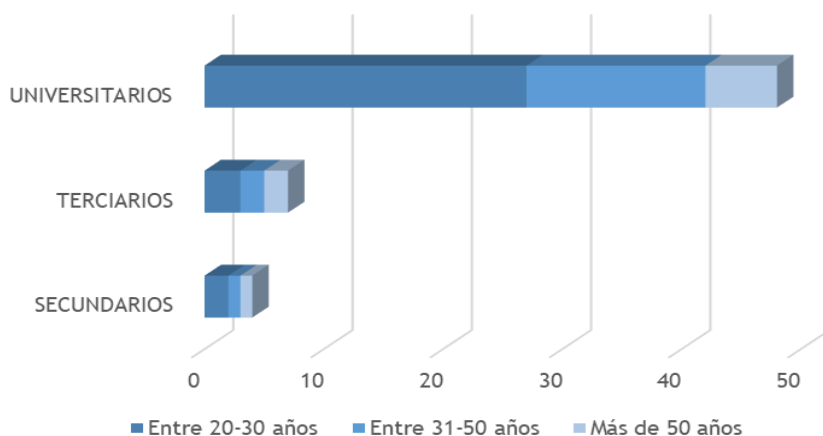
Esto demuestra que es un ecosistema floreciente, con grandes posibilidades de mejora. Sin embargo, aún existen algunas áreas que deben ser trabajadas. Como por ejemplo la coordinación entre sus actores en lo que refiere a la capacitación y formación de emprendedores. Al existir una extensa variedad de instituciones de apoyo, se realizan eventos, capacitaciones, talleres de manera aislada y en muchos casos se superponen las actividades. Más aun cuando se trata por ejemplo de iniciativas encabezadas a nivel nacional

como la “Semana del Emprendedor Tecnológico”. Este programa fue creado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, y se extendió al territorio local a través de concursos de financiamiento para la realización de los propios festejos dentro de cada Universidad. Si bien esto incentiva la creación de nuevos espacios, también provoca que el emprendedor tenga que elegir entre diferentes acciones. Actualmente las instituciones, Universidades, ONGs se reúnen de manera mensual para coordinar espacios de trabajo conjunto.

7.3. Encuesta a beneficiarios de programas de apoyo al emprendedor

La encuesta a beneficiarios de programas de la UNSTA, se realizó durante 2017, tomando como referencia temporal el año 2009 al presente. Se tabularon 59 respuestas que cumplen con los parámetros para realizar el análisis propuesto en el marco metodológico. La entrevista fue difundida hacia la base de datos de programas realizados desde 2009 en toda la Provincia, entre ellos, talleres, charlas, encuentros de networking, proyectos y eventos de sensibilización.

Figura 9.- Composición del nivel educativo y etario de la muestra

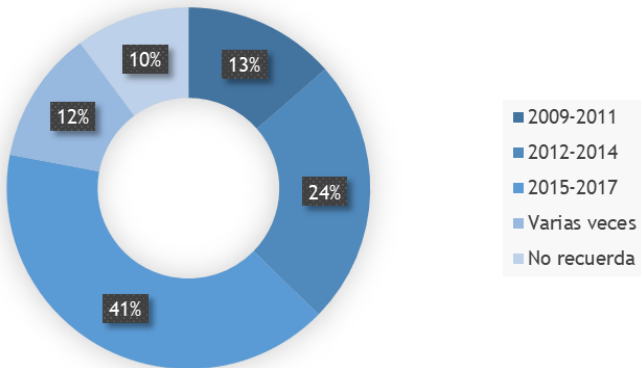


Fuente: Elaboración propia - Anexo III: Encuesta Beneficiarios de Programas.

Los emprendedores con nivel educativo universitario es del 81% de la muestra, de este porcentaje con entre 20 a 30 años de edad de la muestra representan el 56% del total. Esto cual indica una grande tendencia de participación en los de los programas de apoyo al emprendedor de estudiantes, egresados o personas vinculadas a la Universidad. Por otra parte, casi el 20% de la muestra tiene educación secundaria o terciaria, lo cual indica la participación también de otros miembros de la comunidad. Para un mejor entendimiento de esta composición se tabularon los resultados agrupando las edades en tres rangos. Los beneficiarios con una edad superior a los 30 años representan el 31% de la muestra y los mayores a 50 años, el 15% del total. Esto indica que la edad no es una restricción para la convocatoria de participación en los programas, como así también que la UNSTA trabaja con una extensa variedad de programas y con diferente público.

En la figura a continuación se analizan los periodos de participación de la muestra:

Figura 10.- Año de participación en programas

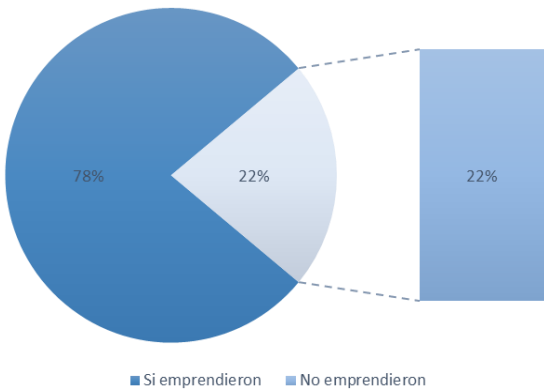


Fuente: Elaboración propia - Anexo III: Encuesta Beneficiarios de Programas.

Obteniendo los siguientes resultados: del total de respuestas el 65% participó de algún programa en los últimos cinco años, el 12% participó en reiteradas oportunidades, el 10% recuerda en qué oportunidad lo hizo pero si haber estado presente en algún Programa. Este dato nos indica que probablemente su participación no haya sido reciente. Si se toman en cuenta los años en intervalos de tres años hasta el presente, se deduce una participación creciente.

Para medir de alguna manera el impacto de estos Programas sobre la actividad emprendedora les consultó a los emprendedores si luego de su participación pusieron en marcha algún emprendimiento. Del total de la muestra, el 78% afirma haber realizado su propio emprendimiento.

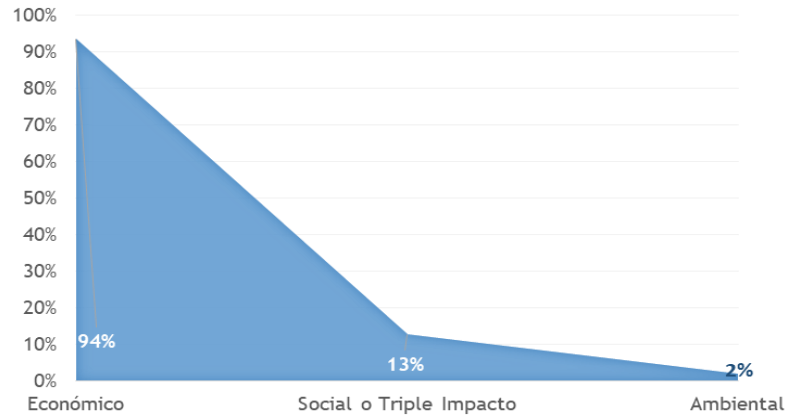
Figura 11.- Actividad emprendedora posterior a la participación de los beneficiarios



Fuente: Elaboración propia - Anexo III: Encuesta Beneficiarios de Programas.

Del 78% del total de la muestra, el 98% puso en marcha un emprendimiento de carácter económico, sólo el 13% emprendimientos sociales o de triple impacto y solamente el 2% emprendimientos con algún componente ambiental.

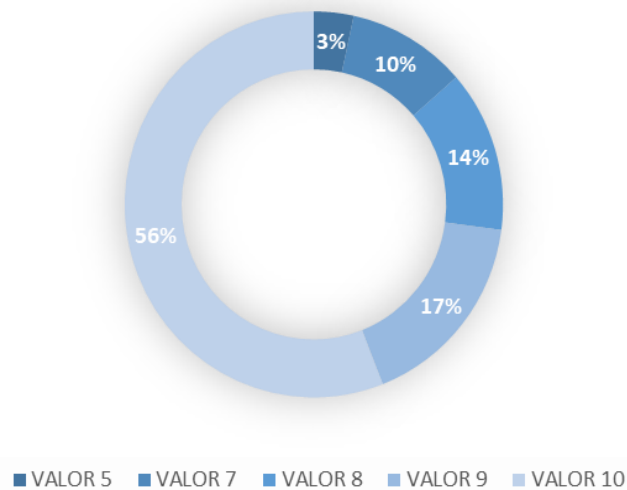
Figura 12.- Composición de tipos de emprendimientos



Fuente: Elaboración propia - Anexo III: Encuesta Beneficiarios de Programas.

Por último se verifica que el 97% de los participantes valoran el vínculo entre la Universidad y la Sociedad con un puntaje mayor a 7 puntos, con un valor de 10 puntos el 56% del total. Lo cual indica que los emprendedores valoran el contacto que la Universidad tiene o debería tener con la comunidad en general, aceptándola como un actor fundamental para el desarrollo social.

Figura 13.- Valoración del vínculo: Universidad - Sociedad



Fuente: Elaboración propia - Anexo III: Encuesta Beneficiarios de Programas.

Por último, se destacan algunos resultados con respecto a las necesidades planteadas por los beneficiarios sobre espacios de formación y capacitación. En lo que refiere a la Comunicación y Comercialización el porcentaje es del 30%, vinculado en la mayoría de los casos a los

canales de venta online, a la comunicación y publicidad por redes sociales y los canales de venta tradicional. El 17% solicita espacios de formación para la obtención de financiamiento, el 13% para el análisis de viabilidad económico-financiera, el 15% en temas de sustentabilidad ambiental y social y el 11% en capacitación de los recursos humanos, entre otros.

Capítulo 5: Propuesta

1. El punto de partida: situación actual del ecosistema

Este capítulo tiene como objetivo la presentación de un análisis descriptivo del ecosistema de la región norte en torno a las universidades y la aplicación de espacios de formación para emprendedor. Es también una meta importante poder generar aportes técnicos sobre las particularidades que presenta cada Universidad individualmente con respecto a los programas de formación para emprendedores sociales.

A partir del estudio realizado, se verifica que el escenario actual del ecosistema emprendedor vinculado a las Universidades está atravesando un momento de transición, donde es evidente que hay cierta superación de los antiguos paradigmas de formación para el emprendimiento y cierto avance hacia nuevos modelos que resulta favorable para este estudio. Sin embargo, en la práctica se puede observar que las instituciones aún trabajan ciertas temáticas de manera aislada.

Desde esta visión un poco crítica de la realidad, se puede afirmar que algunas instituciones no han salido de su zona de confort y aún siguen desarrollando programas para emprendedores que no se adecuan a las demandas de los emprendedores. Si bien la zona se caracteriza por la presencia de emprendimientos productivos, industriales, de manufactura o agrícolas, también existen emprendedores interesados en la temática social, como también en emprendimientos de base tecnológica que precisan de apoyo y espacios de capacitación. Aunque no todo es negativo en este sentido. Se verifica el interés de algunos actores del ecosistema por incurrir en la formación de estas de este tipo de emprendedores.

Se detecta también que las áreas de emprendedorismo e innovación dentro de las Casas de estudios seleccionadas se encuentran encabezadas por personas altamente calificadas para llevar adelante los procesos de planificación, coordinación y puesta en marcha de programas que tengan como objeto fortalecer a los emprendedores. En desmedro de esta apreciación, también se percibe falta de recursos humanos para la realización de los programas y la alta tasa de formación la temática emprendedora de una porción reducida de los docentes dentro de las universidades, provocada en todos los casos por las decisiones institucionales de inversión para la formación de emprendedores, tanto universitarios como no universitarios.

Teniendo en cuenta esta visión es que la propuesta de este trabajo apunta al fortalecimiento de estos programas, no solo desde las Universidades, sino desde el seno del ecosistema emprendedor en su conjunto. De esta manera espero, que los ecosistemas de cada localidad o provincia puedan contribuir al posicionamiento del ecosistema de la región, acercando más

beneficios para los emprendedores, aportando a la cultura emprendedora, y a la valoración del rol social de los emprendedores como agentes de cambio de nuestra comunidad.

2. Superación de las dificultades de vinculación

Partiendo de la premisa que la vinculación de las Universidades con el contexto posibilita la implementación de programas de apoyo al emprendedor, es que creo importante poder aportar algunas prácticas a tener en cuenta en los siguientes aspectos:

Planificación: en esta área las Universidades trabajan teniendo en cuenta la relación estratégica con otras instituciones, otras áreas de la Universidad, incluso con los alumnos y voluntarios que en muchos casos funcionan como recursos a la hora de seleccionar las actividades y contemplarlas dentro de la planificación. En este sentido es necesario que todas las Universidades de la región norte cuenten con un marco institucional que posibilita la asignación y administración de recursos destinada al fortalecimiento de emprendedores.

Financiamiento: si bien la mayoría de las Universidades indica tener un presupuesto asignado para la implementación de las actividades, siempre remarcan que es escaso o que se ajustan a los recursos disponibles. En este sentido el aporte de empresas, instituciones, incluso del Estado es fundamental. Es decir que de nuevo se valida la importancia de la vinculación con el contexto. En la mayoría de los casos tomados como referencia existe un marco institucional para realizar este tipo de solicitud pero debe ser trabajada en conjunto con la planificación anual de actividades.

Otros recursos: para la implementación de acciones de apoyo al emprendedor no siempre es necesario el aporte directamente monetario. Algunas veces es necesario apoyo en la difusión y convocatoria, a veces en el uso de espacios físicos específico, o bien con el aporte de conocimiento técnico de alguna Institución en temáticas específicas. En este sentido es importante que las Instituciones

Celebración de convenios: este aspecto es muy importante si bien algunas universidades lo implementan, es uno de los principales indicadores tangibles de esta relación de la Universidad con el ecosistema. Es necesario que se realicen de manera más sencilla, evitando la burocracia y adoptando modelos que sean prácticos a la hora de poner en marcha una actividad en particular.

Comunicación: la primera línea de actuación de las universidades debe ser la de centrar la atención en la población local y sus necesidades, no solamente en las necesidades del alumnado. El apoyo a los emprendedores debe ser comunicado como un servicio social a la comunidad para el desarrollo económico-social de las comunidades en las que se encuentre inserta dicha Universidad. Por ello, es importante que la Universidad no sólo refuerce los lazos con el ecosistema, sino que también se encuentre inmersa en las redes sociales,

utilizando el avance de la tecnología de las comunicaciones como una herramienta para acercar su oferta en capacitación para el emprendimiento a la Comunidad.

3. Superación de las dificultades de medición de impacto

El problema de la generación indicadores e información sobre los beneficios que generan los programas de apoyo a los emprendedores es fundamental. Sin embargo es mucho más complejo de lo que quisiera porque se encuentra obstaculizado por la falta de recursos humanos dedicados a la temática del emprendimiento y la innovación, como también a la importancia que cada sector dentro de las instituciones le asigna a esta problemática. Sin embargo, siendo totalmente consciente de la dificultad que implica contar con estos recursos en el corto plazo es que deseo plantear alternativas para contrarrestar esta debilidad compartida por las Universidad y por el ecosistema.

3.1. Colaboración conjunta

Teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos capacitados que poseen tanto las Universidades, como las incubadoras, ONGs e instituciones de apoyo al emprendedor; es que propongo la realización de un programa conjunto para el relevamiento de datos y estadísticas que puedan servir para un mejor direccionamiento de los programas de formación. Esto es una alternativa posible de aplicar en ecosistemas que ya tienen antecedentes en el trabajo conjunto, como lo es por ejemplo el de Tucumán.

En este sentido creo que sería importante pensar en la formalización de una figura que agrupe a las instituciones. Si bien actualmente existen espacios comunes como: La Red de incubadoras, La Red de mentores, Academia Argentina Emprende, todas iniciativas que son coordinadas desde el Estado Nacional, creo que se debería pensar en una figura en la que las instituciones y sus representantes tomen un actitud proactiva y de coordinación en sí mismos. En el caso del ecosistema de “Córdoba” Provincia de la zona central del país, se ha desarrollado una red a la que ellos denominan Ecosistema Emprendedor Córdoba (en adelante ECBA). El mismo está organizado de manera asociativa y trabajan en comisiones las cuales establecen metodologías de trabajo que deben aplicarse, se reúnen dos veces al mes y tienen como principal objetivo generar sinergias entre las partes. Actualmente las comisiones son cuatro: Desarrollo interno (uso colaborativo de recursos de formación), Comunicación (difusión de la actividades), Financiamiento (recursos económicos para su funcionamiento) y Relevamiento.

