

## AUTOEVALUACIÓN DE LA CÁTEDRA ELECTIVA “FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES”

### PROPÓSITO

El presente documento tiene como objetivo establecer los fundamentos de la Propuesta de Autoevaluación de la Cátedra Formación de Emprendedores.

### ANTECEDENTES

La Cátedra Electiva “Formación de Emprendedores” nace en el año 2005 como una iniciativa de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo, siendo incorporada como asignatura electiva a la oferta de todas las Unidades Académicas de la UNL a partir del segundo cuatrimestre de dicho año según consta en la Res. del HCS N° 165/2005, radicando su sede administrativa en la Facultad de Ciencias Económicas.

El espíritu de su creación fue aportar a los estudiantes una herramienta novedosa en el sistema universitario dada su característica interdisciplinaria, permitiendo articular conocimientos e interactuar con pares de distintas disciplinas sumando y desarrollando capacidades aptitudinales y actitudinales durante el proceso de validación de una idea.

El dictado de esta materia electiva se enmarca en una serie de acciones que realiza la UNL tendientes a fomentar y fortalecer la cultura emprendedora entre los miembros de la comunidad universitaria con el firme propósito de generar fuentes de empleo genuino en los futuros graduados y favorecer con ello todo el entorno socio productivo de la región.

Entre los objetivos actuales de la Cátedra Formación de Emprendedores, se encuentran:

1. Brindar a estudiantes de grado de las distintas carreras de la UNL un espacio de capacitación a partir de la incorporación de herramientas motivacionales, actitudinales y aptitudinales que les permitan mejorar su formación e inserción en el medio socio-productivo;
2. Desarrollar la filosofía emprendedora mediante el trabajo del área motivacional en donde podrá identificar sus habilidades, actitudes y potencial empresarial, ya sea para emprender un nuevo negocio o bien para trabajar como agente de cambio (innovador y creativo) desde su puesto de trabajo;

3. Brindar los elementos básicos necesarios para reconocer aquellas ideas con viabilidad de transformarse en proyectos productivos. Racionalizar el análisis de las mismas con las herramientas que brinda la Economía y capacitar en la formulación de proyectos, tendientes a apoyar dichas ideas desde un punto de vista tecnológico; así como proyectos que posibiliten apoyo financiero de los organismos existentes;
4. Promover la generación de ideas proyecto, sustentándolas con un análisis preliminar de viabilidad y con un esbozo de plan de negocios, para dar inicio a un potencial emprendimiento.

Luego de las diecinueve ediciones dictadas en 9 años en cuatro sedes de la UNL – Santa Fe, Esperanza, Gálvez y Reconquista-Avellaneda–, la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo ha comenzado un proceso de autoevaluación de la materia a fin de evaluar su desempeño tanto académico como administrativo, a fin de culminar con la redacción de un plan de mejoras y actualizaciones.

## PROBLEMÁTICA

En el transcurso de las diecinueve ediciones de Formación de Emprendedores, se han sucedido cambios en el entorno emprendedor y en la propia UNL que generaron una instancia de reflexión sobre lo realizado y el futuro de la cátedra.

Entre los cambios dentro de la propia organización de la UNL, se pueden destacar:

### 1) *Marco Institucional*

#### a) *Marco Normativo.*

En el año 2012 la UNL ha aprobado su nueva norma jurídica máxima: el Estatuto. El artículo 84º de la nueva versión, expresa:

*“La Universidad propenderá a la generación de procesos de vinculación perdurables, transfiriendo conocimientos científicos tecnológicos, aportando propuestas innovadoras y propiciando la generación e incubación de emprendimientos de la economía social, de base científico tecnológicos, sociales, productivos y de base cultural, con la finalidad de incrementar el patrimonio cultural, educativo, social y económico del sitio, el país, de la región.”*

Es artículo ha puesto de manifiesto la amplia variedad de instrumentos tendientes a generar vínculos entre la UNL y el medio socio-productivo. En este sentido, la formación de emprendedores articula la tercera función de las universidades con su función de educar.

#### b) *Plan de de Desarrollo Institucional.*

Repitiendo la experiencia del período 200-2009, la UNL ha formulado las Líneas de Orientación Principal (LOP) que guiarán las acciones hacia el año del centenario. En el Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019, la LOP III referida a la “Cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y conexión con una amplia red de internacionalización” propone objetivos generales entre los cuales, el primero expone:

*“Fomentar la incorporación de ciencia y tecnología a la producción y al sector público, propulsando la sustentabilidad y la apropiación social del conocimiento y estimulando el espíritu emprendedor en la comunidad universitaria y en el sitio.”*

Como se menciona textualmente, la UNL se ha propuesto estimular el espíritu emprendedor entre sus claustros y en entorno socio-productivo, con lo cual la formación de emprendedores toma relevancia a nivel estratégico.

Particularmente, dentro de este objetivo general, se ha planteado un objetivo específico para las acciones tendientes al desarrollo emprendedor:

*OE III.1.2. - Ampliar las iniciativas para el desarrollo de actividades y competencias emprendedoras y la generación de emprendimientos en el sitio*

Actualmente desde la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo se han presentado dos proyectos tendientes a fortalecer y sistematizar la asistencia a emprendedores e institucionalizar la temática.

## **2) Existencia de otras instancias de apoyo a emprendedores**

La Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo de la UNL ha desplegado una serie de dispositivos tendientes a profundizar la asistencia a los proyectos e ideas emprendedoras y que se articulan como potenciales pasos dentro del ciclo de vida de los emprendimientos que se generan en la Cátedra Electiva Formación de Emprendedores:

### **a) Gabinetes de emprendedores**

Son espacios que brindan un ambiente adecuado para que ideas y proyectos puedan transformarse en emprendimientos. Su propósito: preincubar empresas en ámbitos amigables, abiertos y cercanos a cátedras y laboratorios que sirven de apoyo a este proceso. Dentro de estos espacios se presta asesoramiento y apoyo técnico, a través de un equipo de profesionales de distintas disciplinas que brindan herramientas legales, económicas y técnicas y realizan un seguimiento de los proyectos generados. Asimismo, se ofrece apoyo para el registro de marcas, búsqueda de información tecnológica, asesoramiento para la obtención de financiamiento, mecanismos para la promoción del emprendimiento y sus productos, y posibilidades para la participación en ferias.

### *b) Incubación de Emprendimientos*

Las incubadoras de empresas tienen como misión propiciar y apoyar el desarrollo, establecimiento y fortalecimiento de nuevas empresas que contribuyan al entramado socio-productivo de cada región. Por ello, la UNL lleva adelante procesos de incubación y se involucra en la administración y gestión de incubadoras y parques tecnológicos. Todas estas acciones se realizan en conjunto con otros actores locales. Actualmente son tres las incubadoras donde participa la UNL: 1) Idear, Incubadora de Empresas de Ámbito Regional; 2) Expresiva, Incubadora de Emprendimientos de Base Cultural; y 3) Incubadora de Empresas de Base Tecnológica del Parque Tecnológico del Litoral Centro SAPEM.

Estos cambios internos se complementan con nuevas tendencias en el entorno emprendedor:

#### **1) Tendencias en emprendedorismo**

La integración del Programa Emprendedores en redes nacionales e internacionales como así también las instancias formativas en las que ha participado, como por ejemplo, el Seminario-Taller para Profesionales del Ecosistema Emprendedor en América Latina, han permitido tomar contacto con testimonios y casos de emprendedores, especialistas internacionales, analizar lecciones aprendidas de ecosistemas avanzados en la región, compartir experiencias de gerentes y responsables de programas e instituciones de la región, entre otras.

Además, el contacto con inversores y otros actores del ecosistema emprendedor a través del Foro de Capital para la Innovación o las Jornadas de Jóvenes Emprendedores, ha revelado nuevas tendencias en el desarrollo de un herramental vinculado a conceptos estratégicos para el diseño y gestión de programas, su comunicación y evaluación de su viabilidad y sostenibilidad y ha puesto de manifiesto la necesidad de complementar la formación de los emprendedores con otras competencias.

#### **2) Tendencias en la formación de emprendedores**

Si bien se ha podido determinar que la educación universitaria dirigida a la creación de empresas (entrepreneurship education) incrementa la propensión de los graduados hacia la elección de una actividad empresarial independiente (Charney y Libecap, 2000), quienes estudian sobre la formación en emprendedorismo, no han consensuado respecto qué contenidos se deberían incluir en los diseños curriculares, ni han evaluado el impacto de un tipo de currícula respecto a otra diferente. Algunos estudios han avanzado sobre las temáticas que los emprendedores consideraban como básicas al momento de crear una empresa: ventas, financiación del crecimiento,

gestión del flujo de caja, contratación, gestión y formación de recursos humanos (Sexton, 1997). Pero dichos estudios fueron superados por nuevas líneas teóricas que avanzaron en diseños curriculares que proveyeran al alumno de actitudes y habilidades para emprender, además de conocimientos técnicos propios de la gestión de una empresa (GEM, 2010).