La comisión de “Relevamiento” trabaja para la sistematización en relevamiento de datos, estableciendo parámetros de información, de contenido, metodologías a aplicarse y de procesamiento de la información que recolectan para darle buen uso. Este es un gran antecedente para aplicarse en la Región Norte. Si bien tiene implicancias de costos y de tiempo para su conformación, es una acción que beneficia a todo el ecosistema.

Uno de las principales características de un reporte de impacto social como se menciona en el marco teórico es la de comunicar información fiel, verificable y que pueda ser contrastada con estudios anteriores. Ante la inminente complicación que representa para las Universidades llevar adelante este tipo de proceso de manera individual, considero que esta es una propuesta viable que precisa de mucho esfuerzo de coordinación, más que de inversión económica por parte del ecosistema.

3.2. Voluntariado y pasantías

Otro de los abordajes posibles para el fortalecimiento de esta debilidad del ecosistema es la incorporación de un sistema de voluntariado universitario que pueda dedicarse a llevar a cabo la puesta en marcha del proceso.

De esta manera el referente de la Universidad o Institución acompaña el proceso en forma de coordinador, tomando decisiones en lo referente al diseño de metodologías e instrumentos de recolección, pero pensando en poder capacitar a alumnos, egresados o miembros de la comunidad para llevar adelante el relevamiento o el procesamiento de los datos. Es importante que siempre intervenga una persona idónea, que pueda garantizar la fidelidad y el compromiso del proceso y del informe final que luego se comunica a la comunidad.

Con esta misma dinámica se puede plantear como práctica profesionalizante o pasantía para los alumnos, para que puedan por su parte trabajar sobre un caso real, y al mismo tiempo pueda la Universidad obtener información fiel para la realización de indicadores. Esto se podría gestionar desde el seno de alguna cátedra de estadística o bien desde un área de gestión del emprendedorismo y la innovación. Como se mencionó anteriormente toda medición de impacto social es compleja y precisa de la aplicación de una serie de herramientas metodológicas para lograrlo, en este caso se podría asignar solamente una parte del relevamiento o de una herramienta de medición.

4. La adaptación de programas para emprendedores sociales

La actualización e innovación de la oferta de programas de apoyo para emprendedores es incipiente. Sin embargo, existen algunas iniciativas de apoyo a emprendedores de base tecnológica o social.

Es clara la necesidad por parte de los emprendedores de acceder a capacitaciones que tengan que ver con capacidades o técnicas específicas como es la comercialización o el financiamiento, por lo tanto es importante que las instituciones de apoyo planifiquen actividades en las que involucren la innovación no sólo a nivel tecnológico, sino también a nivel global en los emprendimientos. En este sentido, es prioritario que tanto la modelización como la confección de los planes de negocios estén acompañadas por una mirada de marcada

sustentabilidad, en la que pueda impartirse espacios de formación específicos según el tipo de emprendimiento.

Como se mencionó en los resultados de la investigación, existe cierto grado de desconocimiento del concepto de emprendedor social, como así también de los casos más cercanos dentro de la región.

Recordando el análisis teórico realizado al respecto, no existe un consenso sobre este concepto. Lo cual podría explicar este comportamiento entre emprendedores y referentes del ecosistema con respecto a los mismos. Sin embargo, creo que el principal causante es la innovación. Este concepto desde sus comienzos se ha vinculado búsqueda de oportunidades y la adaptación continua para innovar en la solución de problemas sociales. Es decir, se adaptan en sintonía con los cambios que se presentan en la sociedad, son agentes de cambio permanente.

Teniendo en cuenta que todas las universidades de la muestra trabajan sobre la fase de modelización- validación de ideas de negocio, insto a que las mismas puedan adaptar los talleres con los que ya cuentan para poder asesorar o despertar el interés de la comunidad en el emprendimiento social. De manera más concisa o práctica se trata de la aplicación de la herramienta “canvas” dentro de estos espacios para el entendimiento de las particularidades que conlleva llevar adelante un emprendimiento de este tipo. Teniendo en cuenta por un lado el valor que entrega a los consumidores de su negocio y la propuesta de valor social en sí misma.

El modelo de formación para el emprendimiento social toma como eje central al individuo, haciendo hincapié en la vinculación que tiene la persona que emprende con la causa social a la que avoca la misión de su empresa. En este sentido, es menester que las universidades trabajen, no solamente propiciando el fomento del espíritu emprendedor sino también desde una mirada responsabilidad social con el contexto. En esta línea algunas ya trabajan pero impulsando la actividades de organizaciones sin fines de lucros. Sería un aporte importante para la región contar con proyectos que generen recursos económicos, empleos pero que prioricen entre sus actividades una misión social.

Es menester que los espacios de formación que se puedan proponer a emprendedores sociales se asocien a su naturaleza de aprendizaje. Los emprendedores sociales suelen ser grandes conocedores del contexto, suelen crear el conocimiento de manera colaborativa, propician la toma de decisiones de manera ética y responsable en escenarios a veces adversos.

Por último, es necesario que los programas se adapten teniendo en cuenta las posibilidades que el entorno le ofrece a este tipo de emprendedores. Con esto me refiero al financiamiento, a las herramientas técnicas, a la inversión en prácticas, a la investigación, entre otros.

5. La consolidación del ecosistema emprendedor “Tucumán”

De acuerdo a lo hasta aquí planteado, considero que para trabajar en miras al fortalecimiento y consolidación del ecosistema emprendedor, en una primera instancia se debería formalizar su constitución a través de un convenio marco que indique una figura específica para dicha organización. Esto podría sentar las bases para la realización de tareas más prácticas, como la creación y actualización de un sitio web que pueda presentar la composición del ecosistema, que ofrezca una agenda de actividades emprendedoras, donde se comuniquen los programas de formación en curso y los referentes de cada institución. Esta acción generaría un avance enorme para los emprendedores que se encuentran en búsqueda de capacitación, asistencia técnica, financiamiento según la etapa del proceso emprendedor en la que se encuentran.

Es importante también, el desarrollo de objetivos en común que puedan ser comunicados de manera transparente, posibilitando también el entendimiento de una misión y visión compartida, que sea estratégica para el fortalecimiento de los emprendimientos de la región.

De fortalecerse esta iniciativa se podría llegar a más instituciones y empresas que estén vinculada con el emprendedorismo, para gestionar desde este campo colaboraciones y aportes en forma de recursos económicos como humanos, o simplemente para conseguir apoyo institucional de las iniciativas. Concretamente, utilizar la vinculación de esta Red para el beneficio de los programas de apoyo al emprendedor, pero gestionada desde el mismo ecosistema.

Es prioritario también poder intensificar la vinculación existente con dependencias estatales de cultura, turismo, y educación. En este sentido la conformación de esta figura colectiva permitiría que haya una mejor organización para comunicarse con otros actores del ecosistema que hoy no interactúan de manera activa, pero que son fundamentales para propiciar un esquema positivo para el emprendimiento.

Finalmente, considero que la organización y promoción de programas de apoyo al emprendedor debe ser una de las funciones de principal dedicación del ecosistema. De acuerdo al diagnóstico realizado se pueden formular una serie de recomendaciones concretas:

- Unificación de una agenda de programación local de la que participen todas las instituciones, sin superposición de programas similares en contenido o público destinatario.
- Manejo de redes sociales para la promoción de manera conjunta para disminuir los costos que la folletería generar para las instituciones.

- Trabajar la dinámica de reuniones de coordinación que hasta el momento se aplica pero de manera más frecuente. Sería positivo trabajar en miras de la conformación de comisiones específicas para organizar las tareas.
- Incorporar voluntarios se mencionó para el caso de relevamiento de datos, pero para otras actividades en las que se precise de recursos humanos.
- Celebrar convenios que sean operativos, no solo a nivel institucional, sino en lo referente a la implementación de los programas.

Capítulo 6: Conclusiones

Introducción

El objetivo principal para la realización de este trabajo de fin de maestría fue poder caracterizar el ecosistema emprendedor de la región norte vinculado a las universidades que participaron del Programa Formador de Formadores en 2009, poniendo especial énfasis en el estudio de la implementación de programas de apoyo al emprendedor y su contribución al fortalecimiento de la misma. El interés por caracterizar la Región Norte tiene que ver con la falta de información y reportes circunscriptos específicamente a las Provincias de Tucumán, Santiago del Estero, La Rioja y Salta.

1. Comprobación de la hipótesis y de los objetivos

El presente trabajo de investigación partió de la siguiente hipótesis:

“La relación con el entorno en el que se encuentran insertas las Universidades elegidas y el vínculo con empresas e instituciones de la región, posibilita y fomenta la implementación de programas de apoyo al emprendedor en la zona norte de la República Argentina.”

A su vez, como principales objetivos para este estudio se plantearon los siguientes:

- Caracterizar el ecosistema emprendedor en torno a las universidades.
- Contribuir al desarrollo de estrategias que fortalezcan los emprendimientos sociales desde la gestión educativa en el nivel universitario.

A partir de este marco de referencia se desarrolló el plan metodológico y los instrumentos de recolección a fin de cumplir con la detección y el análisis de programas de apoyo al emprendedor llevados a cabo en las Universidades, que luego puedan ser aplicados a espacios de formación para emprendedores sociales de la zona.

Como la finalidad de este trabajo tiene que ver con la comprobación de factores vinculados a los programas de apoyo al emprendedor que ya se conocen pero que se busca verificar, el análisis no tiene solamente una función descriptiva. De allí, la naturaleza de las conclusiones generales que se indicarán a continuación.

2. Revisiones finales

A partir de la observación, el diagnóstico de la situación actual y del posterior y exhaustivo análisis de los datos verifico que existen fuertes indicios que posibilitan la comprobación de la hipótesis y de las variables estudiadas previamente.

En primera instancia, se verifica que la vinculación de las universidades con el contexto emprendedor, posibilita la planificación y el financiamiento externo para la creación de espacios de formación y apoyo a emprendedores. Sin embargo, se detecta que existen debilidades en lo que refiere a la formación para el emprendimiento social.

Como resultado de la investigación estadística presentada para el caso puntual de la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino, es posible inferir que los beneficiarios de programas de apoyo al emprendedor están altamente interesados en el vínculo que estas Casas de estudios deben tener con el contexto en el que están insertas.

A través del relevamiento cualitativo de información sobre el ecosistema de la zona, se obtiene información que permite inferir que el ecosistema emprendedor de la Provincia de Tucumán está en un estadio superior al de los demás ecosistemas analizados.

Por otro lado, al comparar el marco institucional sobre el cual opera el área del emprendimiento y la innovación en cada Universidad, concluyo que tanto la planificación como el financiamiento son dos condicionantes altamente influyentes para la realización de programas de apoyo al emprendedor en la región. Es debido a esto también que se puede concluir que la cooperación entre actores del ecosistema emprendedor garantiza un marco institucional para el fortalecimiento de los emprendimientos en la Región Norte.

Por último resalto que, una de las principales fortalezas del ecosistema emprendedor de esta región es la incipiente pero creciente cooperación, que propone un escenario positivo para la adaptación de programas a la formación de emprendedores sociales.

En síntesis, el escenario actual es prometedor, pero es necesario revitalizar el rol social del emprendedor como fortalecer de las economías regionales, como agente de cambio y de resolución de los problemas presentes en la sociedad. Sin embargo, para completar la transición hacia los nuevos paradigmas del emprendimiento es necesario la sensibilización de los actores del ecosistema.

Es también importante que el ecosistema universitario apueste y adapte programas de apoyo para emprendedores sociales, como así también tome en consideración las necesidades de capacitación existentes en el área de viabilidad económica-financiera, comercialización y financiamiento de los proyectos en general.

3. Limitaciones del estudio y recomendaciones

El presente estudio del ecosistema emprendedor universitario de la Región Norte no aporte datos específicos de impacto social de las actividades emprendedoras determinadas para el periodo temporal al que se suscribe esta investigación. Por ello, se circunscribe al estudio de los programas de apoyo al emprendedor para caracterizarlo.

Durante la investigación se presentaron algunas limitaciones u obstáculos. Entre ellas: el difícil acceso a la información en algunas universidades de la región, la falta de relevamiento tanto estadístico como calificativo de las organizaciones, la falta de autoconocimiento de las actividades realizadas, la falta de registro de las actividades que se realizan.

3.1. Recomendaciones

Teniendo en cuenta las limitaciones de esta investigación considero oportuno que se pueda continuar con el análisis del ecosistema en torno de las universidades ya que cada localidad tiene sus particularidades, en cuanto más iniciativas de investigación existen, mayor será el grado de autoconocimiento de los ecosistemas en sí mismos.

Concluyendo, insto a las universidades a llevar a cabo el relevamiento estadístico de indicadores de impacto social para tener en cuenta el aporte que generan a la sociedad y de esta manera poder tomar decisiones con respecto a la planificación de programas para emprendedores acorde a las necesidades de la comunidad.

Referencias Bibliográficas

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL - ANSES (2018). Monotributo Social. Recuperado de: <https://www.anses.gob.ar/prestaciones/monotributo-social/>

ALDIRCH, H.; ROSEN, B. y WOODWARD, W. (1986). *Social Behaviour and Entrepreneurial Networks*. Extraído de la Publicación: *The relationship between the entrepreneur's personal network multiplexity and firm growth*. Bratkovič kregar, T. & Antončičl, B. Economic Research-Ekonomska Istraživanja Journal. ISSN: 1848-9664

ASHOKA (2018). Recuperado de: <https://www.ashoka.org/es/focus/emprendimiento-social>

BIRLEY, S. (1985). *The role of Networks in the entrepreneurial process*, Journal of Business Venturing, vol. 1 (107-117).

BANCO MUNDIAL. Reporte Doing Business: Datos Argentina (2017-18). Recuperado de: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/argentina>

BAGNOLI, L. (2009). *Performance measuring in social enterprises*. 2nd EMES International Conference on Social Enterprise. Trento, Italy. Recuperado de: http://jeodonline.eu/sites/euricse.eu/files/db_uploads/documents/1254755190_n174.pdf

BRYSON, J., WOOD. P., & Keeble, D., (1993). Business Networks, Small Firm Flexibility and Regional Development in the U.K. business services. Entrepreneurship and Regional

BUTLER, J. & HANSEN, G.S. (1991). *Network evolution, entrepreneurial success and regional development*. Entrepreneurial and Regional Development, vol. 3 (1-16).

CANO, B; SANJUÁN, A. & Fernández, L. (2015). *Las escuelas del emprendimiento social: una triple propuesta teórica para enfocar su estudio*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, (94), 67-87, nº 94, ISSN: 1889-7045.

CASSON, M. (1982). *The entrepreneur: an economic theory*. Edward Elgar Publishing. (2° ed.: 2003).

CASSON, M. (2010). *Entrepreneurship and the industrial revolution: a re-appraisal*. En enterprise and leadership. Studies on firms, markets and networks. Edward Elgar Publishing.

CENTER FOR SOCIAL IMPACT -CSI (2018). *About Social Impact*. Recuperado de: <http://www.csi.edu.au/about-social/>. Australia.

COMISIÓN EUROPEA (2011). *La Iniciativa de Emprendimiento Social de la Comisión Europea*, Recuperado de: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/14583>

COMISIÓN EUROPEA (2014). *Métodos propuestos para la medición del impacto social*. Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión. Unidad C2. Recuperado de: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13401&langId=es

Impact Hub (2015). *Manual de medición de impacto social*. Recuperado de: <https://madrid.impacthub.net/wp-content/uploads/2017/10/gu%C3%ADa-medic%C3%B3n-de-impacto-esp-1.pdf>

COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA (2013). *Informe de autoevaluación institucional: Universidad Católica de Santiago del Estero*. Recuperado de: http://www.coneau.edu.ar/archivos/libros_evaluacion_externa/41-CatolicaSantiagodelEstero.pdf

COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA (2016). *Informe de autoevaluación institucional: Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino*. Recuperado de: http://www.coneau.gov.ar/archivos/libros_evaluacion_externa/64_UNSTA.pdf pp. (95-100)

COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA (2007). *Informe Final de autoevaluación externa de la Universidad Nacional de La Rioja*. Recuperado de: <http://www.coneau.gov.ar/archivos/evaluacion/702-inf-final.pdf>

CURRAN, J.; JARVIS, R.; BLACKBURN, R. & BLACK, S. (1993). *Networks and small firms: constructs, methodological strategies and some findings*. International Small Business Journal, 11 (2)

DEES, J. G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Recuperado de: <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>

EMPRENDER SALTA (2017). Recuperado de: <http://www.emprendersalta.com.ar/>

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5^o ed.) McGraw-Hill Interamericana. D.F., México.