Entre los autores que asumen esta nueva postura, Varela (2001) utiliza el concepto “educación empresarial” para enmarcar aquellos espacios de formación cuyos objetivos están abocados a brindarle al profesional, actual y futuro, las capacidades y habilidades necesarias para que sea un factor de desarrollo económico y social, para que esté capacitado como empresario, como ese agente creativo, capaz de superar sus limitaciones y las del país y de hacer una contribución efectiva al desarrollo; como agente innovador, independiente, creativo, líder, original, arriesgado, visionario que logra satisfacer sus metas personales por su propia acción. Asimismo, Hansemark (1998), siendo más explícito en las competencias que debería desarrollar un emprendedor, indica que el propósito de los programas de entrepreneurship es desarrollar la capacidad para ver la oportunidad, adquirir los conocimientos necesarios para iniciar una empresa y mejorar la habilidad para la creación, la toma de decisiones y el desarrollo de relaciones interpersonales. Además, destaca la importancia de desarrollar ciertas características psicológicas, como la necesidad de logro en los participantes.

En Argentina, Kantis (2001), ha alimentado este postulado de diseñar currículas en torno a competencias emprendedoras, con un estudio empírico donde comparan el proceso emprendedor de graduados universitarios y emprendedores que no han ingresado al sistema universitario. Entre otras conclusiones, señala que los programas o planes que promuevan el nacimiento de empresas en manos de emprendedores de base universitaria deberían priorizar:

- el aliento de la construcción de equipos cuyos integrantes se complementen
- el fomento del desarrollo de una red de contactos con colegas y otros profesionales
- el reconocimiento de modelos de rol.

Esta postura de enseñanza por competencias no es propia de la educación y formación emprendedora, pero ha llevado al desarrollo del concepto de “competencias emprendedoras”, las cuales hacen referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que una persona cumpla su rol de emprendedor de manera efectiva. Es decir, que le permita transitar el proceso

emprendedor y crear una empresa sustentable. Una aproximación de los conceptos que involucran dicha definición puede ser la siguiente:

- **Conocimiento:** es el saber o lo que necesita saber la persona para poner en movimiento sus habilidades y llevar adelante su rol o tarea:
- **Habilidades:** es la capacidad de saber hacer a partir de los conocimientos aprendidos y de lo adquirido a través de la experiencia laboral.
- **Actitudes:** es el saber ser que facilita a la persona lograr un desempeño más efectivo. La actitud abarca un componente emocional y social demostrado por ejemplo a través de la seguridad en sí mismo, del liderazgo, la cooperación, etc.

Esta nueva forma de comprender a la formación y educación emprendedora ha llegado incluso a afectar a formulación de políticas supranacionales como la Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre las Competencias Clave para el Aprendizaje Permanente, entre las cuales figura el “Sentido de la iniciativa y espíritu de empresa” entendido como la capacidad de una persona para llevar ideas a hechos concretos, y relacionado con la creatividad, la innovación, la asunción de riesgos y la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos (Comunidad Europea, 2006).

Posteriormente, según el Informe Final del Grupo de Expertos de la Dirección General de Industria y Empresa de la Comisión Europea titulado “El espíritu empresarial en la educación y en la formación de profesionales” (2009) se manifestó que los programas y módulos empresariales ofrecen a los estudiantes las herramientas adecuadas para pensar de un modo creativo y resolver los problemas con eficacia. Además, el informe señala que los métodos de enseñanza más utilizados son las clases teóricas, los juegos de empresa y basados en simulaciones por ordenador, las empresas de estudiantes, el trabajo de proyecto y en grupo, las visitas a empresas y las prácticas. Además estos expertos indican, en línea con lo manifestado con el Global Entrepreneurship Monitor, que no se debe confundir educación para el fomento del espíritu empresarial con estudios empresariales, de economía, o administración de empresas, ya que aquella tiene por objetivo promover la creatividad, la innovación y la generación de empresas. De acuerdo a lo indicado anteriormente, la Unión Europea ha agrupado los tópicos a considerar dentro del “Sentido de la iniciativa y espíritu de empresa” en base a los tres componentes de una competencia: conocimientos, habilidades y actitudes:

- **Conocimientos:** reconocer oportunidades, comprender en líneas generales el funcionamiento de la economía, y de las oportunidades y los desafíos que afronta todo empresario u organización; considerando la postura ética de las empresas y



de cómo éstas pueden ser un impulso positivo, por ejemplo, mediante el comercio justo y las empresas sociales.