FREEMAN, C. (1974). *La teoría económica de la innovación industrial*. Ed. Alianza. ISBN 8420621439

FRONDIZI, R. (1971). *La Universidad en un mundo de tensiones*. Misión de las Universidades en América Latina. Ed. Paidós, Buenos Aires.

FUNDACIÓN ENDEAVOR (2016). *Alianza estratégica con el BID para el desarrollo del ecosistema emprendedor en el NOA*. Recuperado de: <http://www.endeavor.org.ar/alianza-estrategica-con-el-bid-para-el-desarrollo-del-ecosistema-emprendedor-en-el-noa/>

GARCÍA, C.; COLÍN PICHARDO, J.; ALCARAZ RODRÍGUEZ, R.; RODEIRO PAZOS, D. & ARRUFAT ALBIOL, M. (2016). *Fases del Proceso de Apoyo al Emprendedor: Buenas Prácticas de Referencia*. Colección Estudios Red Emprendia. España. ISBN: 978-1530196326

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2015). *Resumen Reporte Argentina*. IAE Business School, Universidad Austral. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElImpacto/Centros/Entrepreneurship/Documents/GEM_Resumen_Ejecutivo_ARG_2015.pdf

GRAGLIA, J. E. (2017). *Políticas públicas: 12 retos del siglo 21*. (1a Ed.). Konrad Adenauer Stiftung. Buenos Aires, Argentina. ISBN 978-987-1285-53-2.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. & BATISTA, P. (2010). *Metodología de la investigación*, (5° ed.) Ed. McGraw-Hill Interamericana. D.F., México.

INDEC (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas*. Recuperado de: https://www.indec.gov.ar/censos_provinciales.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135&p=90&d=999&t=0&s=0&c=2010.

ISENBERG, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy; principles for cultivating entrepreneurship*. Babson Entrepreneurship Forum.

KISNERMAN, N. (1977). *Los talleres, ambientes de formación profesional*. Editorial Humanitas. Buenos Aires, Argentina.

MARTIN, R. & OSBERG, S. (2007). *Social Entrepreneurship: The case of definition*. Stanford Social Innovation Review. Recuperado de: https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition

MICHIGAN ROSS CENTER FOR SOCIAL IMPACT (2018). *What is social impact?*. Universidad de Michigan, Estados Unidos. Recuperado de: <http://socialimpact.umich.edu/about/what-is-social-impact/>

MIGUEZ, D. (2008). *El Emprendedor Profesional: un integrador para la creación de empresas dinámicas*. (1a Ed.). Ed. Milton Merlo. Buenos Aires, Argentina. ISBN 978-987-24542-0-3.

MONTEIRO, A. (2017). *Empreendedorismo Social: fundamentos e dilemas de um movimento recente*, in Augusto, Nuno (org.), Sociedade em Debate, Ribeirão, Edições Húmus, pp. 45-69

MURRAY, R., Julie CAULIER-GRICE, J. & MULGAN, G. (2010). *The open book of social innovation*. National Endowment for Science, Technology and the Art. Recuperado de: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>

LEY NACIONAL N° 27.349: *Apoyo al Capital Emprendedor*. (2017). Ed. Online. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/norma.htm>

SAY, J. B. (1840). *Tratado de Economía Política*. Fondo de Cultura Económica (FCE) México D.F. Primera edición en español (2001).

SECRETARÍA DE POLÍTICA ECONÓMICA Y PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO (2015), *Ficha Tucumán: indicadores. Producto Bruto Geográfico, superficie y población*. Recuperado de: https://www.economia.gov.ar/peconomica/dnper/fichas_provinciales/Tucuman.pdf

SCHUMPETER, J. (1986). *Teoría del desarrollo económico*, (12ª ed.). Editorial Allen & Unwin. Gran Bretaña.

SCHUMPETER, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Editorial Allen & Unwin. Londres, Inglaterra.

SHANE, S. (2003). *General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity*.

SKOLL FOUNDATION (2012). Fundación Skoll: filantropía en beneficio del emprendimiento social. Newsletter n° 14, “La Caixa” chair of corporate social Responsibility and corporate governance. Recuperado de: https://www.iese.edu/es/files/La%20experiencia%20de_tcm5-79305.pdf

SOCIAL REPORTING STANDARD (2014). *Guide to results-based reporting*, pp. (11-15)

SZARKA, J. (1990). *Networking and small firms*. International Small Business Journal. Vol 8. pp. 10-22.

TROPEANO, (2016). *What is a social entrepreneur?* Social Enterprise Alliance. Recuperado de: <https://socialenterprise.us/2016/06/10/what-is-a-social-entrepreneur/>

OCAMPO, L. (2015). *Sociedades de Triple Impacto ¿Es necesario un reconocimiento normativo?* Ed. Online. Recuperado de: <https://sistemab.org/sociedades-b-sociedades-de-triple-impacto-es-necesario-un-reconocimiento-normativo-argentina/>

OLLÉ, M. & PLANELLAS, M. (2003). *El proceso de creación de una empresa: Motivaciones, etapas, recursos y redes*.

ORTEGA y GASSET, J. (1930). *Misión de la Universidad*. (1a Ed.). Ed. El Arquero. Madrid, España.

ORTEGÓN, E., PACHECHO, J. F. & PRIETO, E. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, seguimiento, y evaluación de proyectos y programas*. Naciones Unidas - Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

PÉREZ SERRANO, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos*. España, La Muralla.

QUIVY, R. (2005). *Manual de Investigación de Ciencias Sociales*. (1a Ed.). Editorial Limusa. México.

Anexos

Anexo 1: Entrevistas a referentes de universidades

1. Metodología

Las entrevistas se realizaron a cuatro referentes del área de emprendedorismo e innovación de Universidades públicas y privadas, para detectar como se encuentra actualmente el ecosistema emprendedor de las mismas. Las mismas son:

- Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino - Tucumán
- Universidad Católica de Santiago del Estero - Santiago del Estero
- Universidad Nacional de La Rioja - La Rioja
- Universidad Católica de Salta - Salta

Para la realización del formulario se tuvo en cuenta que los referentes seleccionados hayan participado del Programa de Formador de Formadores en 2009 y que aún continúen vinculados al área en cuestión. Las entrevistas fueron registradas mediante grabaciones de voz y posteriormente transcritas *ad corpus*.

A continuación adjunto las transcripciones completas de las entrevistas realizadas.

Universidad: Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (UNSTA)

Referente: Mg. Eduardo Ricobelli (ER)

Cargo: Director General de Extensión y Relaciones Institucionales - Coordinador de UNSTA Emprende y Docente de la Cátedra Emprendedor Universitario

Entrevistador: Lic. Romina Leiva (RL)

RL: ¿Cuál fue el puntapié que desarrolló o fortaleció esta área de la universidad?

ER: Esta área se generó en 2001, luego de la crisis económica en el país. Durante ese mismo período se estaban reestructurando los planes de estudio de la Facultad de Economía, incluyendo la Práctica Profesional, en especial en la Carrera de Lic. Administración de Empresas. Ante la inminente crisis, la Universidad comenzó a pensar en que estábamos formando a gerentes de grandes empresas pero que debíamos pensar en crear más empresas y por lo tanto capacitar a nuestros recursos humanos para acompañar el crecimiento económico de la región y de Argentina. Ese plan de estudio que se estaba modificando, se comienza a implementar en el año 2005 creando un espacio curricular que integraba solamente a alumnos de la Carrera de Licenciatura en Administración de empresas. A partir del año 2006 se considera la oportunidad de incorporar a los alumnos de la Licenciatura en Turismo de esa misma Facultad, teniendo en cuenta el gran potencial turístico de la Provincia y la falta de estrategias para posicionar a la Provincia como destino turístico del norte argentino que estaba teniendo Tucumán. En esta fusión, comienza a gestarse una cátedra obligatoria y anual. Luego del 2007 al presente, año a año se fueron incorporando otras carreras de la Facultad (Lic. en Comercialización y Contador Público), luego otras Facultades como Ingeniería con las Carreras de Diseño Gráfico e Ingeniería Informática e Industrial. Siempre como cátedra obligatoria para las dos primeras carreras y como optativa para las demás carreras. En el año 2011 se conforma la Dirección General de Extensión y Relaciones Institucionales desde donde se comienzan a articular las acciones de apoyo al emprendedor de manera más organizada.

RL: ¿Existe interacción, asociatividad o cooperación con instituciones de la región? ¿Se celebran convenios con las mismas?

ER: Cada Programa en su etapa inicial tiene apoyo de otras instituciones. Por ejemplo el "Networking Emprendedor" que es un taller dirigido a emprendedores de cada municipio de la Provincia. Para la realización de esta actividad si celebramos convenios previamente. En este caso la Provincia tiene 19 Intendentes o Municipalidades con las cuales se ha celebrado un convenio de colaboración. Entonces desde cada Secretaría o Dirección de Emprendedores, Cultura, Educación, dependiendo el caso, nos asisten con la logística de promoción del evento en la localidad, como también la disponibilización de espacios físicos para realizar esta actividad. De este taller también participan otras instituciones como panelistas, como es el caso del Instituto del Desarrollo Productivo de la Provincia, el Ente Autárquico Tucumán

Turismo, que aportan tanto conocimiento técnico como novedades sobre el mundo emprendedor en materia de comercialización, ventas, financiamiento, regulaciones, etc.

También tenemos celebrados otros convenios más amplios como el que tenemos con Santander Río, en el cual trabajamos fuertemente con la empresa familiar y con clínicas para recursos humanos de empresas vinculadas a la firma. Por otro lado, está el programa fortalecimiento de proyectos donde trabajamos con varias asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales, y fundaciones para dar apoyo académico desde la Universidad con las cátedras vinculadas y también para que funcione como caso práctico para los alumnos. En este caso te puedo dar el ejemplo de Down Is Up, que es una asociación civil conformada por padres de jóvenes con Síndrome de Down. Ellos tienen un proyecto para fortalecer la inserción laboral temprano de estos jóvenes. Este programa se realiza desde 2005 y los últimos años estamos trabajando con tres instituciones.

RL: ¿Qué tipo de planes, programas, proyectos o acciones de apoyo a los emprendedores se realizaron en la Universidad desde 2009?

ER: Actualmente la cátedra emprendedor universitario es un espacio interdisciplinario donde se imparten temas de formación técnica como viabilidad económica-financiera, modelo de negocios, recursos humanos, estrategias, políticas de precios, presentación efectiva y comunicación, hasta llegar a la conformación de un Plan de negocios. Esto se imparte con el aporte de docentes de diversas áreas, se conforman grupos de alumnos mediante un sorteo para lograr heterogeneidad en los equipos de trabajo, imitando de alguna manera el mercado laboral actual en donde se debe trabajar interdisciplinariamente. Luego los docentes se convierten en mentores para acompañar el proceso de modelización de la idea y de los planes de negocios. La presentación de este trabajo final se realiza mediante una presentación en la que nuevamente los docentes tomamos otro rol, el del inversor. Simulando una ronda de inversión para que los alumnos puedan presentar sus proyectos de manera efectiva. Esto sucede hacia el final del año, momento en que los alumnos deben aprobar la materia.

En el 2012, también nace un programa llamado “Emprender Hoy” dirigido a jóvenes del nivel secundario, con la intención de fomentar el espíritu emprendedor, con una mirada a futuro (a 20 años) pensando en su rol dentro de la sociedad cuando sean adultos activos dentro de la economía. Hoy contamos en total con 12 programas específicos que los impartimos en diferentes momentos del año, algunos talleres, otros se dictan en forma de clínicas, otros están vinculado a la mentoría y fortalecimiento de proyectos, el Incompany que este año ya tiene confirmado su quinta edición con el apoyo de Santander Río, programas para fortalecer el networking entre el ecosistema, otros apuntalando el networking empresarial entre alumnos y su futuro campo laboral, etc. Para que tengas más detalles de cada programa puedes adjuntar un folleto del área donde se explican cada uno de ellos. Incluso contamos con una incubadora de proyectos que se estaba trabajando desde el área de ingeniería de la

Universidad ya que estaba destinada a proveer de financiamiento a emprendimientos tecnológicos.

UNSTA

EMPRENDE

NETWORKING EMPRENDEDOR (IX° EDICIÓN)

- Espacio abierto a la comunidad que facilita la generación de redes de contactos en el ecosistema emprendedor a través de encuentros con empresarios y emprendedores que comparten su experiencia. Acción conjunta con:

EATT - IDEP - WAYRA - SANTANDER RÍO - ENDEAVOR - ANDREANI - ACADEMIA ARGENTINA EMPRENDE - CROWDWORKING DE LA INDEPENDENCIA - ECOSISTEMA EMPRENDEDOR TUCUMÁN.

NETWORKING EMPRESARIAL (VIII° EDICIÓN)

- Vinculación con el contexto empresarial local y nacional, para ampliar las oportunidades laborales de los estudiantes y egresados. Ciclo de encuentros con empresarios y funcionarios, quienes exponen temas específicos e interactúan con alumnos y egresados.

IN COMPANY: FORTALECIMIENTO DE GESTIÓN DE PYMES (IV° EDICIÓN)

- Capacitación que brinda la Universidad a las empresas del medio según sus necesidades. Participan docentes de la UNSTA y profesores invitados.

TUCUMÁN EMPRENDE

- Congreso de emprendedores con la participación de destacados panelistas nacionales e internacionales. Consta de diferentes actividades outdoor, workshops de emprendedores y rondas de negocios que permiten potenciar las redes emprendedoras de la comunidad. Se desarrollan en:

- * S. M. de Tucumán XIII° Edición.
- * Concepción VI° Edición.
- * La Cocha II° Edición.
- * Tafí del Valle II° Edición.

NORTE RURAL EMPRENDEDOR PROGRAMA EMPRENDEDOR PECUARIO (II° EDICIÓN)

Es un programa interdisciplinario desarrollado con la Fundación Vicente Lucci, en red con Instituciones públicas y privadas. Tiene por objetivo acompañar el crecimiento de los emprendimientos de la región, brindando herramientas estratégicas para la planificación y puesta en marcha de los mismos.

EMPRENDEDOR HOY (VII° EDICIÓN)

Taller que promueve una mirada estratégica a 20 años, destinado a los alumnos del Nivel Secundario y de Institutos de Enseñanza Superior. El objetivo es evaluar las decisiones presentes y su impacto futuro. Organizado conjuntamente con Ministerio de Educación de la Provincia de Tucumán, CONICET y los Municipios en donde se desarrolla el Taller.

FORTALECIMIENTO DE PROYECTOS (XII° EDICIÓN)

Servicio de mentorías en la gestión de emprendimientos con la participación de alumnos. Tiene por fin, potenciar los emprendimientos y brindar a los alumnos la posibilidad de un doble aprendizaje, la aplicación de conocimientos a casos reales y el contacto con la comunidad, para su respectiva devolución al medio. Instituciones vinculadas:

Fundación Vicente Lucci - FUSERSOL - Cooperativa Generar - Fundación Dislexia y Familia - Asociación Civil Down is Up - Emprendedores del Programa Emprender Turismo del MINTUR y EATT.

CINE DEBATE (II° EDICIÓN)

Espacio abierto a la comunidad donde especialistas promueven la cultura del encuentro, debatiendo cortometrajes y películas, para fortalecer una sociedad basada en valores. Acción conjunta con: Jóvenes en Acción - Pastoral UNSTA.

CÁTEDRA EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO (XIII° EDICIÓN)

Espacio curricular transversal impartido en la Facultad de Economía y Administración y en la Facultad de Ingeniería de la UNSTA. Se generan proyectos de emprendimientos turísticos que luego son evaluados por potenciales inversores. Cuenta con el apoyo del Ente Autárquico Tucumán Turismo y de empresarios invitados.

CÁTEDRA ABIERTA DE EMPRENDEDORISMO (V° EDICIÓN)

- Esta Cátedra itinerante, se ofrece desde nuestra Sede Universitaria en la Ciudad de Concepción, destinada a público en general, con el objeto de brindar las herramientas para la formulación de planes de negocio.

CAPACITACIÓN A DOCENTE UNIVERSITARIO (I° EDICIÓN)

- Taller dirigido a docentes universitarios con el objeto de fortalecer sus competencias en el área de los emprendimientos. Permitirá a los participantes desarrollar y fomentar el espíritu emprendedor de sus alumnos.

REUNIÓN ANUAL DE DOCENTES EMPRENDEDORES (RADE)

- Servicio de capacitación destinado a los docentes de diferentes niveles educativos. Es un espacio de transferencia entre docentes, con la presentación de casos reales. Cuenta con el apoyo del Ministerio de Educación de la Provincia de Tucumán, y del CONICET.

- * RADE Primario X° Edición.
- * RADE Secundario IX° Edición.
- * RADE Terciario V° Edición.
- * RADE Universitario VIII° Edición.

- Programa que impulsa el desarrollo de nuevas empresas, mediante el acompañamiento durante la concepción, lanzamiento y desarrollo del negocio.

- Está vinculado actualmente al Programa Incubar del Ministerio de Producción de la Nación.

RL: ¿Cómo se realiza el proceso de planificación, desarrollo o puesta en marcha de estas acciones?

ER: Para nosotros lo más importante es la planificación. Porque sin planificación luego tenemos problemas en recursos, en el momento de prestar el servicio. El proceso prácticamente se inicia en el mes de febrero con visitas y reuniones con cada uno de nuestros aliados según cada proyecto. Por eso visitamos a cada intendencia e institución vinculada, esto siempre queda evidenciado en una revista que denomina “Boletín UNSTA” donde tenemos una sección específica para la Extensión. Tratamos en estas visitas de analizar los puntos fuertes y los fracasos, hacer un chequeo y organizarnos para las actividades del año proponiendo fechas y espacios físicos tentativos para las mismas y también escuchando las necesidades que tiene la Intendencia con respecto a su comunidad. En el mes de abril realizamos un desayuno de trabajo para presentar la agenda de acciones emprendedoras que la universidad tiene prevista y también poder escuchar cuáles proponen las demás instituciones para no superponer actividades y que los emprendedores aprovechen las oportunidades de capacitación que se brindan. Obviamente nada es perfecto y dentro de esa planificación a veces no se pueden cumplir con todos los eventos y se va reprogramando ante la coyuntura del momento, ya sea cuestiones políticas, catástrofes naturales, siempre con la intención de que una vez que llevamos la capacitación la puedan aprovechar. Generalmente las Intendencias son nuestros aliados estratégicos convirtiéndose en anfitriones nuestros a la hora de la logística de la comunicación, en los costos de refrigerio, y materiales varios necesario para llevar a cabo las acciones (PC, proyectores, audio, etc). Lo más importante para nosotros además de los costos, es que nos apoyen con la difusión a través de los medios para comunicar a la comunidad y garantizar la asistencia. Esta planificación la vamos chequeando mes a mes para poder reajustar fechas y compromisos, poder reasignar recursos y alcanzar los objetivos que nos planteamos en cada caso.

Esto se formaliza a nivel institucional mediante un reporte que incluye el presupuesto solicitado para al área donde se proponen las acciones, los objetivos, los plazos y los recursos que no sean económicos que a veces precisamos de la Universidad.

En el mes de diciembre se realiza un evento de cierre de las actividades con todas las instituciones que intervinieron, los voluntarios, alumnos, egresados y pasantes y toda la comunidad participante. Luego de la misma comienza un proceso de autoevaluación de los objetivos planteados para comenzar a diagramar el plan presupuestario para el próximo año.

RL: ¿Se relevan datos luego de la implementación de una acción? ¿Cómo lo llevan a cabo? ¿Existen estadísticas, es la misma área de la Universidad la que se encarga de hacerlo?

ER: Si hay un punto a mejorar es justamente este. Al finalizar cada actividad como puede ser un evento con emprendedores o docentes, estamos trabajando luego de cada encuentro con una encuesta de opinión. Estas encuestas son procesadas en forma inmediata, se realiza con

el aporte de alumnos que están en periodo de tesis para generar su trabajo final. Hasta el momento con esa base lo único que estábamos realizando era un contacto de agradecimiento por haber participado o invitarlos para otra actividad. A partir del 2017 comenzamos a trabajar con voluntarios en el diseño de una encuesta de medición de impacto con equipo de jóvenes que hemos seleccionado. Esto estamos aplicándolo en primera instancia a uno de los programas “Emprender Hoy” del que participan alrededor de 2.500 jóvenes cada año. Estamos ahora en proceso de disparar esta encuesta con todas las bases que existentes al presente para que con 4 o 5 preguntas nos puedan indicar satisfacción, impacto, si generó algún cambio, que tipo de necesidades ven en la sociedad a la hora de emprender, o que detectan de la realidad. Lo que deseamos medir del programa es la efectividad y que conocer herramientas que los jóvenes creen que necesitan cuando están en la escuela secundaria a punto de partir al mercado laboral o bien a comenzar una carrera terciaria o universitaria. Si bien trabajamos con emails, formularios online y demás que es muy bueno pero también lo estamos haciendo de manera presencial. La realidad del sur tucumano es un poco alejada de la tecnología entonces estamos utilizando a los jóvenes que forman parte del proyecto como embajadores que puedan tener contacto directo con la población para que los resultados sean lo más reales posibles. Esperamos que los resultados de este trabajo creemos que van a estar disponibles a fin de año.

RL: ¿Cómo se financian estos programas?

ER: Tenemos distintas alternativas desde el financiamiento. Para poder determinar cuánto es el costo total que la Universidad aporta presupuestariamente para la implementación de los programas se presenta en diciembre del año anterior el programa de acción con los ejes a trabajar. Para cada acción definimos objetivos, recursos y aportes, y totalizamos un importe que sumando las acciones se convierte en el presupuesto general del área. Es decir que también forma parte de nuestra planificación. En el caso por ejemplo de “Tucumán Emprende” que es nuestro evento central, la logística de sponsoreo varios meses antes se comienzan a contactar a nuestros aliados para coordinar el nivel de participación que quieren tener en los eventos, si pueden aportar recursos económicos o bienes materiales. Realizamos una nota formal donde se establecen categorías de sponsoreo de acuerdo al apoyo que pueda brindar cada aliado. Tenemos una categoría como empresa amiga que nos aportan bienes como por ejemplo: folletería, banners, préstamos de LCDs o diferentes materiales que usamos durante la implementación. El error que tenemos muchas veces es que esos aportes materiales o de descuentos no los estamos valuando a la hora del presupuesto general. No está determinado, pero sé que existe. Hoy después de 13 años, es mucho más sencillo atravesar este proceso. Ahora simplemente con la presentación de una nota formal a la institución y un llamado telefónico se coordina prácticamente el 90% de su participación, años anteriores cuando recién comenzaba el área si necesitamos apoyar y dedicar más tiempo a esta parte de la planificación. En cada localidad también creo es fundamental el apoyo del empresariado porque son los empresarios los que nos acompañan como testimonio en los

talleres. Son un capital muy importante que tenemos que remarcar. Luego hay otros aliados que aportan panelistas, aéreos, alojamiento para realizar alguna acción puntual que podamos involucrar dentro del presupuesto general que ellos manejan. Un claro ejemplo es el Ministerio de Producción de la Nación que tiene líneas para apoyar a los emprendedores y a los formadores desde Academia Argentina Emprende. Otro caso que es de remarcar es por ejemplo el aporte de Fundación Vicente Lucci, que nos aporta un medio de movilidad para trasladar alumnos y panelistas para la realización de programas.

RL: ¿Cuál cree que son temas más requeridos en capacitación o programas de apoyo al emprendedor?

ER: La capacitación emprendedora tuvo como etapas o ciclos. Tal vez el emprendedor buscaba al principio conocimientos generales. Hoy en día como que ya quiere profundizar y ser más específico. Lo que más se demanda en el contexto actual son herramientas para comercializar los productos. El emprendedor yo ya puedo ajustar mi proceso de producción a lo que hace calidad, eficiencia, capacidad, pero necesito vender. Por eso en su momento realizamos una alianza con ANDREANI que es una empresa de logística integral, para realizar capacitaciones en Comercio Electrónico para ampliar sus canales de comercialización. Obviamente no aplica a todos los emprendedores pero lo peor sería que no lo conozcan. Otra temática permanente es recursos humanos y gestión de las personas. Aún se ve mucha falta de compromiso y responsabilidad y emprendedores con mucha dificultad para manejar su personal una vez que comienzan a crecer. Resumiendo lo que necesitan es analizar a otro nivel las herramientas administrativas-financieras.

RL: ¿Qué cree que necesitan los emprendimientos para prosperar en la región norte?

ER: Tenemos distintos tipos de emprendedores. En la región norte hay una gran masa de emprendedores por necesidad. Creo que además de revertir realidades del norte argentino como la cantidad de emprendedores vinculados a puestos de trabajos públicos, no tanto aquí en Tucumán pero si en otras provincias. Creo que es fundamental apuntalar la red de contactos como un espacio que le permita expandirse. Por otro lado, creo que necesitan tener mayor información. Generalmente recurren al Estado en busca de financiamiento y tal vez no es lo que necesita el emprendimiento. Entonces conocer el ecosistema e informarse es fundamental. Tal vez necesita mentoría y acompañamiento. No es lo mismo caminar solo que poder contar con alguien con experiencia en el área.

RL: ¿Cuántas personas están vinculadas a la realización de estas actividades?

ER: Dentro del organigrama de la Universidad son cuatro las personas dedicadas al tema. Pero también trabajamos con un grupo de 10 a 15 alumnos o egresados que conforman el equipo de voluntarios. El acompañamiento de los docentes de la planta, dentro de la cátedra está integrada por 8 docentes, entre ellos ingenieros, psicólogos, contadores, licenciadas en

turismo y licenciados en administración de empresas. Algunos se enfocan en el dictado de contenidos de sensibilización, de motivación, otros al armado al modelo CANVAS, otros al Plan de Negocios.

RL: ¿Llevaron a cabo algún programa, proyecto o acción específico para emprendedores sociales?

ER: No, específicamente. Si hemos trabajado fuertemente con organizaciones no gubernamentales que llevan adelante proyectos sociales. Para nosotros la cátedra tiene dos miradas, aparte de armar sus proyectos, tiene una mirada de devolución hacia la comunidad. En un momento lo hicimos por ejemplo con “Fundación Albergue Infantil”, y apoyados por la empresa SCANIA. Realizamos la presentación de un reporte para solicitar financiamiento para la puesta en marcha de un taller de calzado y carpintería para que los jóvenes del albergue se involucren en la cultura de trabajo y puedan reinsertarse en la sociedad con más facilidad. Cada año se va replicando este acompañamiento con diferentes instituciones.

Este año sumamos un proyecto más comunitario en conjunto con la Pastoral de la Universidad para trabajar sobre un asentamiento llamado “Los Vázquez”, generando un emprendimiento gastronómico para adultos mayores como salida laboral para los padres del barrio.

Siempre me preguntan: ¿qué gana la Universidad con esto? Bueno, en primer lugar es su objetivo y su compromiso. Toda universidad tiene tres ejes: investigación, docencia y extensión. La extensión se denomina justamente la tercera misión. Si una universidad no logra ayudar al contexto en el cual se encuentra inmersa, no estaría cumpliendo el rol de Universidad. Obviamente fuera de esto, que es algo que debemos hacer, si ganamos en posicionamiento en reconocimiento, ganamos en manejar un protagonismo en el crecimiento en el contexto, en generar un impacto social.

RL: ¿Qué cree que hoy define a un emprendedor social? ¿Conoce algún caso de éxito en la localidad?

ER: Atiende una problemática y a la vez da una solución a necesidades del contexto. Puede tener ingresos o no como actividad económica pero para mí está generando un cambio en la cultura. Para el emprendedor social no es solamente el de gran éxito o gran impacto, creo que los que realizan cambios a largo plazo también son importantes. Un caso de éxito por ejemplo es el caso de Ezequiel Escobar de Jujuy.

RL: ¿Cuál cree que fue el principal aporte del Programa Formador de Formador para su desarrollo profesional? ¿y para los programas?

ER: En mi caso fue una oportunidad que me dio la Universidad. En ese momento estábamos en el cuarto año de emprendedorismo, hasta entonces solamente teníamos la cátedra, Tucumán emprende y surge la Reunión Anual de Docentes Emprendedores (RADE) con el apoyo de

Misiones Rurales Argentina. Yo creo que tenía 3 o 4 programas en ese momento. Para mí fue muy fuerte, porque el emprendedorismo estaba en la boca de muy pocos. Hoy hablar de este tema es casi una moda. Tal vez las mismas Universidades teníamos esa mirada de formar al mejor profesional para esa empresa en marcha y no esto, de formar recursos humanos independientes que generen nuevos proyectos. Me permitió fortalecer mi vínculo y mi red, éramos aproximadamente 100 profesionales de toda Argentina en esta capacitación que brindó EMPREAR. Me ayudó también a entender desde un lugar solidario que las otras Universidades también debían crecer para que el contexto y la economía crezcan. No es fácil entrar a nivel institucional con propuestas de este tipo dentro de la estructura de la Universidad. Cada evento a partir del 2009, tuvo aporte, presencia o participación de muchos de los profesionales que estuvieron presentes en esa capacitación.

RL: ¿Cuál cree que son los tres aspectos que caracterizan al ecosistema emprendedor universitario de su localidad y puntualmente el de la región norte?

ER: El ecosistema emprendedor de Tucumán se compone de cuatro universidades, quince incubadoras aproximadamente, colegios profesionales, organizaciones no gubernamentales y otras instituciones públicas y privadas. Es decir, Tucumán como Provincia tuvo un gran crecimiento de instituciones de apoyo al emprendedor. Esta explosión se dio en los últimos tres años y nos deja hoy en una posición de sentirnos como un ecosistema floreciente pero sin embargo tenemos la necesidad de una coordinación. Cuando somos muchas las instituciones, nos estamos superponiendo. En lugar de generar un favor, estamos generando un problema al emprendedor de no saber a dónde recurrir. Para ello, hemos generado una mesa de trabajo integrada por representantes de todas las instituciones, con la cual nos reunimos el segundo miércoles de cada mes. Queremos aunar esfuerzos para generar una agenda común, es un tema el que vengo insistiendo desde 2012 y que creo que ya se está entendiendo. Con esto te quiero decir que Tucumán dentro del Norte Argentino es fuerte. Estamos trabajando con Salta que cuenta con un ecosistema incipiente pero con buenos antecedentes. En general creo que hay una coordinación, se articulan acciones en red y hay interés por la búsqueda de fondos mixtos.

Universidad: Universidad Católica de Santiago del Estero (UCSE)

Referente: Lic. Alicia Arias Paz (AA)

Cargo: Docente y Coordinadora de la Carrera de Psicología

Entrevistador: Lic. Romina Leiva (RL)

RL: ¿Cuál fue el puntapié que desarrolló o fortaleció esta área de la universidad?

AA: La Universidad Católica de Santiago del Estero tiene cuatro Facultades, Facultad de Innovación y Desarrollo, Facultad de Ciencias de la Salud, Facultad de Ciencias Económicas y Facultad de Ciencias Políticas. En ninguna de ellas, ni desde el Rectorado ni desde Vinculación y Transferencia, Extensión, Investigación, en fin todas las áreas que generalmente tienen las universidades privadas. No existe un área específica de desarrollo emprendedor o una cátedra de emprendimiento e innovación. Lo que si tiene son espacios individuales en cada una de las Facultades, donde las mismas cátedras tienen en sus contenidos mínimo programados el emprendedorismo y la innovación como actividades puntuales de la programación académica. Este tipo de actividades en la Universidad hace mucho tiempo que se realizan pero siempre a nivel Facultad. Desde de la Facultad de Economía se ha trabajado alineadamente al área de las ciencias económicas, fundamentalmente con programas de formación, capacitación, de consultoría, de pre-incubación y demás. Siempre han estado ligado a personal de la Universidad que les atraía el tema o habían sido formados como Formador de emprendedores, pero no ha tenido sustentabilidad en el tiempo, no ha perdurado. Al no tener una persona fija en esta tema, los programas han desaparecido y eso es bastante malo.

Cuando me preguntas cual fue el puntapié, en realidad no existió hasta ahora. Yo tengo 15 años de docencia y si, a partir del año 2009 comencé a formarme en este tema y fueron apareciendo propuestas de temas que tienen que ver con la formación de emprendedores. En término de tiempo llevamos casi 10, pero no está formalizado.

RL: ¿Existe interacción, asociatividad o cooperación con instituciones de la región? ¿Se celebran convenios con las mismas?

AA: Si, existe asociatividad. Nosotros como Provincia o Ciudad hemos creado un Programa que se llama Plataforma Emprender, que articula instituciones de nivel privado, instituciones educativas, la industria, el comercio, el Estado desde Ciencia y Tecnología. Todas trabajando conjuntamente en pos de consolidar el ecosistema emprendedor. Hemos logrado la firma de un convenio marco institucional, logrando que todas las instituciones participen de una programación local. Por ejemplo: existe un concurso planes de negocios que lo organiza la Unión Industrial que es una entidad que vincula a las empresas industriales y cada Universidad aporta un jurado, colaboramos con difusión, apoyamos desde la Carrera de Comunicación Social con el diseño de flyers, en fin en un espíritu colaborativo bárbaro. Fuera

de este convenio, no existen convenios específicos con cada institución o con actores estratégicos.