- **Habilidades:** planificación, la organización, la gestión, el liderazgo y la delegación, el análisis, la comunicación, la celebración de sesiones informativas, la evaluación y el registro, así como con una representación y negociación efectivas y con la habilidad para trabajar tanto individualmente como de manera colaborativa dentro de un equipo.
- **Actitudes:** la iniciativa, la proactividad, la independencia y la innovación tanto en la vida privada y social como en la profesional. También está relacionada con la motivación y la determinación a la hora de cumplir los objetivos, ya sean objetivos personales o metas fijadas en común con otros, incluidos en el ámbito laboral.

Los factores analizados configuran la problemática que ha impulsado el proceso de autoevaluación:

*Desarticulación de los aspectos disciplinares, metodológicos y administrativos de la actual Cátedra Electiva Formación de Emprendedores de la UNL con los factores internos y externos detectados.*

Para lograr una propuesta que permita actualizar contenidos, metodología y gestión de la cátedra se ha trabajado con una metodología que en el siguiente punto se desarrollará sintéticamente a fin de mostrar los resultados a los que se ha llegado luego del proceso de autoevaluación.

## **METODOLOGÍA PARA LA AUTOEVALUACIÓN**

El Proceso de Autoevaluación se inició con una reunión de los actuales docentes de la materia y los responsables de la Coordinación Académica de la misma. Luego de comunicarse esta voluntad del equipo de gestión basada en el propio análisis, se consensuó iniciar una etapa de modalidad taller en la cual un moderador externo facilitara y condujera los encuentros de trabajo. A fin de aunar la mayor cantidad de aportes, se convocó para el proceso a todos aquellos que habían formado parte del cuerpo docentes o de gestión de la materia desde el año 2005.

Para los encuentros se contó con la asistencia de una moderadora ajena a las tareas de la Cátedra Formación de Emprendedores, quien fue la encargada de diseñar e implementar la metodología. En las reuniones, la dinámica de trabajo partió de la experiencia individual y colectiva cercana y a partir de ella se identificaron y presentaron las situaciones paradigmáticas. Seguidamente, éstas fueron comparadas con el propio modelo, buscando que se represente de la mejor manera posible “lo deseable” con “lo factible”. Luego de que cada participante del taller realizaba este

trabajo, se consensuaron los cambios deseados en función de lo factible, y teniendo en cuenta la cultura organizacional. La intención de la metodología aplicada ha sido alternar entre momentos de divergencia que amplíen el espectro de “lo experimentado”, “lo percibido” y “lo analizable”, con momentos de convergencia que produjeran consensos y avances en las discusiones.

El proceso de trabajo se ha planteado en tres (3) momentos:

- Momento 0: Trabajo preliminar
- Momento 1: Primera Jornada de Trabajo de Autoevaluación
- Momento 2: Segunda Jornada de Trabajo de Autoevaluación

Durante el momento 0, la moderadora requirió de parte de cada participante, que se completara una grilla de autoevaluación con las situaciones problemáticas que cada uno identificaba para los siguientes apartados de la materia: Contenidos, Metodología de dictado, Forma de acreditación.

Con este material se planificó el momento 1, el cual se diseñó en seis instancias presenciales de trabajo:

1. Presentación de los asistentes, en base a tres preguntas: ¿Quién soy?, ¿Qué hago?, ¿Cómo me relaciono con la cátedra?
2. Sinopsis de las ediciones de la Cátedra: destinatarios; objetivos; unidades temáticas actuales
3. Exposición de datos estadísticos de las ediciones previas. Se apoya la presentación con muestra de gráficos estadísticos en donde se evidencian algunas problemáticas de la materia: por ejemplo. que de las carreras de humanidades no hay prácticamente alumnos.
4. Reflexión sobre el concepto de emprender. A partir de una representación grupal se debió interpretar el concepto para que el resto de los presentes dedujeran: qué es emprender, la idea de proceso, la emocionalidad asociada a este proceso, etc.
5. Diseño del perfil deseable del Emprendedor UNL. En primer lugar, en forma individual, los participantes debieron responder qué significa ser emprendedor y cómo se vincula esto con la disciplina de cada uno. Luego, se realizó una puesta en común y en grupos de hasta tres participantes se debieron registrar qué actitudes, cualidades, atributos y valores debe tener un emprendedor. Seguidamente en tres equipos, del total de características enunciadas, se identificaron las cuatro que se tendrán en cuenta como prioritarias y cuáles pueden ser desarrolladas y cuáles son innatas. En el apartado siguiente se comentarán los resultados de esta etapa.



6. Cierre y tarea a realizar antes del momento. Como cierre se enumeraron y se pusieron en común las problemáticas partiendo de la brecha entre lo que está pasando y lo que se puede hacer. Como tarea para el siguiente encuentro, la moderadora le dio la tarea a cada docente de pensar y rever su propia función en la cátedra, y en base a ese punto plateen propuestas que solucionen los problemas reconocidos y desarrollen las competencias emprendedoras acordadas.

Del momento 1, las competencias emprendedoras que se decidieron desarrollar en el nuevo formato fueron:

- Aprender a trabajar en un equipo interdisciplinario.
- Capacidad para la vinculación y creación de redes.
- Desarrollar la creatividad.
- Capacidad de detección, búsqueda y análisis de la información.

En ese mismo encuentro, se listaron las problemáticas actuales de la cátedra, para considerar en el nuevo diseño:

- La acreditación no llega a concretarse dentro del cuatrimestre de dictado, se dilata en el tiempo;
- Desarticulación entre los módulos y metodología en el dictado (clase magistral);
- Dificultad para transmitir conceptos disciplinares (contenidos) a un grupo muy diverso, en poco tiempo (heterogeneidad temática muy pronunciada);
- Falta de un hilo conductor entre los docentes de las distintas clases/módulos (integración de los temas);
- Falta de instancias de aprobación de la idea proyecto fuera de tiempo (los alumnos deben seguir trabajando llegando a la instancias finales y no saben si sus trabajos anteriores están aprobados o no);
- Como “materia electiva” es muy exigente, pesada, densa, y eso se transmite de boca en boca entre los alumnos;
- Falta de proximidad entre el cursado y la acreditación del curso.

En el momento 2, y con las tareas que enviaron los participantes se planteó nuevamente una reunión de trabajo con el objetivo de vincular las propuestas individuales sobre de los problemas a resolver con las competencias necesaria para ser un emprendedor de la UNL, definidas en el encuentro anterior.

Los docentes, en grupos conformados de acuerdo a las temáticas que actualmente dan en la cátedra, debieron observar sus propuestas y analizar si la misma respondía a las situaciones problemáticas identificadas y si responde al perfil de emprendedor identificado.

En el momento 2, el principal acuerdo fue desdoblar la cátedra en un taller donde se trabajen competencias emprendedoras, y un seminario donde se acepten como inscriptos, personas que ya tengan una idea de negocio o un emprendimiento y necesiten conceptos para la formulación del proyecto o desarrollo del plan de negocios. En resumen, la formación emprendedora ofrecida por la UNL se desarrollaría principalmente en dos bloques:

Taller de Competencias Emprendedoras	Seminario: "Laboratorio de Emprendedores"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia electiva para todos los alumnos de las carreras de grado de la UNL.</li> <li>• Orientada a lo actitudinal y habilidades emprendedoras</li> <li>• De dictado cuatrimestral, realizándose dos ediciones por año.</li> <li>• Acreditación: mediante promoción directa / coloquio.</li> <li>• El diseño deberá ser vivencial y se deberán trabajar principalmente las cuatro competencias seleccionadas como prioritarias.</li> <li>• Ambiente de trabajo: Aula</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia optativa o electiva para los alumnos de los UNL y abierta a la comunidad.</li> <li>• El alumno ya tendría una idea y se lo ayudaría con el desarrollo del plan estratégico y táctico de su emprendimiento. Se podría sistematizar con una entrevista y el formulario.</li> <li>• Se dictaría en el primer cuatrimestre así cuando el alumno termina tiene un plan de negocio que le permite participar de otras instancias organizadas desde la UNL como las Jornadas de Jóvenes Emprendedores.</li> <li>• Acreditación: mediante la presentación del plan y tendrá seguimiento con docentes y facilitadores de los Gabinetes para Emprendedores.</li> <li>• Ambiente de trabajo: Aula + Gabinetes</li> </ul>

Durante todo el proceso, se contó con la asistencia de una Profesora en Ciencias de la Educación y Magíster en Didácticas Específicas, quien asesoró en el formato de armado del nuevo esquema de formación considerando, principalmente, el tratamiento administrativo interno que deberá tener la aprobación de la nueva cátedra.