RL: ¿Qué tipo de planes, programas, proyectos o acciones de apoyo a los emprendedores se realizaron en la Universidad desde 2009?

AA: No se realizaron de manera global, es decir como Universidad. SI, puntuales. Programas de apoyo a los emprendedores en general, en todos sus estadios, programas de apoyo a mujeres emprendedoras que fue uno de nuestros fuertes. En el caso de los estudiantes se ha trabajado en el desarrollo del espíritu emprendedor sobre todo de los estudiantes que están terminando el ciclo secundario y están prontos a ingresar a la Universidad. También se trabajó mucho en lo que nosotros llamamos “consultorios”, se trata de mini-espacios donde se trabajan temas puntuales para apoyar al emprendedor (financiamiento, viabilidad, recursos humanos, etc). Además se han realizado conferencias, cátedras abiertas, intercambio de experiencia emprendedora. Vuelvo a retirar de manera aislada y esporádica. Participamos como Universidad en eventos que realizan otras instituciones desde donde podemos.

RL: ¿Cómo se realiza el proceso de planificación, desarrollo o puesta en marcha de estas acciones?

AA: No existe planificación, la verdad al no haber un responsable no se realiza. Se van dando conforme a las necesidades y también conforme a la actividad de las cátedras. Yo soy referente porque participo desde el principio de estos espacios pero no tengo un cargo asignado para tal fin. Sin embargo, participo del directorio, del ecosistema emprendedor de manera activa. Si tengo poder de coordinación dentro de las Facultades que me vinculo como docente que son la Facultad de Ciencias Económicas y la Facultad de Ciencias de la Salud. Tengo un trabajo fuerte desde una cátedra en la Carrera de Nutrición. Esta participación activa me ha ayudado para generar contactos. No es mi prioridad el tema emprendedor, tengo otras funciones de gestión. Soy Coordinadora de la Carrera de Psicología, y eso me consume mucho tiempo. Por tanto no puedo volcarme mucho hacia la planificación de estas actividades. En todo caso lo que hacemos es acompañar la planificación de la plataforma Emprender. Hace poco tuvimos una reunión y ya sabemos cuáles son los eventos en los cuales tendrías que participar.

RL: ¿Se relevan datos luego de la implementación de una acción? ¿Cómo lo llevan a cabo? ¿Existen estadísticas, es la misma área de la Universidad la que se encarga de hacerlo?

AA: No se relevan datos.

RL: ¿Cómo se financian estos programas?

AA: Se financian con horas docentes y nada más. Se propone un docente sobre un tema específico para que de algún tema de motivación, sea parte de un panel o simplemente de una charla breve y se retribuye a través de horas docentes. No tenemos un presupuesto dentro del presupuesto institucional destinado al tema “emprendedores”.

RL: ¿Cuál cree que son temas más requeridos en capacitación o programas de apoyo al emprendedor?

AA: En Santiago ya hemos avanzado un poco en ese sentido, y ya se busca aquella formación técnica específica: manejo de redes, búsqueda de financiamiento que no sean los usuales que tiene el Estado. Después también, realmente técnicos que hacen al mecanismo propio del camino emprendedor. Esta etapa de sensibilizar y fomentar el espíritu emprendedor, no. Ya hemos atravesado esa etapa. Así los temas más requeridos, tienen que ver te reitero con otros temas, viabilidad financiera por ejemplo, todo el tema legal para la constitución de una empresa.

RL: ¿Qué cree que necesitan los emprendimientos para prosperar en la región norte?

AA: Financiamiento, absolutamente. Hay mucha gente preparada, muchas ideas, y muchos emprendimientos aislados. Aquí en Santiago se han realizado muchos concursos de incubadoras. Cada vez que realizamos una actividad desde la Plataforma Emprender hay siempre un movimiento bárbaro. Asisten 300-350 personas, dependiendo del speaker y taller que tengamos. Lo que sí veo es el financiamiento como una pata floja. Hay dos incubadoras, una no funciona y tampoco pueden proveer a todos los emprendedores. Ese financiamiento que llega, le llega a una pequeña porción de nuestros emprendedores locales. Entonces, te reitero, más allá de la formación y la preparación es el financiamiento lo que necesitan.

RL: ¿Cuántas personas están vinculadas a la realización de estas actividades?

AA: Una nada más, en este caso yo que funciono como referente sin tener la obligación o cargo específico para tal fin.

RL: ¿Llevaron a cabo algún programa, proyecto o acción específico para emprendedores sociales?

AA: No, lo único que tenemos formado es una Red de emprendedores sustentable. La universidad participa de una red que posee actualmente 35 emprendedores de toda la Provincia de Santiago del Estero. Ellos han recibido una capacitación específica hace un año aproximadamente. Con los cuales tenemos apoyo y acompañamiento virtual, incluso no sólo son de Santiago sino también de la Provincia de Catamarca. Pero apuntan a emprendimientos sustentables.

RL: ¿Qué cree que hoy define a un emprendedor social? ¿Conoce algún caso de éxito en la localidad?

AA: Emprendedores sociales puntualmente no. Hay si casos de pequeñas y medianas empresas que tiene como lógica de trabajo empresarial la asistencia a proyectos sociales y entonces trabajan fuertemente la Responsabilidad Social pero desde el área, no atacan causas sociales puntualmente dentro de su esquema de negocio. No los recuerdo, no son los emprendedores sociales los que más se acercan, no hay mucha visibilidad de ellos. Seguramente deben existir pero no son los que se contactan con la Universidad ni con la Plataforma Emprender que nos nuclea a casi todas las instituciones de Santiago del Estero.

RL: ¿Cuál cree que fue el principal aporte del Programa Formador de Formador para su desarrollo profesional? ¿y para los programas?

AA: El aporte que hizo a mi desarrollo profesional fue fundamental. Ya participé a lo largo de estos casi diez años de dos Programas intensivos de formación de formadores. Se han incorporado también más docentes de la Universidad. Hace que de a poco se vayan sumando docentes con interés por volcar estos contenidos en sus cátedras. Pero bueno, si no encontramos un espacio para desarrollar estas iniciativas no va a andar. El año pasado se realizó el último Programa de Formador de Formadores, y ha tenido mucho éxito. La mayoría estamos vinculados en esa Red de Formadores de Academia Argentina Emprende. Son Programas bajados por el Estado, también nos han propuesto participar de un Programa como Mentores, ligados a estos mismos programas. **RL: ¿Cuál cree que son los tres aspectos que caracterizan al ecosistema emprendedor universitario de su localidad y puntualmente el de la región norte?**

AA: Creo que es la desorganización absoluta, la realización de acciones aisladas, la poca focalización de las acciones. Creo que hay que trabajar muchísimo más el ecosistema emprendedor universitario, pero hacia adentro en lo que hace a la formación de la planta docente. Sobre todo apuntando a docentes de la vieja escuela, hay que transmitirles el espíritu emprendedor, abrir cabezas y pensarlo al estudiante no sólo en el trabajo de relación de dependencia. A mí me da un poco de susto encontrar en mi cátedra de desarrollo emprendedor (alumnos de 4to año) que al plantear casos y bibliografía, y que ellos descubran un mundo nuevo. En este sentido creo que estamos tarde, aún me sorprenden sus respuestas. (“Profe yo hacía eso pero no sabía que era tener un perfil emprendedor”). Creo que estamos un poco mejor pero falta compromiso institucional absoluto de todo el ecosistema. Porque muchas veces las cosas quedan plasmadas en un papel pero necesitamos que se convierta en una política institucional trabajar por los emprendedores, destinar presupuesto, abrir un área. Con decirte que hace mucho que venimos generando esta propuesta sin resultados, no se considera prioritario. Entonces, al no considerarse prioritario dentro de las acciones de la Universidad es bastante avanzar.

Universidad: Universidad Nacional de La Rioja (UNLaR)

Entrevistado: Dr. Patricio Tello Roldán - Lic. Eugenia Beres. (PTR)

Entrevistado: Docente Investigador del INITRAFE

Entrevistador: Lic. Romina Leiva (RL)

RL: ¿Cuál fue el puntapié que desarrolló o fortaleció esta área de la universidad?

PTR: Se dictaban cursos esporádicos en la Universidad sobre formación básica para emprendedores, pero se podría decir que el puntapié inicial fue gracias al Programa Formador de Formadores por EMPREAR y Santander Rio en el año 2009. Ello llevó a la creación del INITRAFE (Instituto Superior de Investigación, de Transferencia y Formación de Emprendedores) de la Universidad Nacional de la Rioja, en el cual nos desempeñamos Eugenia y yo actualmente.

RL: ¿Existe interacción, asociatividad o cooperación con instituciones de la región? ¿Se celebran convenios con las mismas?

PTR: Si, se celebran convenios.

RL: ¿Qué tipo de planes, programas, proyectos o acciones de apoyo a los emprendedores se realizaron en la Universidad desde 2009?

PTR: Se dictaron diversos cursos y capacitaciones relacionados a aspectos básicos de Emprendedorismo, Modelo CANVAS, Capital Semilla, Fondo Semilla, PAC emprendedor, Premio Convocatoria UNLaR EMPRENDE, Rally de Innovación, Convocatoria Patagonia Emprende, Taller del Camino Emprendedor, Inscripción del INITRAFE como incubadora en el Ministerio de Producción de la Nación, entre otros. . En el año 2010 se creó la cátedra Formación de Emprendedores, la cual se encuentra actualmente en los Planes de Estudio de 10 Carreras.

RL: ¿Cómo se realiza el proceso de planificación, desarrollo o puesta en marcha de estas acciones?

PTR: Se realiza una planificación anual de las actividades del Instituto y se van desarrollando durante el año de acuerdo a los recursos disponibles.

RL: ¿Se relevan datos luego de la implementación de una acción? ¿Cómo lo llevan a cabo? ¿Existen estadísticas, es la misma área de la Universidad la que se encarga de hacerlo?

PTR: No se realizan estadísticas de todas las actividades que se desarrollan.

RL: ¿Cómo se financian estos programas?

PTR: Con recursos Propios de la UNLAR.

RL: ¿Cuál cree que son temas más requeridos en capacitación o programas de apoyo al emprendedor?

PTR: Formulación de Planes de Negocios, modelos CANVAS, Participación en convocatorias con base tecnológicas, y comercialización.

RL: ¿Qué cree que necesitan los emprendimientos para prosperar en la región norte?

PTR: Necesitan mayor capacitación en todo lo relacionado a marketing para poder prosperar y mantenerse en el tiempo.

RL: ¿Cuántas personas están vinculadas a la realización de estas actividades?

PTR: 4 personas con cargos designados para tal fin.

RL: ¿Llevaron a cabo algún programa, proyecto o acción específico para emprendedores sociales?

PTR: Si conocemos, se trata de Block - E - LaR. Se trata de un emprendimiento de fabricación de ladrillos ecológicos mediante la utilización de materiales de la región. Asimismo también prevé la capacitación hacia personas que quieran construir los ladrillos para la construcción de su propia vivienda. Este proyecto fue incubado por el INITRAFE y financiado por el Ministerio de Producción de la Nación en el año 2016.

RL: ¿Qué cree que hoy define a un emprendedor social? ¿Conoce algún caso de éxito en la localidad?

PTR: Un emprendedor social es una persona que desarrolla un proyecto para satisfacer una demanda social insatisfecha, ya sea de carácter medioambiental, de inclusión, de educación, y salud entre otros. Si como te comentaba, conocemos, Block - E - LaR.

RL: ¿Cuál cree que fue el principal aporte del Programa Formador de Formador para su desarrollo profesional? ¿y para los programas?

PTR: Nos permitió crear el INITRAFE, la Catedra y ser pioneros en la Provincia con respecto al Emprendedorismo.

RL: ¿Cuál cree que son los tres aspectos que caracterizan al ecosistema emprendedor universitario de su localidad y puntualmente el de la región norte?

PTR: La mayoría son emprendimientos productivos, dentro de los rubros gastronomitos y textil. Se caracterizan también por ser poco innovadores y emprenden para generar autoempleo.

Universidad: Universidad Nacional de La Rioja (UNLaR)

Entrevistado: Ing. Astrid Mercado (AM)

Cargo: Docente de la Carrera de Ingeniería Industrial

Entrevistador: Lic. Romina Leiva (RL)

RL: ¿Cuál fue el puntapié que desarrolló o fortaleció esta área de la universidad?

AM: Mi situación con respecto a la Universidad es la siguiente: yo trabajo en una sede del interior de La Rioja, Sede Regional de la localidad de Catuna que está a 210 km de la Sede Central. Lo que yo te puedo contestar es lo que pasó anteriormente y no el actual estado de la Universidad respecto de esta temática. Ante el cambio de gobierno me mantuve alejada del sector del emprendedorismo netamente. Desde el 2009 se comienza a trabajar en una cátedra abierta en primera instancia, luego pasa a ser obligatoria para algunas carreras. Se crea en el 2010-11 el Instituto Superior de Investigación de transferencia y formación de emprendedores (INITRAFE), del cual participé durante sus comienzos. El mismo depende de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad. El responsable de esta área es el Lic. Patricio Tello Roldán.

RL: Si, claro también será entrevistado. Me interesaba su opinión para poder reflejar u obtener datos que representen de manera real la región. A veces los reportes o trabajos que se realizan sobre tienen en cuenta lo que pasa en las ciudades y no en la región en su totalidad.

AA: Nosotros participamos del Programa Formador de Formadores al cual se remite este trabajo de investigación que estas realizando y luego en 2010 con Patricio comenzamos con esa cátedra y se presentó una propuesta en el Consejo Superior.

RL: ¿Cómo impacto tu participación en el Programa Formador de Formadores en tu vida profesional? ¿Y para los programas?

AA: Me pareció re importante para el ecosistema en general. Al día de hoy tengo contacto con gente de Chubut y de Tierra del Fuego, incluso hasta lazos de amistad con colegas. Ellos aún continúan trabajando en el área. Yo soy Ing. Industrial y desde la carrera veo que dos grupos de emprendedores que fueron alumnos consiguieron el financiamiento a través de Capital Semilla (Programa de Financiamiento del Min. De Producción) para la producción de cerveza artesanal por ejemplo. En estos últimos diez años ha crecido mucho pero aún falta mejorar.

RL: ¿Qué cree que necesitan los emprendimientos para prosperar en La Rioja?

AA: Yo hoy soy consultora del Ministerio de Producción de la Provincia de La Rioja y desde mi perspectiva veo que lo que más falta es la parte comercial. Hay productos buenos, pero fallas en la comercialización. Es necesario tener volumen para poder abastecer cuando se encuentra una cadena de comercialización, entonces fallan los emprendimiento. Salvo que se

trate de emprendimientos grandes o que tengan una industria asociada ahí si suelen funcionar. Depende siempre de la escala de producción.

RL: ¿Ud. recuerdo si desde 2009 al presente hubo algún tipo de programa o capacitación a emprendedores sociales? ¿Conoce algún caso de éxito como emprendedor social?

AA: No, la verdad que no tengo recuerdo de algún programa específico.

RL: ¿Cuál cree que son los tres aspectos que caracterizan al ecosistema emprendedor universitario de La Rioja y del Norte Argentino?

AA: Yo creo que el ecosistema se caracteriza por ver primero el producto y luego el nicho de mercado.

Universidad: Universidad Católica de Salta (UCASAL)

Referente: Lic. René Alejandro Ramos

Cargo: Jefe de Extensión, Cultura y vínculos de la Facultad Escuela de Negocios (RR)

Entrevistador: Lic. Romina Leiva (RL)

RL: Para comenzar la entrevista me gustaría chequear algunos datos que he podido relevar de la Universidad. Verifico que la misma posee un área específica de desarrollo emprendedor que sería en este caso la Facultad Escuela de Negocios y particularmente el Centro de Emprendedorismo e Innovación.

RR: Exactamente, el emprendedorismo se ha desarrollado en el contexto de la Escuela de Negocios. Dentro de lo que nosotros le llamamos “Desarrollo del espíritu emprendedor” tenemos diferentes tipos de capacitaciones según los diferentes estamentos de público. Organizamos también “Emprender Salta”, una actividad que se desarrolla en conjunto con otras instituciones. Hemos participado desde la Escuela de Negocios de la UCASAL en varios Programas de Formación de Formadores de emprendedores a través de diversas acciones de política pública, como así también del Programa Formador de formadores desarrollado por EMPREAR y SANTANDER RÍO en 2009. Luego de este programa, armamos un grupo lindo de formadores pero no continuamos mucho en contacto. Cada participante continuó con las actividades emprendedoras por su cuenta.

RL: Como le comentaba René la idea de este trabajo de investigación era justamente eso, analizar la realidad de los diferentes ecosistemas a partir del 2009 hacia acá, ver en qué creció cada uno, el estado de vinculación y las diferencias entre los mismos. Verificando otros datos quería saber si están trabajando articuladamente con la incubadora de la Universidad. Verifiqué que la misma forma parte de la Red de Incubadoras del Ministerio de Producción de la Nación para la bajada de programas de capacitación y líneas de financiamiento.

La universidad tiene una incubadora de proyectos vinculada al Ministerio de Producción de la Nación en el seno de la Facultad de Ingeniería, pero trabajamos conjuntamente. Nosotros tenemos el Centro de Emprendedorismo e Innovación y el Centro de Estudios de Negocios para el Desarrollo Regional, desde allí se coordinan estas actividades.

RL: ¿Están presentes en las redes sociales?

RR: Si, estamos en Facebook e Instagram. De las siete Facultades de la UCASAL, nuestra fan page en Facebook lleva la delantera con la mayor cantidad de fans (seis mil seguidores), obviamente sin contar la fan page oficial de la Universidad. La Facultad Escuela de Negocios comenzó con la actividad en 2008 y la Universidad en 2013, como para que Ud. se dé cuenta la importancia que le damos. Trabajamos en ese sentido para tener seguidores reales, realmente interesados en las temáticas que proponemos. En ese sentido tenemos autonomía para comunicar nuestras actividades. Tenemos también un Programa de Radio “Re-ingenierando Nuevos Desafíos” es el cuarto año en el dial 99.1 de Salta, Radio Universidad Católica de Salta. El programa sale todos los días, destacamos el espíritu emprendedor invitando a nuestros egresados de postgrado. Tratamos de sacar fotos también para tratar de visibilizar lo que más podamos a nuestros alumnos emprendedores.

RL: ¿Utilizan para las actividades las instalaciones de la Universidad?

RR: Utilizamos los espacios disponibles dentro de la Universidad pero también buscamos socios estratégicos para hacerlo fuera de las aulas universitario. Un ejemplo de ello es “Emprender Salta” que se realiza en el Centro de Convenciones de la Ciudad y está organizado por la Secretaría de Jóvenes Empresarios, de la cual también somos miembros.

RL: ¿Las actividades que realizan durante el año se planifican, van surgiendo esporádicamente, llevan un control de la cantidad?

Lamentablemente van surgiendo de las propuestas que nos acercan. Existe una planificación general pero no específica sobre esta temática. Por ejemplo, ahora el 31 de mayo vamos a hacer la presentación de unos alumnos nuestros. Entonces de repente una actividad pequeña se va transformando en grandes eventos con el apoyo de alumnos. De todas maneras no existe esta planificación específica de emprendedorismo.

RL: ¿Tendría cómo estimar cuantas actividades se realizaron durante 2017?

RR: Si, habrán sido unas 12 actividades en total para emprendedores.

RL: Con respecto al espacio físico disponible para estas actividades, ya sea incubadoras, cátedras, centro de emprendedorismo.

RR: No hay un área específica. Mi oficina (Extensión, Cultura y Vínculos) de la Facultad Escuela de Negocios está disponible para reuniones de coordinación. Como le comenté anteriormente la Universidad está compuesta por siete Facultades, por lo tanto hay un área de Extensión Central.

RL: ¿Cuál fue el puntapié para desarrollar el área del emprendimiento y la innovación?

RR: Comenzó a tener fuerza en 2010 a partir de la capacitación que tuvimos como formador de emprendedores. En 2008 comenzamos con la Cámara de Comercio, pero con más énfasis en 2010. Otra cosa que nos posicionó fue la realización del Encuentro de Jóvenes Emprendedores Profesionales, ya vamos por la edición número cinco.

RL: Existen interacción, asociatividad o cooperación con instituciones de la región? ¿Se celebran convenios con las mismas?

RR: Si, firmamos convenios a través del Centro de emprendedorismo e Innovación.

RL: Las actividades que están realizando últimamente, están vinculadas a qué temáticas?

RR: Más que nada nos enfocamos en emprendedores profesionales, no en emprendedores básicos. Especialmente aquellos que ya han armado su emprendimiento, tratamos de apoyarlos con actividades de prensa para visibilizarlos en el ecosistema y trabajamos muchos con las marcas o el branding de cada proyecto que arman los alumnos.

RL: Luego de cada actividad, ¿Cómo realizan el relevamiento de datos?

RR: No hay un seguimiento de la evolución que participa de nuestras actividades. Nos falta esto porque no tenemos personal para destinar a este trabajo. Armamos la propuesta, participa mucha gente pero queda ahí nada más. Sería ideal poder contar con más gente para realizarlo.

RL: ¿Estas actividades son financiadas pura y exclusiva por la UCASAL o también tienen financiamiento externo?

RR: En la mayoría de los casos son las empresas mismas que aportan los fondos. La Universidad dispone de algún presupuesto para folletería pero es escaso. Siempre el tema del emprendedorismo en este sentido está por debajo de lo que por ahí tienen de presupuesto otras áreas.

RL: ¿Cuáles cree que son los temas de capacitación/formación que requieren los emprendedores en Salta?

RR: Creo que sería el armado de la unidad de negocio. Nosotros vemos que los jóvenes consiguen los fondos pero no saben cómo seguir. También veo las instituciones que dan los fondos no realizan un seguimiento de los emprendimientos y acaban sin prosperar. La problemática en general es esa que puedan armar un plan de negocios fuerte pero que también sean acompañados con estrategias de management para entender el proceso de transición entre ese microemprendimiento que nace pero que debe convertirse en una empresa.

RL: Una vez que puestos en marcha estos emprendimiento, ¿Cuál cree que son los temas en los que más fallan?

RR: Falta mucho las técnicas de ventas y el networking. En este sentido nosotros tratamos de posicionar a nuestros alumnos desde el networking para que puedan conectarse con mentores, instituciones que puedan ayudarlos a fortalecer sus iniciativas. Otro tema, es la imagen personal del emprendedor profesional que debe comportarse, presentarse en una manera pulcra, responsable. Tratamos de transferir en esta juventud que tenemos la expertise de una presentación efectiva, que valoren que son emprendedores profesionales que culminaron un estudio de grado.

RL: ¿Llevaron a cabo algún programa, proyecto o acción específica para emprendedores sociales?

RR: No, específicamente charlas para capacitar a ellos.

RL: ¿Conoce algún caso de emprendedor social vinculado a la Universidad o la localidad?

RR: Si, tenemos unos alumnos de la maestría en administración de negocios y los chicos han hecho un sistema de publicidad en unas bolsas de pan. En este caso la panadería aporta el excedente de pan no vendido a una institución benéfica. Esto está teniendo muchas repercusión, entonces junto con las empresas que se están publicitando en las bolsas vamos a realizar un evento durante este año. El emprendimiento se llama Infopan¹⁸. Es un emprendimiento que nació en Buenos Aires y ahora ha sido incorporado a otras áreas del país a través de franquicias. Los creadores del proyecto comenzaron a vender el knowhow.

RL: ¿Cuál cree que fue el principal aporte del Programa Formador de Formadores para su desarrollo profesional?

RR: El principal aporte creo que es que estamos instalando la cultura emprendedora en Salta y en el país. Esto se refleja en las actividades de realizamos desde la Universidad. Realizamos actividades de voluntariado universitario profesional. Por ejemplo este año, vamos a la zona de la Puna a asistir a una Escuela “El Alfarcito” a través de donaciones. También tratamos de que los alumnos se comuniquen directamente con la comunidad, tanto para despertar el espíritu emprendedor como para detectar necesidades que desde su profesión puedan acercar soluciones.

En este sentido soy categórico, Argentina ha perdido el espíritu emprendedor. Fueron 12 años de políticas públicas que generaron un retroceso grandísimo en el área. Ahora hay que armarnos nuevamente y trabajar.

RL: ¿Cuál cree Ud. que son los tres aspectos que hoy caracterizan al ecosistema emprendedor universitario de su localidad?

RR: Lo que yo veo es que hay diferentes instituciones que cada una va por su lado hablando de este tema del emprendedorismo. Con la entrada del reciente gobierno se ha puesto de modo la temática de formar emprendedores. Sin embargo hay muchos profesionales que estamos abocados a este tema hace más de 10 años, pero no hay una mixtura o unión para todos trabajar con un mismo objetivo. Desde la Universidad participamos dentro del ecosistema, pero enfocándonos específicamente en el alumnado.

¹⁸ Sitio Web: <http://infopan.com.ar>

También veo y destaco la poca cultura del trabajo en general dentro de los emprendedores, quieren armar un proyecto y ser gerentes pero no hay paciencia para funcione el proyecto. Hay que trabajar en fortalecer los emprendimientos para que prosperen y generen más puestos de trabajo. Si ante la primera adversidad, los emprendedores desisten ya cambian de emprendimiento o de enfoque y así nunca se consolidan.

Otra cosa que caracteriza a nuestro ecosistema es la aparición de nuevas instituciones pero no tienen la formación, prestigio ni credibilidad. Sin embargo, utilizan a los emprendedores para solicitar fondos pero no se acompañan a emprendimientos serios, o bien cuando reciben el financiamiento no son asesorados de manera correcta para poder continuar con el proyecto y hacer buen uso del dinero.

Tenemos la preocupación también, de que se instale el espíritu emprendedor, que los alumnos tengan ganas de hacer negocios. Nos pasa a nivel de posgrado, que hay jóvenes que ingresan en el afán de continuar capacitándose pero no saben para que lo están haciendo al posgrado. Son realidades que tratamos de aminorar con charlas y actividades, trayendo productores y emprendedores locales

Anexo 2: Fichas de observación de las universidades

1. Metodología

Las fichas de observación se completaron verificando datos generales de la Universidad en cada caso, como así también características específicas consultadas a cada referente de Universidad.

Se utilizó en este caso un formulario a fin de poder estandarizar de alguna manera la información encontrada. A continuación adjunto los formularios completados de las siguientes Universidades:

- Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino - Tucumán
- Universidad Católica de Santiago del Estero - Santiago del Estero
- Universidad Nacional de La Rioja - La Rioja
- Universidad Católica de Salta - Salta

Ficha de observación Universidades

A completar con ayuda de los referentes entrevistados

1. **Denominación:** Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino

2. **Provincia:** Tucumán

3. **Domicilio: Sede Central:** 9 de julio 165, San Miguel de Tucumán, Argentina.

Sede Yerba Buena: Av. Presidente Perón 2085 | **Sede Concepción:** Pte. Julio A. Roca 37

4. **Sitio Web:** <http://www.unsta.edu.ar/>

5. **Cantidad de alumnos:** 5.500 (2007)

6. **Área de apoyo al emprendedor:** Dirección General de Extensión y Relaciones Institucionales

7. **Referente y cargo:** Mg. Eduardo Dante Ricobelli | Director General de Extensión y Relaciones Institucionales y Docente Cátedra Emprendedor Universitario

8. **Horarios de Atención:** Lunes a Viernes de 09 a 17 horas.

Sede Central: Lunes y Jueves | **Sede Yerba Buena:** Martes | **Sede Concepción:** Miércoles y Viernes

9. **La universidad o el área, ¿cuenta con redes sociales para la divulgación de acciones de apoyo al emprendedor?**

Marca solo un óvalo.

SI,

No son oficiales

NO

Facebook: <https://twitter.com/TucEmprende>

Instagram: <https://www.instagram.com/tucumanemprende/>

10. **¿La universidad tiene una incubadora de proyectos?**

Selecciona todos los que correspondan.

SI

RED DE INCUBADORAS MIN. DE PRODUCCIÓN DE LA NACIÓN

NO

Referente por UNSTA: Mg. Eduardo Dante Ricobelli

11. **¿Utilizan las instalaciones de la Universidad para desarrollar actividades de apoyo a los emprendedores?**

Marca solo un óvalo.

SI

NO

12. **¿Cuentan con sponsor o patrocinadores específicos para el área?**

Marca solo un óvalo.

SI

NO

OTRO

Lo hacen de manera espontánea para cada actividad

13. **Cantidad de programas implementados durante 2017:** 1

14. **Cantidad de proyectos implementados durante 2017:** 3

15. **Cantidad de eventos implementados durante 2017:** más de 20

16. **Cantidad de talleres durante 2017:** más de 25

17. **¿Utilizan otras instalaciones para la realización de proyectos, programas, acciones, eventos de apoyo al emprendedor?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Otro: En algunos casos lo hacen fuera de las aulas, con ayuda de empresas aliadas.

18. **¿Cuanta con un área física específica dentro de la universidad para realizarlo? Indicar mts² o capacidad de personas.**

Cuentan con tres oficinas de extensión equipadas para la realización de tareas de planificación y coordinación. Dos anfiteatros (120), tres aulas interactiva (conexión entre las sedes) y un auditorio (200) para la realización de actividades.

19. **Recursos tecnológicos:**

20. **¿Cuentan con sponsor para la realización de los programas? Tiene un presupuesto propio para llevar a cabo las acciones? ¿Es variable?**

Si bien cuentan con un área de emprendedorismo e innovación, una incubadora, no disponen de ningún espacio que funcione para tales necesidades. Solamente utilizan la oficina de extensión de la Facultad Escuela de Negocios, como las de la Facultad de Ingeniería.

21. **Del 1 al 10, ¿Cuál es la intensidad de vinculación con los actores del ecosistema emprendedor?**

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. **¿Se realizan reuniones de Ecosistema? ¿La Universidad participa? ¿Con qué periodicidad?**

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO
 Otro: Una vez por mes.

23. **Capacitación**

Indicar en qué estadio del proceso emprendedor se enfocan las capacitaciones brindadas a los emprendedores

- Validación: idea-oportunidad
 Modelización: CANVAS
 Arranque: puesta en marcha
 Transformación: inversión y gerenciamiento
 Expansión: Escalabilidad
 Maduración: retorno de la inversión

24. **¿Cuentan con folletería específica para cada acción?**

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO
 Otro: Banners, flyer, tripticos y fondo de prensa generalmente.

Ficha de observación: UCSE

A completar con ayuda de los referentes entrevistados

1. **Denominación:** Universidad Católica de Santiago del Estero
2. **Provincia:** Santiago del Estero
3. **Domicilio:** Campus Universitario, Avda. Alsina s/n, 4200 Santiago del Estero
4. **Sitio Web de la Universidad:** <http://newsite.ucse.edu.ar/>
5. **Cantidad de alumnos:** 7.150 alumnos (2009)
6. **Área de apoyo al emprendedor:** No está conformado como tal
7. **Referente y cargo:** Lic. Alicia Arias Paz, Directora de la carrera de Psicología de la UCSE.
Al no existir el área no hay un puesto asignado para tal fin.

8. **Horarios de Atención:** no existen.

9. **La universidad o el área, ¿cuenta con redes sociales para la divulgación de acción de apoyo al emprendedor?**

Marca solo un óvalo.

- SI,
 NO

10. **¿La universidad tiene una incubadora de proyectos?**

Selecciona todos los que correspondan.

- SI RED DE INCUBADORAS MIN. DE PRODUCCIÓN DE LA NACIÓN
 NO No forman parte, si lo hace la Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE)

11. **¿Utilizan las instalaciones de la Universidad para desarrollar actividades de apoyo a los emprendedores?**

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

12. **¿Cuentan con sponsor o patrocinadores específicos para el área?**

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO
 OTRO Lo hacen de manera espontánea para cada actividad

13. **Cantidad de programas implementados durante 2017:**

14. **Cantidad de proyectos implementados durante 2017:**

15. **Cantidad de eventos implementados durante 2017:**

16. **Cantidad de talleres durante 2017:**

} No tiene registro específico de las actividades

17. **¿Utilizan otras instalaciones para la realización de proyectos, programas, acciones, eventos de apoyo al emprendedor?**

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Otro: En algunos casos lo hacen fuera de las aulas, con ayuda de empresas aliadas.

18. **¿Cuanta con un área física específica dentro de la universidad para realizarlo? Indicar m² o capacidad de personas.**

Al no existir un área específica para el emprendedorismo, tampoco hay área física designada para tal fin.

19. **Recursos tecnológicos:**

Convencionales: Proyector y PC.

20. **¿Cuentan con sponsor para la realización de los programas? Tiene un presupuesto propio para llevar a cabo las acciones? ¿Es variable?**

No, se realiza de manera coordinada con las universidades y se aporta retribución a los docentes a través de horas cátedras pagas.

21. **Del 1 al 10, ¿Cuál es la intensidad de vinculación con los actores del ecosistema emprendedor?**

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. **¿Se realizan reuniones de Ecosistema? ¿La Universidad participa? ¿Con qué periodicidad?**

Marca solo un óvalo.

SI

NO

Otro: lo hacen muy esporádicamente, sin periodicidad.

23. **Capacitación:**

Indicar en qué estadio del proceso emprendedor se enfocan las capacitaciones brindadas a los emprendedores

Validación: idea-oportunidad

Modelización: CANVAS

Arranque: puesta en marcha

Transformación: inversión y gerenciamiento

Expansión: Escalabilidad

Maduración: retorno de la inversión

24. **¿Cuentan con folletería específica para cada acción?**

Marca solo un óvalo.

SI

NO

Otro: _____

Ficha de observación: UNLAR

A completar con ayuda de los referentes entrevistados

1. **Denominación:** Universidad Nacional de La Rioja
2. **Provincia:** La Rioja
3. **Domicilio:** Av. Luis M. De la Fuente
4. **Sitio Web de la Universidad:** <https://www.unlar.edu.ar/>
5. **Cantidad de alumnos:** 25.000 (2017) entre todas las sedes.
6. **Área de apoyo al emprendedor:** Instituto Superior de Investigación, de Transferencia y Formación de Emprendedores (INITRAFE)
7. **Referentes y cargos:** Mg. Lic. Maria Eugenia Beres | Docente Investigadora efectiva.
Dr. Patricio Tello Roldan | Docente Investigador efectivo.
8. **Horarios de Atención:** De Lunes a Viernes de 17 a 21 horas.
9. **La universidad o el área, ¿cuenta con redes sociales para la divulgación de acción de apoyo al emprendedor?**
Marca solo un óvalo.
 SI, ¿Cuáles? Indicar link:
 NO <https://www.facebook.com/emprendedores.unlar>
10. **¿La universidad tiene una incubadora de proyectos?**
Selecciona todos los que correspondan.
 SI RED DE INCUBADORAS MIN. DE PRODUCCIÓN DE LA NACIÓN
 NO Referente: Cr. Carlos Roncoroni Director
11. **¿Utilizan las instalaciones de la Universidad para desarrollar actividades de apoyo a los emprendedores?**
Marca solo un óvalo.
 SI
 NO
12. **¿Cuentan con sponsor o patrocinadores específicos para el área?**
Marca solo un óvalo.
 SI
 NO
 OTRO
13. **Cantidad de programas implementados durante 2017:** 3
14. **Cantidad de proyectos implementados durante 2017:** 17
15. **Cantidad de eventos implementados durante 2017:** 5
16. **Cantidad de talleres durante 2017:** 4

17. **¿Utilizan otras instalaciones para la realización de proyectos, programas, acciones, eventos de apoyo al emprendedor?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Otro: En algunos casos lo hacen fuera de las aulas, con ayuda de empresas aliadas.

18. **¿Cuanta con un área física específica dentro de la universidad para realizarlo? Indicar mts² o capacidad de personas.**

32 m2 con capacidad para cuatro personas.

19. **Recursos tecnológicos:**

4 Computadores, 2 impresoras, 1 proyector, 1 pantalla, 1 scanner.

20. **¿Cuentan con sponsor para la realización de los programas? Tiene un presupuesto propio para llevar a cabo las acciones? ¿Es variable?**

No, no contamos con sponsor. El presupuesto depende de la Universidad, y el mismo es variable.

21. **Del 1 al 10, ¿Cuál es la intensidad de vinculación con los actores del ecosistema emprendedor?**

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. **¿Se realizan reuniones de Ecosistema? ¿La Universidad participa? ¿Con qué periodicidad?**

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO
 Otro: no indica periodicidad.

23. **Capacitación:**

Indicar en qué estadio del proceso emprendedor se enfocan las capacitaciones brindadas a los emprendedores

- Validación: idea-oportunidad
 Modelización: CANVAS
 Arranque: puesta en marcha
 Transformación: inversión y gerenciamiento
 Expansión: Escalabilidad
 Maduración: retorno de la inversión

24. **¿Cuentan con folletería específica para cada acción?**

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO
 Otro: _____

Ficha de observación: UCASAL

A completar con ayuda de los referentes entrevistados

1. Denominación: Universidad Católica de Salta

2. Provincia: Salta

3. Domicilio: Sede Central: Campo Castañares | Anexo Centro: Pellegrini 790 (Salta - Argentina)

4. Sitio Web de la Universidad: <http://www.ucasal.edu.ar/>

5. Cantidad de alumnos: 14.000 alumnos (Salta)

6. Área de apoyo al emprendedor: Facultad Escuela de Negocios / Centro de Emprendedorismo e Innovación

7. Referente y cargo : Lic. René Alejandro Ramos, Jefe de Extensión, Cultura y Vínculos de la Fac. Escuela de Negocios de la UCASAL

8. Horarios de Atención: no están indicados, son flexibles.

9. La universidad o el área, ¿cuenta con redes sociales para la divulgación de acción de apoyo al emprendedor?

Marca solo un óvalo.

SI,

¿Cuáles? Indicar link:

NO

Facebook: <https://www.facebook.com/facultadescueladenegocios/>

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/escuela-de-negocios-ucasal-81878313a/>

10. ¿La universidad tiene una incubadora de proyectos?

Selecciona todos los que correspondan.

SI

RED DE INCUBADORAS MIN. DE PRODUCCIÓN DE LA NACIÓN

NO

Referente por UCASAL: Mg. Ing. Néstor Lesser Decano Fac. de Ingeniería

11. ¿Utilizan las instalaciones de la Universidad para desarrollar actividades de apoyo a los emprendedores?

Marca solo un óvalo.

SI

NO

12. ¿Cuentan con sponsor o patrocinadores específicos para el área?

Marca solo un óvalo.

SI

NO

OTRO

Lo hacen de manera espontánea para cada actividad

13. Cantidad de programas implementados durante 2017: Ninguno.

14. Cantidad de proyectos implementados durante 2017: Ninguno.

15. Cantidad de eventos implementados durante 2017: Ninguno.

16. Cantidad de talleres durante 2017: 12 en modalidad de charla taller

17. ¿Utilizan otras instalaciones para la realización de proyectos, programas, acciones, eventos de apoyo al emprendedor?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Otro: En algunos casos lo hacen fuera de las aulas, con ayuda de empresas aliadas.

18. ¿Cuanta con un área física específica dentro de la universidad para realizarlo? Indicar mts² o capacidad de personas.

Si bien cuentan con un área de emprendedorismo e innovación, una incubadora, no disponen de ningún espacio que funcione para tales necesidades. Solamente utilizan la oficina de extensión de la Facultad Escuela de Negocios, como las de la Facultad de Ingeniería.

19. Recursos tecnológicos:

20. ¿Cuentan con sponsor para la realización de los programas? Tiene un presupuesto propio para llevar a cabo las acciones? ¿Es variable?

Si bien cuentan con un área de emprendedorismo e innovación, una incubadora, no disponen de ningún espacio que funcione para tales necesidades. Solamente utilizan la oficina de extensión de la Facultad Escuela de Negocios, como las de la Facultad de Ingeniería.

21. Del 1 al 10, ¿Cuál es la intensidad de vinculación con los actores del ecosistema emprendedor?

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. ¿Se realizan reuniones de Ecosistema? ¿La Universidad participa? ¿Con qué periodicidad?

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO
 Otro: _____

23. Capacitación

Indicar en qué estadio del proceso emprendedor se enfocan las capacitaciones brindadas a los emprendedores

- Validación: idea-oportunidad
 Modelización: CANVAS
 Arranque: puesta en marcha
 Transformación: inversión y gerenciamiento
 Expansión: Escalabilidad
 Maduración: retorno de la inversión

24. ¿Cuentan con folletería específica para cada acción?

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO
 Otro: _____

Anexo 3: Encuesta a beneficiarios de programas

1. Metodología

Lugar: Provincia de Tucumán

Encuestados: Participantes desde 2009 al presente.

Total de la muestra: 57 respuestas

Esta encuesta se realizó bajo la premisa de que pudiera ser representativa de la opinión de beneficiarios de programas de apoyo al emprendedor desde 2009 al presente. Como así también conocer el perfil demográfico de las personas que asisten a este tipo de eventos.

Para relevar esta información se remitieron correos electrónicos a las bases de datos proporcionadas por la Universidad. Si bien la base es extensa, no relevaron datos en todas las actividades realizadas por ende se concluyó con ese tamaño de la muestra.

Luego de su procesamiento, se han inferido algunos datos que serán indicados en forma de graficas en este anexo.

Para la realización de la misma se utilizó un formulario pre-elaborado que se adjunta a continuación:

Encuesta para beneficiarios UNSTA

*Obligatorio

1. **Edad:** *

2. **Nivel Educativo:** *

Selecciona todos los que correspondan.

Nivel Primario

Nivel Secundario

Nivel Terciario

Nivel Universitario

3. **¿Participó alguna vez de alguna acción, programa o capacitación de APOYO AL EMPRENDEDOR llevada a cabo por la UNSTA?** *

Marca solo un óvalo.

SI

NO

4. **¿En qué año?** *

5. **Desde entonces, ¿puso en marcha algún emprendimiento?** *

Marca solo un óvalo.

SI

NO

6. **¿De qué tipo?** *

Selecciona todos los que correspondan.

Económico

Ambiental

Social

Triple Impacto

Otro:

7. **¿Conoce algún emprendimiento social de la zona norte (Jujuy, Salta, Tucumán, Santiago, La Rioja)? Indique cual.**

8. **¿En qué medida considera que es importante la vinculación de la Universidad con la sociedad?** *

Siendo, 1: poco importante y 10: muy importante.

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

9. **¿En qué temáticas cree que los emprendedores del norte precisan de más formación/capacitación?** *

Anexo 4: Modelos Convenios de Cooperación

1. Metodología

Se adjuntan a continuación copias de convenios de cooperación celebrado entre la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino con terceros para la realización de actividades de extensión, entre las cuales se encuentra el emprendedorismo.

Los mismos son citados durante el trabajo de investigación para analizar las discusiones finales sobre la vinculación entre la Universidad y la Comunidad como actor del ecosistema.

Se adjuntan a continuación copia de convenios marco institucional celebrado con las siguientes instituciones:

- Una dependencia municipal: Municipalidad de Concepción
- Una organización no gubernamental: Fundación Vicente Lucci
- Una empresa: Hormeco S.R.L.

Modelo de Convenio Marco Institucional con una Municipalidad de la región.
Actualmente la Universidad cuenta con una nómina de 17 convenios de este tipo.

Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino

RESOLUCION DEL RECTORADO N° 029-2018

Ref.: Convenio Marco entre la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino y la Municipalidad de Concepción.

Asunto: Protocolizar.

VISTO:

El Convenio Marco celebrado entre la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino y la Municipalidad de Concepción; y

CONSIDERANDO:

Que el Convenio Marco, firmado el 21 de febrero de 2018, tiene por objeto establecer un marco de actuación para la colaboración en las actividades de cooperación científica, cooperación técnica y cooperación académica en el marco de un programa de cooperación institucional destinado a promover y realizar acciones conjuntas en materia de investigación, docencia y extensión en temas de mutuo interés;

Que corresponde protocolizar dicho instrumento;

La intervención de Servicios Legales y Técnicos;

Por ello,

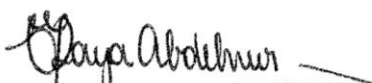
**EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DEL NORTE
SANTO TOMÁS DE AQUINO
RESUELVE:**

Artículo 1°.- PROTOCOLIZAR el Convenio Marco firmado el 21 de febrero de 2018, entre la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino y la Municipalidad de Concepción que como anexo forma parte de la presente resolución.

Artículo 2°.- Entregar copia a las Secretarías, Facultades, Sedes y Servicios de la Universidad.

Artículo 3°.- Comuníquese y archívese.

San Miguel de Tucumán, 22 FEB. 2018


CPN CECILIA INÉS RAYA ABDELNUR
Secretaría General
Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino




MG CPN FRANCISCO JOSÉ LÓPEZ CRUZ
Rector
Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino

CONVENIO MARCO ENTRE LA UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMÁS DE AQUINO Y LA MUNICIPALIDAD DE CONCEPCIÓN

La UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMÁS DE AQUINO, en adelante "UNSTA", con domicilio legal en la calle 9 de Julio 165 de la Ciudad de San Miguel de Tucumán Argentina, representado en este acto por su Rector, MG. CPN, Francisco José López Cruz, D.N.I.: 18.739.251, por una parte y la Municipalidad de Concepción, con domicilio legal en calle 9 de Julio 112 y España, de la Ciudad de Concepción, representado en este acto por su Intendente Ing. Roberto Antonio Sánchez, D.N.I.: 17.869.271, por otra, y considerando:

- Que ambas instituciones valorizan la labor interdisciplinar y las acciones coordinadas para un máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales con que cuentan y para un mejor análisis, tratamiento y solución de los problemas específicos de la región.
- Que la intención de ambas partes es desarrollar tareas de manera conjunta y de interés mutuo.

Por los motivos antes enunciados las partes acuerdan suscribir el presente Convenio Marco que quedará sujeto a las siguientes cláusulas:

PRIMERA: FINALIDAD DEL CONVENIO MARCO El presente Convenio tendrá por objeto establecer un marco de actuación para la colaboración entre la UNSTA y la Municipalidad de Concepción, en actividades de cooperación científica, cooperación técnica y cooperación académica en el marco de un programa de cooperación institucional destinado a promover y realizar acciones conjuntas en materia de investigación, docencia y extensión en temas de mutuo interés.

SEGUNDA: INSTRUMENTACIÓN. La colaboración entre las partes, deberá desarrollarse en el marco del presente convenio, de conformidad con Convenios Específicos especialmente redactados de acuerdo a la naturaleza de las actividades previstas, los que habrán de ser aprobados y firmados por las autoridades respectivas.

TERCERA: NORMAS DE FUNCIONAMIENTO. La redacción de los Convenios de mención en la cláusula segunda, la preparación de los respectivos presupuestos, la definición de las responsabilidades, así como los informes correspondientes que elevará cada parte, se efectuará en forma independiente y con arreglo a las normas vigentes en cada una de las instituciones. No obstante el personal asignado por cada parte para la ejecución de las actividades previstas por cada Convenio Específico, continuará dependiendo de la Institución al cual pertenece, pero estará subordinado a la autoridad de la Unidad en la que cumple tareas.

CUARTA: PROTECCIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS. La confidencialidad o la difusión de los resultados de la investigación, deberán ser determinadas por las partes de acuerdo a una estrategia de transferencia de la tecnología, consistente con la naturaleza pública o privada del bien a transferir. En el marco de dicha estrategia, las partes

signatarias deberán proteger los resultados de sus investigaciones. Los derechos sobre eventuales resultados científicos y/o técnicos obtenidos durante la ejecución de los proyectos (Propiedad intelectual o industrial) se definirán conforme con los aportes intelectuales de cada una de las partes en el convenio específico.

QUINTA: PROPIEDAD DE LOS BIENES. Los bienes muebles e inmuebles de la "UNSTA" y de la "Municipalidad de Concepción" afectados a la ejecución de este acuerdo que se destinen al desarrollo de los planes de trabajo, o los que pudieran agregarse y/o utilizarse en el futuro, continuarán en el patrimonio de la parte a la que pertenecen, o con cuyos fondos hubiesen sido adquiridos, salvo determinación en contrario manifestada formalmente. Los elementos inventariados entregados por una de las partes a la otra en calidad de préstamo deberán ser restituidos a la parte que los haya facilitado una vez cumplida la finalidad para la que fueron entregados, en buen estado de conservación, sin perjuicio del demérito ocasionado por el uso normal y la acción del tiempo. La parte receptora será considerada a todos los efectos como depositaria legal de los elementos recibidos.

SEXTA: POSIBILIDAD DE ACUERDOS CON IGUAL FINALIDAD. El presente convenio no excluye acuerdos que con idéntica finalidad pudieran celebrar la "UNSTA" o "Municipalidad de Concepción" con otras entidades públicas o privadas del país o del extranjero.

SÉPTIMA: AUTONOMÍA DE LAS PARTES. En toda circunstancia o hecho que tenga relación con este instrumento las partes mantendrán la individualidad y autonomía de sus respectivas estructuras técnicas y administrativas y asumirán particularmente en consecuencia, las responsabilidades consiguientes.

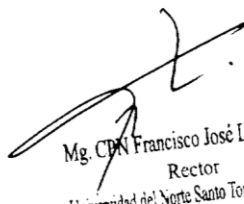
OCTAVA: CONTROVERSIA Y JURISDICCIÓN. En caso de controversia las partes se convienen a realizar un proceso de mediación como método alternativo de resolución de conflictos y en caso de no arribar a un acuerdo satisfactorio, se someterán a la jurisdicción de la Justicia Ordinaria de la Ciudad de San Miguel de Tucumán.


NOVENA: NOTIFICACIONES. Para todos los aspectos legales, las partes constituyen los domicilios que se mencionan "ad initio".

DECIMA: DURACIÓN. El presente convenio tendrá una duración de 5 (cinco) años y entrará en vigencia a partir de la fecha de su firma y podrá ser prorrogado por un término igual mediante acuerdo de las partes y previa evaluación de los resultados obtenidos.

DÉCIMO PRIMERA: RESCISIÓN. Cualquiera de las partes podrá rescindir unilateralmente el presente convenio comunicándolo por escrito a la otra parte con una anticipación de sesenta (60) días a la fecha del vencimiento. La rescisión no dará derecho alguno a las partes a formular reclamos de indemnizaciones de cualquier naturaleza. En caso de una rescisión de esta índole, los trabajos en ejecución deberán continuar hasta su finalización.

En prueba de conformidad, se firman dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de Concepción a los Veintidós días del mes de Febrero del año Dos mil dieciocho.


Mg. CEN Francisco José López Cruz
Rector
Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino


ROBERTO A. SÁNCHEZ
INTENDENTE
MUNICIPALIDAD DE CONCEPCIÓN

Modelo de Convenio Marco Institucional con una Organización No Gubernamental

Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino

RESOLUCION DEL RECTORADO N° 179-2017

Ref.: Convenio Marco entre la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino y la Fundación Vicente Lucci.

Asunto: Protocolizar.

VISTO:

El Convenio Marco celebrado entre la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino y la Fundación Vicente Lucci; y

CONSIDERANDO:

Que el Convenio Marco firmado el 17 de mayo de 2017, tiene por objeto establecer un marco de actuación para la colaboración en las actividades de cooperación científica, cooperación técnica y cooperación académica en el marco de un programa de cooperación institucional destinado a promover y realizar acciones conjuntas en materia de investigación, docencia y extensión en temas de mutuo interés;

Que corresponde protocolizar dicho instrumento;

La intervención de Servicios Legales y Técnicos:

Por ello,

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMÁS DE AQUINO RESUELVE

Artículo 1°.- PROTOCOLIZAR el Convenio Marco firmado el 17 de mayo de 2017, entre la **Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino** y la **Fundación Vicente Lucci**, que como anexo forma parte de la presente resolución.

Artículo 2°.- Remitir copia de la presente a la Fundación Vicente Lucci.

Artículo 3°.- Entregar copia a las Secretarías, Facultades, Sedes y Servicios de la Universidad.

Artículo 3°.- Comuníquese y archívese.

San Miguel de Tucumán, 23 MAYO 2017


CPN MIGUEL ÁNGEL RIVADENEIRA
Secretario General
Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino




MG CPN FRANCISCO JOSÉ LOPEZ CRUZ
Rector
Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino

**CONVENIO MARCO ENTRE
LA UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMÁS DE AQUINO
Y LA FUNDACIÓN VICENTE LUCCI**

La UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMÁS DE AQUINO, en adelante "UNSTA", con domicilio legal en la calle 9 de Julio 165 de la Ciudad de San Miguel de Tucumán Argentina, representado en este acto por su Rector, Mg. C.P.N. Francisco José López Cruz D.N.I. 18.739.251, por una parte y Fundación Vicente Lucci, en adelante la "FVL" con domicilio legal en Ruta 302, km 7, Cevil Pozo, Provincia de Tucumán, representado en este acto por el Arq. Daniel Alberto Lucci, D.N.I. 14.352.320, por la otra, y considerando:-----

- Que ambas instituciones valorizan la labor interdisciplinar y las acciones coordinadas para un máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales con que cuentan y para un mejor análisis, tratamiento y solución de los problemas específicos de la región.-----
- Que la intención de ambas partes es desarrollar tareas de manera conjunta y de interés mutuo.-----

Por los motivos antes enunciados las partes acuerdan suscribir el presente Convenio Marco que quedará sujeto a las siguientes cláusulas:-----

PRIMERA: FINALIDAD DEL CONVENIO MARCO. El presente Convenio tendrá por objeto establecer un marco de actuación para la colaboración entre la "UNSTA" y la "FVL", en actividades de cooperación científica, cooperación técnica y cooperación académica en el marco de un programa de cooperación institucional destinado a promover y realizar acciones conjuntas en materia de investigación, docencia y extensión en temas de mutuo interés.-----

SEGUNDA: INSTRUMENTACIÓN. La colaboración entre las partes, deberá desarrollarse en el marco del presente convenio, de conformidad con Convenios Específicos especialmente redactados de acuerdo a la naturaleza de las actividades previstas, los que habrán de ser aprobados y firmados por las autoridades respectivas.-----

TERCERA: NORMAS DE FUNCIONAMIENTO. La redacción de los Convenios de mención en la cláusula segunda, la preparación de los respectivos presupuestos, la definición de las responsabilidades, así como los informes correspondientes que elevará cada parte, se efectuará en forma independiente y con arreglo a las normas vigentes en cada una de las instituciones. No obstante el personal asignado por cada parte para la ejecución de las actividades previstas por cada Convenio Específico, continuará dependiendo de la Institución al cual pertenece, pero estará subordinado a la autoridad de la Unidad en la que cumple tareas.

CUARTA: PROTECCIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS. La confidencialidad o la difusión de los resultados de la investigación, deberán ser determinadas por las partes de acuerdo a una estrategia de transferencia de la tecnología, consistente con la naturaleza pública o privada del bien a transferir. En el marco de dicha estrategia, las partes signatarias deberán proteger los resultados de sus investigaciones. Los derechos sobre eventuales resultados científicos y/o técnicos obtenidos durante la ejecución de los proyectos (Propiedad intelectual o industrial) se definirán conforme con los aportes intelectuales de cada una de las partes en el convenio específico.-----



CONVENIO MARCO ENTRE
LA UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMÁS DE AQUINO
Y LA FUNDACIÓN VICENTE LUCCI

QUINTA: PROPIEDAD DE LOS BIENES. Los bienes muebles e inmuebles de la "UNSTA" y de la "FVL" afectados a la ejecución de este acuerdo que se destinen al desarrollo de los planes de trabajo, o los que pudieran agregarse y/o utilizarse en el futuro, continuarán en el patrimonio de la parte a la que pertenecen, o con cuyos fondos hubiesen sido adquiridos, salvo determinación en contrario manifestada formalmente. Los elementos inventariados entregados por una de las partes a la otra en calidad de préstamo deberán ser restituidos a la parte que los haya facilitado una vez cumplida la finalidad para la que fueron entregados, en buen estado de conservación, sin perjuicio del demérito ocasionado por el uso normal y la acción del tiempo. La parte receptora será considerada a todos los efectos como depositaria legal de los elementos recibidos.-----

SEXTA: POSIBILIDAD DE ACUERDOS CON IGUAL FINALIDAD. El presente convenio no excluye acuerdos que con idéntica finalidad pudieran celebrar la "UNSTA" o la "FVL" con otras entidades públicas o privadas del país o del extranjero.-----

SÉPTIMA: AUTONOMÍA DE LAS PARTES. En toda circunstancia o hecho que tenga relación con este instrumento las partes mantendrán la individualidad y autonomía de sus respectivas estructuras técnicas y administrativas y asumirán particularmente en consecuencia, las responsabilidades consiguientes.-----

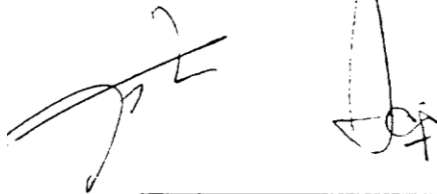
OCTAVA: CONTROVERSIA Y JURISDICCIÓN. En caso de controversia las partes se convienen a realizar un proceso de mediación como método alternativo de resolución de conflictos y en caso de no arribar a un acuerdo satisfactorio, se someterán a la jurisdicción de la Justicia Ordinaria de la Ciudad de San Miguel de Tucumán.-----

NOVENA: NOTIFICACIONES. Para todos los aspectos legales, las partes constituyen los domicilios que se mencionan "ad initio".-----

DECIMA: DURACIÓN. El presente convenio tendrá una duración de 5 (cinco) años y entrará en vigencia a partir de la fecha de su firma y podrá ser prorrogado por un término igual mediante acuerdo de las partes y previa evaluación de los resultados obtenidos.-----

DÉCIMO PRIMERA: RESCISIÓN. Cualquiera de las partes podrá rescindir unilateralmente el presente convenio comunicándolo por escrito a la otra parte con una anticipación de sesenta (60) días a la fecha del vencimiento. La rescisión no dará derecho alguno a las partes a formular reclamos de indemnizaciones de cualquier naturaleza. En caso de una rescisión de esta índole, los trabajos en ejecución deberán continuar hasta su finalización.-----

En prueba de conformidad, se firman dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de San Miguel de Tucumán a los 17 días del mes de mayo del año 2017.



Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino - Servicios Legales y Técnicos

Modelo de Convenio Marco Institucional con una empresa

Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino

RESOLUCIÓN DEL RECTORADO Nº 857-2017

Ref.: Convenio Marco entre la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino y la Empresa HORMECO SRL.

Asunto: Su protocolización.

VISTO:

El Convenio Marco celebrado entre la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino y la Empresa HORMECO SRL; y

CONSIDERANDO:

Que dicho Convenio permitirá establecer un marco de actuación para la colaboración entre la UNSTA y HORMECO SRL, en actividades de cooperación científica, técnica y académica, a fin de promover y realizar acciones conjuntas en materia de investigación, docencia y extensión en temas de mutuo interés;

La necesidad de protocolizar dicho instrumento para su conocimiento;

La intervención de Servicios Legales y Técnicos;

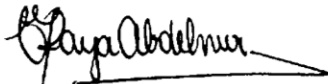
Por ello,

**EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DEL NORTE
SANTO TOMÁS DE AQUINO
RESUELVE:**

Artículo 1º.- PROTOCOLIZAR el Convenio Marco, suscrito el 29 de setiembre de 2017, entre la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino y la Empresa HORMECO SRL, cuya copia se agrega en Anexo I.

Artículo 2º.- Comuníquese, regístrese y archívese.

San Miguel de Tucumán, 11 DIC. 2017



CPN CECILIA INÉS RAYA ABDELNUR
Secretaría General
Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino



MG CPN FRANCISCO JOSÉ LÓPEZ CRUZ
Rector
Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino



**CONVENIO MARCO ENTRE
LA UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMÁS DE AQUINO
Y HORMECO S.R.L.**

La UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMÁS DE AQUINO, en adelante "UNSTA", con domicilio legal en la calle 9 de Julio 165 de la Ciudad de San Miguel de Tucumán Argentina, representado en este acto por su Rector, C.P.N. Francisco José López Cruz D.N.I 18.739.251, por una parte y HORMECO SRL, en adelante LA EMPRESA con domicilio legal en JUJUY 4445, de la CIUDAD DE SAN MIGUEL DE TUCUMAN representado en este acto por FLORENCIA J. KATZ D.N.I.26.782.756 , por la otra, y considerando:-----

- Que ambas instituciones valorizan la labor interdisciplinar y las acciones coordinadas para un máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales con que cuentan y para un mejor análisis, tratamiento y solución de los problemas específicos de la Región.-----
- Que la intención de ambas partes es desarrollar tareas de manera conjunta y de interés mutuo.-----

Por los motivos antes enunciados las partes acuerdan suscribir el presente Convenio Marco que quedará sujeto a las siguientes cláusulas:-----

PRIMERA: FINALIDAD DEL CONVENIO MARCO. El presente Convenio tendrá por objeto establecer un marco de actuación para la colaboración entre la UNSTA y HORMECO SRL, en actividades de cooperación científica, cooperación técnica y cooperación académica en el marco de un programa de cooperación institucional destinado a promover y realizar acciones conjuntas en materia de investigación, docencia y extensión en temas de mutuo interés.-----

SEGUNDA: INSTRUMENTACIÓN. La colaboración entre las partes, deberá desarrollarse en el marco del presente convenio, de conformidad con Convenios Específicos especialmente redactados de acuerdo a la naturaleza de las actividades previstas, los que habrán de ser aprobados y firmados por las autoridades respectivas.-----

TERCERA: NORMAS DE FUNCIONAMIENTO. La redacción de los Convenios de mención en la cláusula segunda, la preparación de los respectivos presupuestos, la definición de las responsabilidades, así como los informes correspondientes que elevará cada parte, se efectuará en forma independiente y con arreglo a las normas vigentes en cada una de las instituciones. No obstante el personal asignado por cada parte para la ejecución de las actividades previstas por cada Convenio Específico, continuará dependiendo de la Institución al cual pertenece, pero estará subordinado a la autoridad de la Unidad en la que cumple tareas.-----

CUARTA: PROTECCIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS. La confidencialidad o la difusión de los resultados de la investigación, deberán ser

determinadas por las partes de acuerdo a una estrategia de transferencia de la tecnología, consistente con la naturaleza pública o privada del bien a transferir. En el marco de dicha estrategia, las partes signatarias deberán proteger los resultados de sus investigaciones. Los derechos sobre eventuales resultados científicos y/o técnicos obtenidos durante la ejecución de los proyectos (Propiedad intelectual o industrial) se definirán conforme con los aportes intelectuales de cada una de las partes en el convenio específico.-----

QUINTA: PROPIEDAD DE LOS BIENES. Los bienes muebles e inmuebles de la "UNSTA" y de afectados a la ejecución de este acuerdo que se destinen al desarrollo de los planes de trabajo, o los que pudieran agregarse y/o utilizarse en el futuro, continuarán en el patrimonio de la parte a la que pertenecen, o con cuyos fondos hubiesen sido adquiridos, salvo determinación en contrario manifestada formalmente. Los elementos inventariados entregados por una de las partes a la otra en calidad de préstamo deberán ser restituidos a la parte que los haya facilitado una vez cumplida la finalidad para la que fueron entregados, en buen estado de conservación, sin perjuicio del demérito ocasionado por el uso normal y la acción de tiempo. La parte receptora será considerada a todos los efectos como depositaria legal de los elementos recibidos.-----

SEXTA: POSIBILIDAD DE ACUERDOS CON IGUAL FINALIDAD. El presente convenio no excluye acuerdos que con idéntica finalidad pudieran celebrar la "UNSTA" o la otras entidades públicas o privadas del país o del extranjero. ---

SÉPTIMA: AUTONOMÍA DE LAS PARTES. En toda circunstancia o hecho que tenga relación con este instrumento las partes mantendrán la individualidad y autonomía de sus respectivas estructuras técnicas y administrativas y asumirán particularmente en consecuencia, las responsabilidades consiguientes.-----

OCTAVA: CONTROVERSIA Y JURISDICCIÓN. En caso de controversia las partes se convienen a realizar un proceso de mediación como método alternativo de resolución de conflictos y en caso de no arribar a un acuerdo satisfactorio, se someterán a la jurisdicción de la justicia Ordinaria de la Ciudad de San Miguel de Tucumán.-----

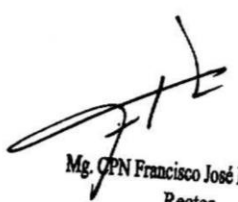
NOVENA: NOTIFICACIONES. Para todos los aspectos legales, las partes constituyen los domicilios que se mencionan "ad initio".

DECIMA: DURACIÓN. El presente convenio tendrá una duración de 2 (dos) años y entrará en vigencia a partir de la fecha de su firma y podrá ser prorrogado por un término igual mediante acuerdo de las partes y previa evaluación de los resultados obtenidos.

DÉCIMO PRIMERA: RESCISIÓN. Cualquiera de las partes podrá rescindir unilateralmente el presente convenio comunicándolo por escrito a la otra parte con una anticipación de sesenta (60) días a la fecha del vencimiento. La rescisión no dará derecho alguno a las partes a formular reclamos de indemnizaciones de cualquier naturaleza. En caso de una rescisión de esta índole, los trabajos en ejecución deberán continuar hasta su finalización.

En prueba de conformidad, se firman dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina a los 29 días del mes de Septiembre del año 2017.


FORMECO S.R.L.
FLORENCIA J. KATZ
APODERADA


Mg. CPN Francisco José López Cruz
Rector
Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino