



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
CÓRDOBA**

Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales

***MAESTRÍA EN EDUCACIÓN EN CIENCIAS
EXPERIMENTALES Y TECNOLOGÍA***

**“INVESTIGACION EVALUATIVA
DE LA INNOVACION:
EMPREENDEDORISMO EN LA
CATEDRA DE ECONOMIA Y
ORGANIZACIÓN DE EMPRESA”**

Autor: Ing. Roberto A. C. Bernal

Director: Dr. Marcelo Rubio

ISBN: 978-950-33-1084-7



Bernal, Roberto Adolfo César

Investigación evaluativa de la innovación : emprendedorismo en la Cátedra de Economía y Organización de Empresa / Roberto Adolfo César Bernal ; adaptado por Marcelo Raúl Rubio. - 1a ed. - Córdoba : Universidad Nacional de Córdoba, 2014.

E-Book.

ISBN 978-950-33-1084-7

1. Emprendimientos. 2. Enseñanza Universitaria. I. Marcelo Raúl Rubio, adapt. II. Título
CDD 338.47

Fecha de catalogación: 12/11/2013



**“INVESTIGACION EVALUATIVA DE LA INNOVACION:
EMPRENDEDORISMO EN LA CATEDRA DE ECONOMIA Y
ORGANIZACIÓN DE EMPRESA”**

Resumen

El presente trabajo evalúa la significatividad de la innovación introducida en la cátedra a mi cargo Economía y Organización de Empresa de la Facultad de Ingeniería de la UNJu al incorporar la enseñanza en emprendedorismo. Esta experiencia se efectuó con los alumnos de los años 2008, 2009 y 2010 y se evaluó con encuestas ex antes y ex post a alumnos, complementadas con encuestas de sondeo a docentes y empresarios locales. Se analizaron las encuestas obteniéndose resultados que marcan un cambio de actitud positiva de los alumnos frente a la posibilidad de afrontar una empresa.

Palabras Clave: Empezar, empresa, universidad.

**“EVALUATIVE RESEARCH OF INNOVATION:
ENTREPRENEURSHIP IN THE DEPARTMENT OF ECONOMICS AND
BUSINESS ORGANIZATION”**

Abstract

The present paper deals with the meaning of innovation that was introduced into the chair of Economics and Business Administration that I hold in the faculty of Engineering at Jujuy National University, when the teaching of Enterprising started. This experience was performed with students from the years 2008, 2009 and 2010. It was carried out through surveys that were done after and before the experience, complemented with opinion polls to professors and local businessmen. The surveys were analysed, and the results obtained show a positive change in the students' attitude when confronted with the possibility of starting business.

Keywords: entrepreneurship, business, university.



INDICE

Capítulo 1-----	01
1.1-Introducción-----	01
1.2-Fundamento-----	03
1.2.a. el Emprendedor en la Economía-----	04
1.2.b. El Emprendedorismo-----	06
1.3-Objetivos-----	10
1.4-Propuesta-----	11
Capítulo 2-----	15
2.1- Estado de Arte-----	15
2.1.a. La Enseñanza en Emprendedorismo-----	15
2.1.b. La Universidad en la Enseñanza en Emprendedorismo-----	18
2.1.c. La contribución del Emprendedorismo al Desarrollo Local-----	20
2.1.d. Antecedentes en la Provincia-----	21
2.2-El Emprendimiento-----	22
2.2.a. endedor-----	22
2.2.b. El Plan de Negocio-----	23
2.3-Evaluación de la Innovación-----	25
2.4-Materiales y Métodos-----	31
2.4.a. Planificación Práctica Emprendedorismo 2008-----	31
2.4 b. Planificación Práctica Emprendedorismo2009-----	35
2.4.c. Planificación Práctica Emprendedorismo 2010-----	36



Capítulo 3-----	37
3.1-Resultados-y Discusión-----	37
3.1.a. Práctica Emprendedorismo 2008-----	37
3.1.b. Práctica Emprendedorismo 2009 -----	46
3.1.c. Práctica Emprendedorismo 2010 -----	55
3.2-Discusión -----	66
3.2.a. actitud de los alumnos -----	66
3.2.b. Emprendimientos Presentados -----	73
3.2.c. eñanza en Emprendedorismo -----	77
3.3-Reflexiones y Propuestas -----	78
3-4-Planificación de Estrategias a Partir de las Conclusiones-----	79
Bibliografía -----	82
Anexo 1 – Encuestas-----	86
1– A Encuesta a empresarios jujeños-----	86
1 – B Encuesta a docentes de la Facultad de Ingeniería -----	87
1 – C Encuesta a alumnos al inicio del cursado-----	89
1 - D Encuesta a alumnos ex post-----	92
Anexo 2 – Grillas de Evaluación de los Planes de Negocios-----	94
2 – Grillas de Evaluación de los Planes de Negocios 2008 – Cuadro 1 -----	94
2 – Grillas de Evaluación de los Planes de Negocios 2009 – Cuadro 2 -----	96
2 – Grillas de Evaluación de los Planes de Negocios 2010 – Cuadro 3 -----	98



CAPITULO 1

1.1-INTRODUCCION

La presente tesis aborda la investigación evaluativa de una propuesta innovadora en emprendedorismo puesta en práctica en los cursos 2008, 2009 y 2010 de la materia Economía y Organización de Empresa de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Jujuy, con la finalidad de poder evaluar su significatividad a partir de los propios actores, generando un proceso de mejora continua en la cátedra para su perfeccionamiento.

El proceso de mejora continua iniciado en el 2008, entendido como la posibilidad de incorporar en forma gradual diferentes herramientas que posibiliten una mejor evaluación de los diferentes cursos, se fue desarrollando en la medida en que el contexto y los tiempos los permitieron.

Al realizar la primera experiencia en el año 2008 se pudo comprobar que era factible la ejecución del Plan de Negocios dentro del cuatrimestre destinado al bloque de organización de empresas. En un comienzo se generaron dudas acerca de su viabilidad por lo acotado del tiempo disponible por los alumnos. En este período no sólo fue factible la realización de los proyectos por parte de ellos sino que, además, se diseñó una grilla para su evaluación.

Durante la segunda experiencia, realizada en el 2009 año donde se logró formular el proyecto de esta tesis, se incorporaron nuevos elementos de análisis para evaluar la innovación introducida en la cátedra. Estos elementos se materializaron con encuestas de sondeo iniciales y finales a los alumnos, encuestas a docentes de las carreras de ingeniería y a emprendedores locales. La epidemia de la gripe aviar, que exigió la toma de medidas que condujeron a reducir el número de clases, imposibilitando la realización de observaciones de éstas por parte de colegas docentes. En la tercera experiencia,



realizada en el año 2010, se realizaron encuestas iniciales y finales a los alumnos y se concretaron las observaciones por docentes previstas.

La metodología elegida para la investigación propuesta por Stufflebeam y Shinkfield (1993) no resulta casual, ya que el enfoque sistémico está presente en la administración de empresas desde la propia concepción de ésta como un sistema abierto hasta las diferentes formas de gestionarla como la Calidad Total y la Mejora Continua. De esta forma convergen cuestiones de la propia disciplina con aspectos docentes, cobrando mayor importancia por la resignificación lograda al integrarlas.

Cuando se gestó en la cátedra la propuesta de hacer un ejercicio en emprendedorismo no se pretendía transformar a los alumnos en emprendedores en el lapso de cuatro meses, sino incorporar en ellos la visión de una alternativa más para el ejercicio de su profesión en sintonía con al importancia de este nuevo rol en el desarrollo de las economías locales, regionales y nacionales, generando además una innovación en la cátedra.

A nivel personal facilitó la incorporación de habilidades del hemisferio derecho del cerebro que apuntan a la creatividad ya que el producto o servicio debe tener componentes que lo hagan atractivo al cliente, no sólo en su presentación sino también en la comunicación y en la distribución, tal como lo expresa Pink (2005, pp.34) *“el nuevo rol de los ingenieros demanda no sólo encontrar la forma para que las cosas funcionen, pero si esas cosas no son al mismo tiempo agradables para la vista, o necesarias para el alma, pocos las van a comprar. Pasamos de la sociedad agrícola a una economía del conocimiento y estamos dando un paso adelante, a una sociedad de creadores, reconocedores de tendencias y creadores de sentido.”*

Durante el transcurso de estos tres años fue posible un crecimiento profesional en la temática del emprendedorismo recibiendo cursos como el de “Formador de Formadores en Emprendedorismo”, y brindando capacitación a emprendedores locales a través del convenio de la UNJu con el Consejo de la Microempresa y de otros impulsados por la nación con la Secretaría de Pequeña y Mediana Empresa en las provincias de Salta y Jujuy.



1.2-FUNDAMENTO

Considerando la importancia que tiene el emprendedorismo para la generación de pymes y éstas en el desarrollo local se seleccionó esta temática para la construcción de la presente tesis. Fue a partir de los resultados de la encuesta realizada a los alumnos del 4to año de ingeniería del módulo de Estadísticas que se generaron interrogantes en la Cátedra con respecto a las posibilidades de atender los aprendizajes necesarios para la inserción laboral y el emprendedorismo, ya que muchos de ellos se sentían capaces de afrontarlo.

Posteriormente, con el módulo de Innovación, se maduró la posibilidad de poner en práctica la experiencia de comenzar con la elaboración de proyectos emprendedores que permitan generar el autoempleo. Esta experiencia se pudo desarrollar en el 2do cuatrimestre del 2008 con los alumnos del 4to año de Ingeniería de la citada cátedra de Economía y Organización de Empresas.

En los años anteriores realizaban un trabajo final con una empresa local como aplicación práctica de los conceptos desarrollados durante el cursado, los cuales brindan las herramientas para la elaboración del diagnóstico y el planteo de propuestas de mejoras con los argumentos pertinentes para ello.

Este diagnóstico resultaba muy rico por la diversidad de empresas visitadas y por las características propias que cada empresa presenta en cuanto a: su organización, su estructura, clientes y proveedores. Pero consideramos que en este análisis no está presente el emprendedorismo que la Cátedra busca fomentar con esta propuesta innovadora, acercándolos al desafío que representa el aprendizaje en el desarrollo de capacidades para encarar la propia empresa.

Queda claro que no todo el mundo aspira a ser un emprendedor o empresario pero se debería conocer, al menos, el papel que juega la iniciativa emprendedora en la economía, consciente de la posibilidad de que el emprendedorismo sea una alternativa a analizar en algún momento de su carrera y saber cómo afrontar este proceso.



Con el módulo de investigación educativa se elaboró el proyecto para realizar una investigación evaluativa de esta propuesta de innovación en emprendedorismo con la finalidad de iniciar un proceso de mejora continua para su perfeccionamiento.

1.2.a-El rol del emprendedor en la Economía

En una economía de la oportunidad, donde existen más oportunidades que las que podemos aprovechar, el buen emprendedor no se concentra en la mejora y reducción de costes sino en el aprovechamiento de estas oportunidades.

La palabra emprendedor proviene del francés entrepreneur (pionero), siendo utilizada inicialmente para referirse a personas que se arriesgan sin saber con certeza qué esperar. Es esta misma actitud hacia la incertidumbre lo que caracteriza al emprendedor. Posteriormente se fue utilizando el término para identificar a quien comenzaba una empresa y el término fue ligado a empresarios innovadores. Las investigaciones de percepciones de los ejecutivos describen el espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. A menudo se define el término como la capacidad de iniciar y operar empresas nuevas. El emprendedor se ubica como iniciador del cambio y generador de nuevas oportunidades generando desequilibrios o colaborando para alcanzar equilibrio.

El emprendedorismo es considerado uno de los indicadores de medición del Capital de Procesos que con el Capital Financiero más Capital de Mercado y Capital Humano componen el Capital Intelectual de un país.

Las bases del estudio y entrenamiento en emprendimiento fueron generadas por Schumpeter (1954) y por la escuela austriaca en sus intentos por establecer cuál era realmente el dominio del emprendimiento.

Schumpeter (1950) asume que los emprendedores son aquellos individuos que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados al romper una situación de



equilibrio existente. La actividad emprendedora quiebra el círculo continuo de mejoramiento. El emprendedor se presenta como una fuerza desequilibradora, aunque cada actividad emprendedora genere una nueva situación de equilibrio. El autor citado percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones. El observó que: *“La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.”* (Schumpeter, 1950, pp.5)

En contraste, los austriacos sugieren que los cambios generados por la actividad emprendedora tienden a equilibrar los mercados. Estos cambios ocurren en respuesta a un patrón existente de decisiones erradas, un patrón caracterizado por oportunidades perdidas. Para los austriacos, el emprendedor ajusta estos elementos discordantes que son ocasionados por el desconocimiento del mercado logrando mejorar y hacer más eficientes la red comercial, anulando las turbulencias y creando nuevas riquezas.

En resumen, la escuela de Schumpeter se basa en los emprendedores que generan el cambio de una situación existente a otra. Las actividades típicas del sistema de este autor ocasionan grandes innovaciones y aún cambios sistémicos que aumentan o crean incertidumbre y promueven el desarrollo de nuevos procesos para crear y/o aumentar la brecha entre líderes y seguidores. Las prácticas generales de gestión no son aplicables a esta escuela.

La escuela austriaca se basa en la creación del equilibrio; por lo tanto, estos emprendedores generan el cambio dentro de una situación existente. Las actividades típicas se orientan a la búsqueda de las asimetrías e ineficiencias que otros no han percibido y sobre las cuales existe una ganancia potencial. Estas actividades aumentan el conocimiento de la situación, reducen el nivel general de incertidumbre a lo largo del tiempo y promueven procesos del mercado que ayudan a reducir o a eliminar la brecha existente entre los líderes y los seguidores. Según Peter Drucker (1984), este modo de emprendimiento se fortalece con la enseñanza de los conceptos básicos de gestión.



En la década de los '80, Howard Stevenson (1985), de la Universidad de Harvard interpretó la mentalidad emprendedora como un sistema de gestión apoyado más en las oportunidades que en los recursos. Este análisis ha servido para apoyar el emprendimiento tanto a empresarios como a empleados de compañías de todo tipo.

Ya sea como equilibradores o disruptores los emprendedores actúan como motorizadores o cazadores de oportunidades creando y sosteniendo empresas aportando al crecimiento económico de un país.

1.2.b-El Emprendedorismo: alternativa frente a la desocupación

Las empresas toman sus decisiones de innovación en un entorno cada vez más competido y globalizado y es, precisamente, el esfuerzo por aumentar la rentabilidad de sus inversiones y por ampliar la presencia en los mercados lo que, en último análisis, constituye uno de los mecanismos clave del proceso de innovación. Así pues, desde la perspectiva del desarrollo competitivo de las economías, las innovaciones y las nuevas tecnologías no surgen fuera del sistema económico sino que son endógenos al sistema productivo, a la economía y a la propia sociedad, como reconoce el informe de la OCDE (1992) sobre Tecnología y Economía.

Las posibilidades laborales para el trabajo en relación de dependencia son cada vez menores en un mercado local restringido como el de Jujuy donde las pocas industrias existentes están en crisis, percibiéndose el crecimiento del trabajo no formal. Esto implica la necesidad de que el profesional piense en afrontar su autoempleo; es decir, encarar algún tipo de emprendimiento. Abordar el emprendedorismo llevó a modificar los trabajos prácticos de la Cátedra para alinearse con este objetivo, pero en poco tiempo este enfoque debería ser institucionalizado si se pretendiera lograr competencias en procesos de autogestión.

El emprendedorismo es el eje fundamental del desarrollo socio económico de un país por lo que se debe buscar el nacimiento de empresas. Numerosas variables cualitativas



explican el desarrollo de una zona sobre la base de las capacidades locales. La cultura de la innovación y del compromiso, las diversas formas de cooperación y aprendizaje, la capacidad tecnológica y emprendedora de las empresas, la flexibilidad de las organizaciones empresariales e instituciones, la capacidad institucional y el liderazgo decisonal público y privado se convierten en aspectos claves a tener en cuenta y deciden sobre la capacidad de reestructuración productiva y de crecimiento territorial.

Kantis y otros (2002, pp16) señalan que: *“las competencias que desarrollan a través de su pasaje por la universidad se limitan fundamentalmente al conocimiento técnico. Indirectamente, la existencia de una brecha entre este conocimiento y el que luego consiguen aplicar en el mundo de las empresas, estaría influyendo sobre los incentivos para crear una empresa que les permita desarrollarse más plenamente como profesionales y como personas, en general. Este aspecto debe ser reconocido por el sistema educativo y, en consecuencia, su formación adaptada a las necesidades de este perfil de egresados que, cada vez mas, deberán encontrar en la creación de su propia empresa el campo para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la universidad”*.

Este proyecto innovador pretende generar una nueva opción al estudiante de ingeniería en crear la propia empresa ya que desde un enfoque vigostkiano, que es un enfoque sociohistórico que enfatiza la relación entre los seres humanos y el mundo mediadas por herramientas, se considera importante el desarrollo de herramientas psíquicas (lenguaje hablado, mapas, esquemas, diagramas y dibujos) las que permiten vincular al alumno con la realidad del contexto. Si no se logra aplicar y vivenciar los conocimientos acerca de las empresas locales, es muy difícil que el alumno los internalice. Arredondo (1989, pp7) señala que para Ausubel *“la significatividad de los aprendizajes remite no sólo al ámbito personal del sujeto, sino también al ámbito sociocultural en el que está enmarcado. Lo que para cada sujeto tiene sentido, se explica en buena medida, por lo que es socialmente significativo, según los valores o patrones culturales predominantes en esa sociedad”*. Para ello se requiere que desarrollen nuevas competencias: creatividad, trabajo en equipo, etc. y habilidades para establecer relaciones



interpersonales tales como liderar a subordinados, tratar con los superiores, propiciar relaciones efectivas con compañeros, clientes o proveedores.

De Longhi (2005) expresa, en coincidencia con la propuesta de Dulchl (1997), que podemos decir que nuestra comprensión de la investigación científica debería abarcar no sólo los procesos de comprobación del conocimiento, sino también los procesos generadores de éste. La autora señala dos caras o caracterizaciones relativas a la naturaleza de las ciencias: la ciencia como un proceso de justificación del conocimiento (lo que sabemos) y la ciencia como un proceso de descubrimiento del conocimiento (cómo sabemos). También observa que la primera caracterización domina la enseñanza contemporánea y de esta forma se les presenta a los alumnos un cuadro incompleto, ya que se los hace participar de tareas diseñadas sólo para mostrar lo que se hace con ellas. Lo que falta en la actualidad, en el currículum de ciencias, es diseñar la implementación de propuestas didácticas que trabajen sobre la otra cara, sobre el “cómo”.

La Cultura Tecnológica abarca un amplio espectro que comprende teoría y práctica, conocimiento y habilidad. Por un lado los conocimientos (teóricos y prácticos) relacionados con el espacio construido en el que desarrollamos nuestras actividades y con los objetos que forman parte del mismo y, por el otro, las habilidades, el saber hacer, la actitud creativa que nos posibilite no ser espectadores pasivos en este mundo tecnológico en el que vivimos. En resumen, las competencias que nos permitan una apropiación del medio como una garantía para evitar caer en la alienación y en la dependencia, y poder colaborar en la conservación y mejoramiento del medio (natural y artificial) en el que se desarrolla la vida humana (Rubio, 2008).

La prioridad que se da actualmente, a nivel político, a la creación de nuevos empleos y al desarrollo económico local es un factor suplementario que respalda la opción de crear una “nueva empresa”. El éxito o el fracaso de una empresa están condicionados a múltiples factores, entre otras cosas, por la accesibilidad a la tecnología realizando un correcto análisis del proceso del producto o servicio y su cadena de valor, todo condicionado a la existencia de un mercado potencial, sin descuidar las políticas públicas sobre el tema.



Esta vivencia busca despertar un pensamiento estratégico creativo, que supere lo lineal, un pensamiento interactivo que desarrolle la inteligencia a través de su práctica y que autoproduzca conocimientos para incrementar la capacidad de generar alternativas viables para definir objetivos de las ideas de negocios y transformarlos en resultados. De este modo, los valores del esfuerzo, la tenacidad, la constancia, la asunción de riesgos controlados, la innovación, la colaboración, el trabajo en equipo y la calidad presiden cada una de las acciones, buscando con ello enaltecer la figura del emprendedor y generar, entre los alumnos, la dosis necesaria de ilusión que provoque la aparición de nuevos negocios en el mundo universitario.

La estrategia de innovación también es vital en toda empresa y debe contemplar como objetivo principal el diseñar y mantener la ventaja competitiva en los productos o servicios que haya determinado la estrategia global. *“La innovación es el proceso de tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil. La innovación de procesos son cambios que se realizan en los métodos para producir resultados. La innovación en los productos son las modificaciones que se introducen en los productos y servicios”* (Álvarez, 2007, pp385). Esta necesidad de ser innovador exige que deba agudizarse la creatividad para la nueva empresa que se pretende encarar.

Kantis y otros (2002) expresan que las nuevas empresas aparecen como las protagonistas principales por su capacidad de generar innovaciones y por la ventaja que tienen sobre las firmas existentes para adaptarse a lo continuos cambios que este nuevo contexto presenta. Es deseable promover también el desarrollo de competencias empresariales vinculadas al asociativismo voluntario tendientes a la formación de clusters.

La valoración de las universidades y de los centros de investigación afines a ellas (institutos) como las principales “fábricas de conocimiento” de las sociedades avanzadas lleva consigo el interés por evaluar la eficacia y la efectividad con la que ese conocimiento se transfiere y es aprovechado por el conjunto de la sociedad.



Antes del inicio del proceso de la evaluación se deben tener presente los siguientes señalamientos: es necesario “saber lo que se desea saber” sobre el programa y acordarlo entre las partes involucradas para que los encargados de la planeación y ejecución de la evaluación conozcan de antemano la cantidad y calidad de la información que se desea recopilar, la profundidad del análisis a la que serán sometidos los datos y la difusión y uso que se les dará a los resultados.

Scriven (1961) agregó dos señalamientos al modelo: la evaluación debe enriquecerse con juicios de valor que adjetiven el programa y es recomendable agregar una evaluación sin referencia estricta a los objetivos ya que pueden aparecer muchos imprevistos donde el evaluador debe estar especialmente alerta.

En educación la experiencia investigativa indica que, si bien los contextos y los marcos teóricos inciden en la visión que se tiene de los problemas, éstos, al ser estudiados determinan las posturas más adecuadas para el abordaje y demanda una apertura epistemológica-metodológica que conduce a una investigación integradora, analizando y evaluando en forma permanente la práctica concreta y la teoría que la fundamenta (Peme, 1996).

Para la evaluación de programas educativos se puede adaptar fácilmente y como información para la toma de decisiones, el modelo propuesto por Stufflebeam(1993). Entendiendo a la evaluación como el proceso de diseñar, obtener y proporcionar información útil para juzgar alternativas de decisión, este enfoque que se concibe como prescriptivo permitirá identificar las necesidades de información para que la evaluación sirva a quienes deciden sobre las actuaciones curriculares.

1.3-OBJETIVOS

1.3.a-Objetivo General

El objetivo general de la investigación es poder evaluar la significatividad, es decir, la importancia de la innovación, al poner en práctica el emprendedorismo con los alumnos



de los cursos de los años 2008, 2009 y 2010 de la cátedra de Economía y Organización de Empresa de la Facultad de Ingeniería de la UNJu.

1.3.b Objetivos Particulares

Los objetivos particulares de la investigación son:

- a. Analizar la evolución de la percepción de los alumnos de las distintas carreras frente al emprendedorismo.
- b. Evaluar las mejoras o resultados obtenidos con la innovación en emprendedorismo en función de las estrategias desarrolladas.
- c. Evaluar las dificultades para la implementación de la innovación en emprendedorismo.

1.4-PROPUESTA

La formulación de la propuesta parte de la Hipótesis siguiente: *“crear una nueva empresa hoy o la práctica de pensarla es un aprendizaje que no es brindado por las materias que componen los planes de estudio de las diferentes carreras de ingeniería. Mas allá de reconocer que las escuelas de empresarios son las mismas empresas, especialmente por su mayor efectividad como ámbitos de aprendizaje experiencial, la universidad puede contribuir si los conocimientos técnicos están acompañados de una educación más emprendedora, tanto en lo que se refiere a contenidos como a métodos pedagógicos.”*

Sin embargo es una experiencia enriquecedora y, en el caso de que no fuera posible implementar el negocio, durante el proceso de su creación el emprendedor habrá adquirido capacidades muy valiosas y les permitirá dirigir su futura empresa con más eficiencia, puesto que este ejercicio requiere de la tarea de investigación en el mercado local especialmente en el caso de productos o servicios nuevos iniciándolos como investigadores de la cadena de valor. Este proceso requiere la utilización de herramientas las que les permitirán desarrollar las capacidades de un directivo de una pequeña empresa, como por ejemplo, obtener fondos, vender el producto o servicio y captar clientes.



Con el proceso de evaluación en la investigación evaluativa se hace posible el seguimiento y toma de decisiones conducentes a un perfeccionamiento del proyecto de innovación en emprendedorismo, evaluando variables como el cumplimiento de actividades, la habilidad en el empleo de herramientas de gestión y seguimiento de los estudiantes durante el cursado.

Se evalúa la innovación en emprendedorismo analizando los procesos de desarrollo y los resultados de los diferentes planes de negocios presentados por los alumnos. Lindwall y Cox (1970) citados por Sacristán, 1989; han argumentado que la “eficacia” de una innovación esta determinada por la respuesta a cuatro preguntas básicas:

1. ¿Qué objetivos debería alcanzar la innovación?
2. ¿Cuál es el plan para alcanzar los objetivos?
3. ¿Representa el programa de operaciones un verdadero desarrollo del plan?
4. ¿El programa, una vez desarrollado y puesto en marcha, alcanza los objetivos deseados?

Este proyecto de innovación da respuesta a estas preguntas básicas. El objetivo de la innovación es elaborar un plan de negocios con el que se pretende despertar y/o impulsar la generación de ideas de negocio bajo el formato de prácticas en micro emprendimientos individuales y/o asociativos, a partir de la identificación de oportunidades emergentes en mercados económicos locales. Esto posibilitará la comprensión de un plan de negocios concreto, trabajando en equipo desde su nacimiento, determinando las reales posibilidades, como así también la estimación de los ingresos para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Demanda un gran esfuerzo desarrollar una idea para plasmarla en un proyecto real. Para materializar una idea hay que tener en cuenta varios pasos que indican inicialmente cómo realizar un plan de negocios y cómo lograr cuantificar las inversiones y costos, cómo formar un equipo de trabajo, cómo estudiar la accesibilidad al capital económico y humano y cómo analizar que el proyecto cumpla con las regulaciones vigentes.



Para dar respuesta a las preguntas 2, 3 y 4 de Lindwall y Cox se trabajó con el modelo de Stufflebean y Shinkfield (1993) quienes suministran un procedimiento para evaluar el proyecto considerando las estrategias puestas en juego y los pasos realizados para lograrlo. El modelo CIPP propuesto por estos autores está organizado según cuatro dimensiones y es el que constituyó el marco de análisis de la evaluación: C: Contexto, I: Input, Insumos, P: Proceso, P: Producto (impacto).



CAPITULO 2

2.1-ESTADO DE ARTE

2.1.a. La enseñanza del emprendedorismo

Crear una empresa no es suficiente para ser considerado emprendedor. Hace falta agregar una cuota de innovación al producto o servicio durante su proceso, presentación o gestión de la propia empresa. Si bien las investigaciones señalan que el emprendimiento no está relacionado con características de la personalidad sino con una forma de comportamiento, éste puede ser cambiado y aprendido. La enseñanza del emprendimiento está ligada a:

1. La facultad de crecer y de crear riqueza, orientada bien hacia la generación de desequilibrio (escuela de Schumpeter) o de equilibrio (escuela Austriaca).
2. La orientación al crecimiento (teoría de Drucker y Stenvenson)
3. El encaje de tres puntos básicos: el mercado, las personas y los recursos (Modelo Timmons).

Las empresas formadas con las aplicaciones de estas concepciones teóricas tendrán muchas más posibilidades de tener éxito y de fortalecer el desarrollo del entorno donde se inserten. Las nuevas condiciones de competitividad deben partir de permitir a los alumnos tomar decisiones sobre su destino profesional con un mayor abanico de oportunidades. Se debe entonces brindar un espacio dentro de los sistemas educativos para formar a los líderes del futuro, permitiéndoles recorrer el camino preferido.

La práctica en emprendedorismo permite articular el plan de negocios con el contexto ajustándose a las nuevas tendencias implican el uso combinado de teoría, práctica y análisis de casos. Se espera que la enseñanza del emprendimiento genere un cambio de actitud, por lo tanto, el profesor es un actor irremplazable en la generación de una mentalidad diferente. Dar clases de emprendimiento por lo tanto, representa un desafío que enriquece a ambas partes.



País	Primaria	Secundaria	Educación Superior	Educación no formal
Ingreso Alto				
Canadá	x	x	x	x
Australia	x	x	x	x
Finalandia	x	x	x	x
Noruge	x	x	x	x
Estados Unidos	x	x	x	x
Irlanda		x	x	x
Reino Unido		x	x	x
Ingreso Medio				
Argentina		x	x	x
El Salvador			x	x
Brasil			x	x
China			x	x
Sudáfrica			x	x
Chile		x	x	x
Indonesia				x
Ingreso Bajo				
India			x	x
Kenia			x	x
Malawi			x	x

Cuadro N° 1: enseñanza del emprendedorismo en los dif. países.- Dra Cuellar Marchelli *FUSADES* Fund. Salvadoreña para el Desarrollo Eco. y Social –
Dpto. de Estudios Económicos y Sociales *DEES*

El emprendedorismo en países desarrollados ha sido abordado desde niveles tempranos de la educación, tal como lo refleja el Cuadro N° 1.

Las empresas exitosas y competitivas a nivel global son las que alcanzan y se mantienen en el estadio de la excelencia y esto depende del grado de educación del personal. J. Bruner (1997) atribuye una gran importancia a la actividad directa de los estudiantes sobre la realidad en la búsqueda del aprendizaje experiencial. Centra su mirada al aprendizaje que realiza el aprendiz en su experiencia real, en la búsqueda de encontrar modelos que orienten el aprendizaje sistemático en el aula y pueda verbalizar su propio



aprendizaje, adquiriendo así las competencias necesarias que le permitan argumentar sus respuestas.

El aprendizaje por Descubrimiento implica un activo protagonismo del aprendiz en la solución de problemas concebidos especialmente para desarrollar su capacidad de imaginación, de intuición, deducción y potenciar al máximo su capacidad de descubrir y crear; así como su habilidad para clasificar, establecer relaciones, comparaciones, analogías, explorar alternativas de solución de problemas, entre otras habilidades.

La función del docente es la de mediador entre el conocimiento específico y las comprensiones de los individuos. El docente facilita el aprendizaje, diseñando y elaborando estrategias y actividades acordes con el conocimiento que se desea enseñar, requiere un esfuerzo especial del profesor para planificar las estrategias de cada clase, interactuar con los alumnos para la construcción del conocimiento y provocar la motivación para que el curso sea experiencia de desarrollo significativa..

El docente debe motivar a los estudiantes, los que trabajan en grupo, para que ellos mismos descubran relaciones entre conceptos y construyan proposiciones. Está atento a las inquietudes que se le presentan a los aprendices para poder orientarlos, además de verificar si siguen correctamente las pautas o ayudando a detectar errores. El intercambio entre pares ofrece la oportunidad de poner en discusión y reflexión la temática que se desea abordar. Genera además la posibilidad de argumentar a favor o en contra de las ideas puestas en juego, confiriéndoles a los integrantes del grupo una primera aproximación. Muchas veces inicialmente con un lenguaje propio que luego podrá ser enriquecido por el intercambio con otro grupo de pares y el aporte del docente en un proceso espiralado tal como lo concibe Bruner (1997).

Desde la perspectiva psicocultural Jerome Bruner (1997) nos plantea nueve postulados que pueden acercarnos a la trama de la problemática educativa, esto es, tanto desde el lugar en el que los estudiantes construyen realidades y significados en sus subjetividades hasta un lugar macro en el que se inscriben los sistemas de valores, derechos, intercambios y poderes de una cultura. Estos postulados permiten reconocer



la problemática educativa, en tanto la educación es una búsqueda compleja por adaptar una cultura a las necesidades de sus miembros y, al mismo tiempo, por adaptar a sus miembros y sus modos de conocer a las necesidades de la cultura.

El postulado perspectivista, por el que reconoce que la construcción de cualquier hecho o proposición es relativa al punto de vista desde el cual el término es construido. El postulado de los límites reconoce que, en tanto humanos, nos hemos especializado en ciertos modos de conocer, pensar, sentir o percibir y, por otra parte que las experiencias previas afectan lo que hoy estamos pensando. Cada persona lee la realidad con su vida con su historia personal. El postulado del constructivismo explicita implicaciones del postulado anterior, en tanto reconoce la realidad como una construcción social.

El postulado interactivo recupera la relación con el otro en el proceso de construcción del conocimiento, esto resalta la importancia del trabajo en el grupo aprendiendo a respetar y construir con el otro. El postulado de externalización nos remite al reconocimiento de que aprender implica realizar ensayos, resolver problemas, plantear preguntas. Las producciones implican auténticos desafíos y permiten reconocer las dificultades, limitaciones y potencialidades del proceso del aprender.

El postulado instrumentalista reconoce que en las escuelas siempre se ha seleccionado un uso particular de la mente. La selección tiene que ver con las necesidades de la sociedad respecto de los individuos que la conforman. Nada resulta casual sino causal.

El postulado institucional requiere entender la facultad como institución con sus lógicas y roles diferenciados, entre otras cuestiones. Aprender el oficio de alumno que implica el conocimiento de las rutinas y ritualidades. Aprender a desrutinizar lo rutinizado es parte de la investigación educativa.

El postulado de identidad y autoestima implicado, según Bruner, en todos los demás, cobra especial significación en el campo de la evaluación, en tanto los éxitos y los fracasos son las nutrientes principales en el desarrollo de la personalidad. El último postulado planteado por Bruner es el narrativo. En nuestra cultura tecnolozada reconocemos, sin subvalorar el pensamiento lógico-científico, la importancia de la



narrativa tanto para la cohesión de una cultura como para estructurar la vida de un individuo. Resulta necesario poder expresar con palabras o en forma escrita el conocimiento, esto destaca la importancia del desarrollo de las capacidades de aprender a preguntar, a dar ejemplos y a argumentar.

Las distintas evaluaciones, además, tratarán de reconocer los diferentes modos de representación en que se pueden expresar los procesos de análisis de fuentes, resolución de casos, representaciones, críticas a una producción, pueden dar lugar a elaboraciones de distinto tipo atendiendo a las diversas maneras de expresión de los estudiantes.

2.1.b. La Universidad en la Enseñanza en Emprendedorismo

La “universidad emprendedora” abre nuevas oportunidades para el progreso social a través de una más rápida y efectiva aplicación comercial del saber científico. (Poyago-Theotoky *et al*, 2002), haciéndose necesario un conocimiento preciso de la experiencia para conseguir que el balance final sea socialmente positivo. Se puede argumentar que para crear empleo y mejorar la competitividad y el crecimiento económico en todas las naciones resulta fundamental fomentar el espíritu empresarial y la vinculación del sistema de educación superior, así lo expresa Eduardo Morales Santos ex Rector de la Universidad de Santiago de Chile (2010).

La transferencia de conocimiento más importante desde los centros de formación superior hacia la sociedad se produce a través del capital humano incorporado en las personas formadas en ellos. Cuando éstas, que han conseguido el título universitario, dejan la universidad para ocupar puestos de trabajo en empresas u organismos públicos están en condiciones de aplicar el conocimiento adquirido y amplificarlo a través de la experiencia y del aprendizaje permanente.

En las diferentes Universidades de América y de Europa se han incorporado planes de emprendedorismo. En Estados Unidos un destacado Consorcio para la Educación en el Espíritu Empresarial apoya el concepto de que la educación en el espíritu empresarial es un proceso para toda la vida que tiene diversas etapas de desarrollo características. Al



mismo tiempo, es importante recalcar que la educación superior puede prestar una ayuda considerable en esta tarea, asumiendo que la actitud y la capacidad empresarial se pueden fomentar en los jóvenes, desde la escuela y a lo largo de toda la vida, culminando en el sistema de educación terciaria o universitaria.

Para Israel su éxito para producir tantas empresas tecnológicas no se debe a las 7652 patentes registradas entre el 2002 y el 2005, ni al hecho de tener tres universidades calificadas como las mejores, sino al espíritu emprendedor.

En el Perú el emprendedorismo promovido en las universidades se considera una megatendencia a nivel mundial, como lo expresa la Universidad César Vallejo que en el 2010 quedó como finalista de la competencia de Talento e Innovación de las Américas. Esta corriente cada vez más está extendiéndose positivamente en todas las regiones, mostrándose como la alternativa laboral ideal para los recién egresados.

En el Brasil (Albuquerque, 2007) se puede destacar: la promoción del desarrollo local sustentable, la promoción del desarrollo de negocios de alto crecimiento y valor agregado, la promoción de la cultura emprendedora y de innovación y la promoción y estructuración de ambientes de innovación.

En Colombia (2004) la comunidad universitaria con el Centro de Desarrollo Empresarial genera y promueve la cultura emprendedora entre sus actores, para construir, compartir y aplicar conocimientos y experiencias, que estimulen la gestión de proyectos de apropiación de tecnologías, de desarrollo socioeconómico y humano, a través del saber y de la creatividad de las instituciones que la componen, para impactar en el entorno social y el sector productivo.

En Bolivia (2010) se realizó la 4ta “competencia mese” para el emprendedor universitario donde el objetivo de la competencia es generar un espacio para el ejercicio de la simulación empresarial. Los alumnos de diferentes universidades del país tienen la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas, desarrollar sus habilidades en la toma de decisiones, fomentar el trabajo en equipo y el desarrollo de estrategias, todo ello vinculando el mundo de la educación formal con la empresa y



con la tecnología y la oportunidad de aprender jugando, motivados por una competencia.

En Chile Fernando Vigorena (2008) profesor de emprendimiento universitario, considera que hay poca gente que desea aventurarse porque para quien desee emprender las dificultades son muchas. En primer término, emprender no significa solamente montar negocios, sino más bien asumir una actitud activa, protagonista y hacedora. La actitud emprendedora se traduce en la capacidad de generar nuevos conocimientos que a su vez generen desarrollo y nuevas soluciones, que se traduzcan en realizaciones concretas y mensurables. El emprendedor es protagonista, hace que las cosas sucedan.

Muchas veces las universidades mantienen derechos políticos y/o económicos sobre la iniciativa emprendedora, de tal modo que la implicación activa, directa y la transferencia de conocimiento a través de las spin-off se valora como una forma de aumentar los ingresos y los recursos económicos de diferentes universidades como las de España y las de Estados Unidos (Ortín, *et al*, 2007).

Del análisis de cómo se enseña en otros países el aporte de la universidad al emprendedorismo surge la pregunta si es posible enseñar emprendedorismo en el ámbito local.

2.1.c. La contribución del emprendedorismo al desarrollo local

El concepto de Desarrollo Local puede pensarse como la aplicación, del concepto de Desarrollo planteado por Sen (1999) a un determinado territorio. Al referirse a un territorio no se está teniendo en cuenta sólo un determinado sitio geográfico, sino también una forma de vida determinada, una cultura establecida, una realidad social y económica específica y un medio ambiente definido (con ciertos recursos naturales y ciertas potencialidades productivas). De aquí surge que el desarrollo local (que busca aumentar las capacidades individuales ya que la gente ahora no vale por lo que sabe, sino por lo que hace con lo que sabe) y de la comunidad (a partir de lo que el territorio posee) tiene que ver con partir de las cualidades endógenas del lugar e intentar fomentar



y potenciar sus aspectos positivos, superando las dificultades y limitaciones que pueda haber en dicho territorio.

El desarrollo local debe apuntar a la creación de un sistema de innovación el cual es una articulación de empresas, instituciones científicas creadoras de conocimiento, instituciones tecnológicas de aplicación de conocimientos y entidades financieras. Este sistema debe funcionar en forma cooperativa y las interfases son cubiertas por organismos estatales de regulación y entidades financieras que actúan de facilitadoras de proyectos tecnológicos. Estas interfases además deben apuntar a crear sinergias y optimizar procesos para la resolución de problemas productivos. El sistema de innovación funciona en un marco sociocultural, legal e institucional capaz de interpretarlo y defenderlo como creador de riqueza de la región (Rubio, 2010).

El desarrollo local es sistémico, porque supone la cooperación de actores y la conciliación de intereses de diferentes ámbitos. Es sustentable, porque se prolonga en el tiempo. Es institucionalizado, participativo, planificado y es innovador, especialmente porque innova en el modelo de gestión. Por lo tanto, el desarrollo local es un desarrollo endógeno. Y por ello resulta tan importante la existencia de cualidades emprendedoras en los individuos habitantes del territorio que busca desarrollarse.

2.1.d. Antecedentes en la Provincia

En el año 2002 la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Jujuy establece el “Programa para el Desarrollo de Emprendedores Informáticos”. Para su implementación y ejecución se constituye una alianza entre la Universidad Nacional de Jujuy, a través de la Facultad de Ingeniería, el Gobierno de Jujuy, a través del Ministerio de Hacienda y la Fundación para el Desarrollo Económico de las Regiones de Argentina (FEDERAR) que se materializa en la constitución de la “Asociación Iniciativa Jujuy para Emprendedores del Conocimiento” (Personería Jurídica Dec.4386-G-2005). Actualmente se cuenta con varios emprendimientos conducidos por estudiantes y graduados de las carreras informáticas dedicados a la construcción de



software "a medida", diseño sitios web, herramientas de e-commerce, sistemas inteligentes, sistemas para mini mercados, etc.

Las intervenciones técnicas y económicas para el desarrollo de proyectos de emprendedorismo en comunidades rurales, llevadas a cabo a partir del año 2005 y hasta la fecha por el Laboratorio de Ingeniería para el Desarrollo de la Agroindustria Regional (IDeAR – CITA) de la Facultad de Ingeniería de la UNJu, en las localidades de Bárcena, Huacalera, Yuto, Tilcara, Maimará y Susques, cubren principalmente las necesidades materiales y tecnológicas y muy pocas contemplan el crecimiento del capital humano, aspecto de suma relevancia para el crecimiento del capital social en pos de desarrollo local.

De la investigación citada surgió que, aunque el apoyo técnico, tecnológico y económico-financiero esté presente, no se logra aportar al desarrollo de la comunidad si no se toma conciencia de la realidad social y cultural en la que están insertos, así como de sus proyectos de vida.

A partir del año 2009 el Consejo de la Microempresa de la Provincia y la UNJu inician el Programa de Capacitación y Consultoría para Microemprendedores. Sus objetivos principales son: apoyar mediante consultoría (desde el inicio) a los proyectos nuevos y mediante diagnóstico (a los que están en actividad) evaluando el perfil de los emprendedores y la viabilidad de los proyectos y asistiéndolos en la confección de un plan de negocios. En este programa participan docentes y alumnos de las facultades de Ingeniería, Ciencias Agrarias y Ciencias Económicas.

2.2- EL EMPRENDIMIENTO

2.2.a. emprendedor

El éxito del emprendimiento de un producto o servicio está vinculado a una oportunidad, que es un estado futuro deseado y posible, distinto al actual, y éste depende de la persona o equipo que lo formule, del entorno y de las posibilidades de acceso que brinda a los recursos y al manejo de los tiempos para lograrlo. Para realizar



el análisis se priorizan como ejes principales la persona, la formulación del producto o servicio materializado con el plan de negocios y el contexto.

Entre los autores que relacionan el emprendimiento con la persona está, entre otros, Peter Druker (1984) que dijo que el entrepreneurship o emprendedorismo es una práctica, es un comportamiento, es decir, una conducta y una actitud. Por medio de la educación se puede modificar la realidad. Por ello el autor concluye que es necesario incluir en la formación de los profesionales, además de los conocimientos teóricos, aquellos que les permitan tener características emprendedoras, que no hay por qué considerar que ser científico y ser un empresario exitoso son incompatibles.

Coincidente con Peter Druker, Timmons (1989) propone un modelo basado en el concepto de que las capacidades son adquiribles y defiende en múltiples oportunidades que los emprendedores no nacen, sino que se forman y que, independientemente de la formación del individuo, en cualquier etapa de su vida puede adquirir la motivación para ser emprendedor.

Como lo expresa Silvia Torres Carbonell (2009) emprender es una actitud de vida, es un comportamiento que puede modificarse mediante la educación. El emprendedor ve el cambio como algo normal y entiende que debe hacer las cosas en forma diferente, mejor.

Aparentemente no serían necesarios condicionamientos previos o atributos, ya que, según Amit y Muller (1994) citado por Castillo (1999, pp.9): *“Las comparaciones entre emprendedores y no-emprendedores revelan que éstos son, en general, similares en cuanto a atributos personales y a sus actitudes con respecto al riesgo. No existe un grupo de atributos o un atributo específico ‘requerido’ para la actividad emprendedora, o para predecir quién es más propenso o no a ser emprendedor”*.

2.2.b. El Plan de Negocios

En plan de negocio es un camino a seguir desde un punto de partida hasta la meta fijada. Con la preparación de un plan de negocio no sólo se aprende a fijar objetivos y a diseñar



la estrategia para alcanzarlos, sino también a desarrollar un proceso capaz de generar ingresos y a poder distinguir entre los emprendimientos atractivos y rentables de los que no lo son.

Es un proceso dinámico que puede cambiar en función de la información recopilada y disponible a lo largo de la continua exploración del mercado y de la práctica del negocio. La mayoría de los planes de negocio se realizan con la finalidad de cuantificar los recursos, comúnmente en forma de capital humano y material. Sin un plan de negocio es poco probable conseguir financiamiento y dicho plan representa la carta de presentación del emprendimiento.

Escribir un plan de negocio demanda la búsqueda de información no siempre disponible o inexistente y requiere de una gran concentración en los detalles agudizando la creatividad, partiendo de la idea y arribando hasta la solución de los problemas identificados y la planificación para superarlos. El desarrollo y elaboración de un plan de negocio constituye un enlace con la realidad que fomenta el pensamiento emprendedor y acostumbra a los estudiantes a ejercitarse en el rol de cualquier gerente de empresa en la toma de decisiones.

Al realizar un plan de negocio los estudiantes se ven forzados a cambiar su papel de espectadores a actores y a enlazar su realidad con la oportunidad que perciben del mercado. Esta herramienta desarrolla la capacidad de generar información útil y aplicarla a su empresa.

Los casos se refieren al análisis de situaciones de empresas que, por sus características y su ubicación, son únicas. Éstas son presentadas para ilustrar una condición particular y para fortalecer la toma de decisiones y el análisis. Reconocidos como una manera de promover el pensamiento estratégico, los casos son desarrollados para ayudar en forma práctica en el ejercicio del diagnóstico de empresas y en la comprensión de las estrategias que desarrollan para la mirada interna y externa. Los casos generalmente se complementan con lecturas de teorías que sustentan la génesis de la administración para permitir una discusión nutritiva y promover el pensamiento estratégico.



El caso constituye entonces un instrumento para estimular la discusión creativa mediante el debate saludable de ideas. La clase culmina con una reflexión plenaria de lo aprendido. Las experiencias de la discusión de casos son enriquecedoras tanto para los estudiantes como para los profesores, pero requieren de una preparación previa ardua por ambas partes. Esto refuerza el deseo de aprendizaje, que a su vez, es una conducta deseable en los emprendedores.

Al comparar una serie de casos y contrastarlos, los estudiantes aprenden a desarrollar un marco de pensamiento estratégico, en base a la información relevante, a la consolidación y al análisis para toma de decisiones. Así, el uso recurrente y bien estructurado de casos tiene un impacto alto en la capacitación de emprendimiento.

2.3-EVALUACION DE LA INNOVACION

Para la evaluación de esta innovación se tomó como marco de referencia el modelo CIPP propuesto por Stufflebeam y Shinkfield (1993) que está organizado según cuatro dimensiones:

1-C: Contexto: Su objetivo es definir el objeto, valorar sus necesidades y la oportunidad de satisfacerlas. También incluye al diagnosticar los problemas que surgen y emitir juicios acerca de lo adecuado de los objetivos para solventar las necesidades.

2- I: Input, Insumos: Evaluación de Entrada: Esta etapa de la evaluación anuncia el éxito, fracaso y eficacia del ajuste, identificando y valorando la capacidad del sistema, las estrategias de programas alternativos, la planificación de pasos a seguir para realizar las estrategias, los presupuestos y los programas.

3- P: Proceso: Evaluación del Proceso: Alerta durante el desarrollo del programa acerca de los defectos de la planificación del procedimiento o desarrollo, para aportar información válida para las decisiones a tomar. Además, describe y juzga los procedimientos utilizados.



4- P: Producto (impacto). Para la Evaluación del Producto se recopila la información acerca de los resultados alcanzados relacionándolos con los objetivos planteados

La elección del método de evaluación propuesto por Stufflebeam y Shinkfield (1993) no es casual, surgió luego de una resignificación de conceptos (alcanzado al estar familiarizado con el enfoque sistémico de la empresa, la que es un sistema abierto) y del hecho de que varias técnicas de gestión toman para su análisis esta metodología. Tal es el caso del enfoque de Calidad Total (que evalúa procesos, productos y la interacción de sus componentes tal como se utiliza en la enseñanza en los procesos de evaluación) y del método de Mejora Continua (que establece procesos de co-construcción de alumnos y docentes perfectibles en el tiempo que se van recreciendo y adecuando en forma espiralada con la práctica en base a la información que se puede recolectar a partir de la identificación de indicadores, cumpliendo así con un principio de la administración que dice “no se puede gestionar lo que no se puede medir”).

El enfoque de sistemas en el cual puede ubicarse el modelo CIPP utilizado en esta tesis no es un enfoque analítico según el cual el total se separa en sus partes constituyentes, para después estudiar cada una de estas por separado. El enfoque de sistemas es un enfoque tipo "gestalt" el cual intenta mirar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en acción. El sistema no es un sistema reconstituido, el cual el todo es igual a la suma de sus partes, sino que es un sistema no dividido, en el cual el todo es más que la suma de sus partes.

Este análisis sistémico hace énfasis en los siguientes elementos fundamentales: las entradas, los procesos, las salidas, el ambiente y los recursos; compara los ingresos y los egresos con los objetivos fijados para establecer el rendimiento del mismo. La información obtenida a través de este tipo de análisis fluye hacia todos los elementos del sistema y, dentro del proceso, alimenta cada paso (realimentación). Esta información permite hacer los correctivos necesarios que garanticen el alcance del objetivo final. En este logro es donde juegan un papel importantísimo los recursos para el aprendizaje, como insumos que entran en el proceso e intervienen en él para orientar el producto esperado, descrito por el objetivo final. Los recursos serán eficaces en la medida en que



satisfagan las demandas para la realización y el desarrollo del sistema y en que permitan obtener los resultados deseados. El propósito de usar los procedimientos de sistemas, en el contexto de la educación, es el de proporcionar una forma sistemática de desarrollar, organizar y hacer asequibles al alumno los recursos para el aprendizaje.

El aula de clases conforma un sistema (Figura N° 1) que funciona dentro de un suprasistema que es el sistema educativo de la facultad, el cual a su vez forma parte de la universidad y ésta se encuentra inserta en el contexto local.

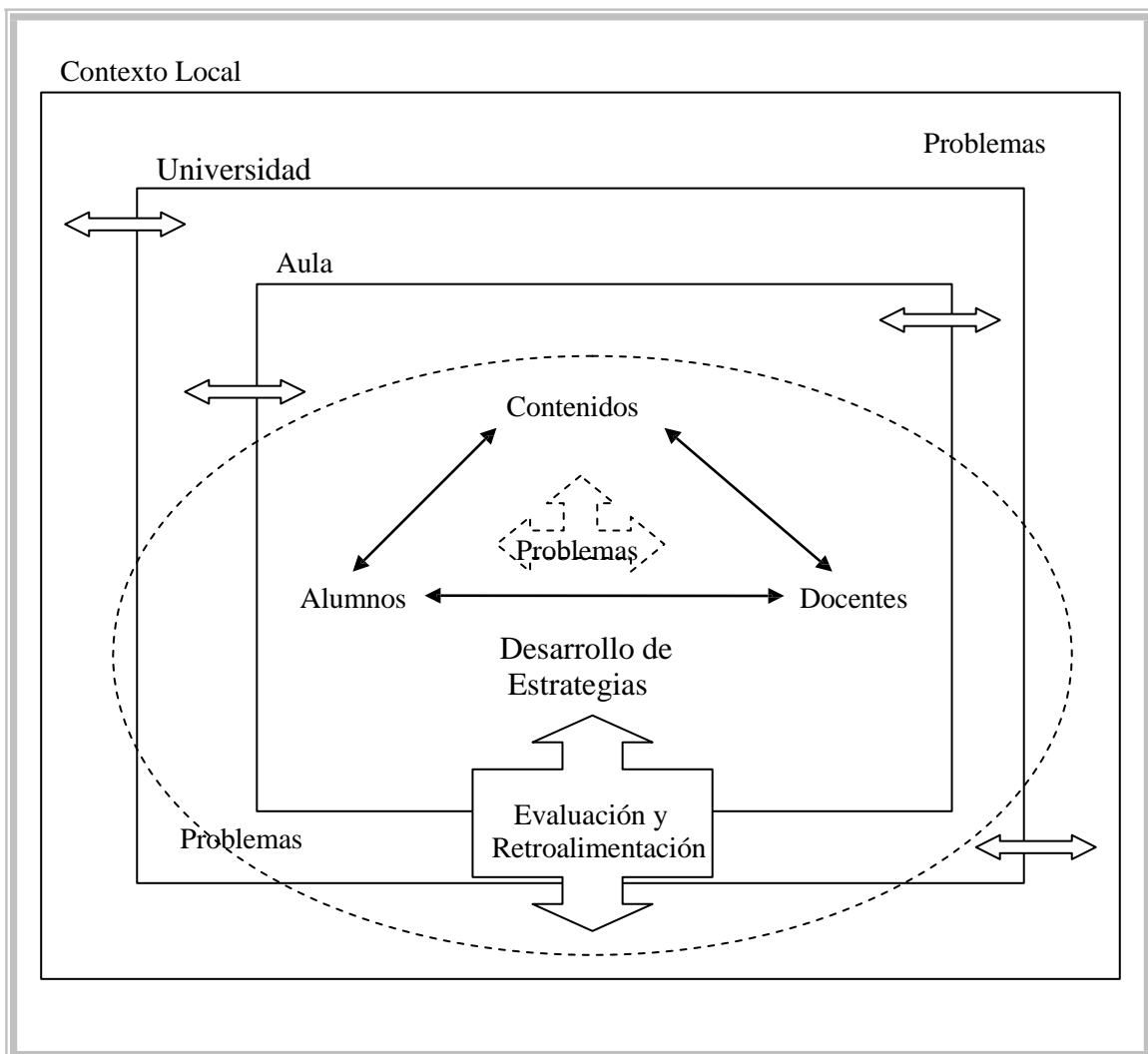


Figura N° 1: Esquema representativo del Sistema aula – Fuente: elaboración propia



El aula, como sistema, está constituida por subsistemas y sus elementos operativos son las entradas, los procesos y las salidas. Las entradas: son los recursos que constituyen los insumos del proceso; las experiencias de los alumnos, los programas.

El proceso es la parte operativa del sistema; su funcionamiento, en este caso, es el proceso de aprendizaje del alumno. Las salidas son las conductas manifiestas adquiridas por los alumnos, las cuales se comprueban a través de la evaluación de los objetivos formulados.

El proceso de enseñar y de aprender supone la interacción de un aprendiz, de un docente, de contenidos culturales y de problemas en un contexto determinado. En este proceso de comunicación en una clase el docente la controla observando el trabajo que está realizando el grupo por observación o preguntas para poder comprobar el grado de avance y puede retroalimentar el circuito de comunicación entre los distintos factores.

Se puede definir ahora diseño de sistemas como la actividad que toma como base al análisis de sistema para proponer la solución de los problemas a través del logro de los objetivos propuestos. Para lograrlo, los indicadores permiten monitorear el plan bien detallado a fin de introducir posteriormente las medidas correctivas a los componentes y a sus interacciones con el sistema.

Evaluar hace referencia a cualquier proceso por medio del que alguna o varias características de un alumno, de un grupo de estudiantes, de un ambiente educativo, de objetivos educativos, de materiales, profesores, programas, etc., reciben la atención del que evalúa, se analizan y se valoran sus características y condiciones en función de unos criterios o puntos de referencia, para emitir un juicio que sea relevante para la educación (Gimeno Sacristán, 1989).

La evaluación implica comparación entre los objetivos impuestos a una actividad intencional y los resultados que produce. Esto supone:



- evaluación del contexto, determinación de los objetivos, de sus posibilidades, de sus condiciones y medios de realización, lo que resulta de fundamental importancia al momento de elaborar la planificación, evaluación de las necesidades inherentes al proyecto (Input), o sea, la determinación de la puesta en práctica, de los recursos y de los medios.
- Evaluación del proceso, estudio de los datos sobre lo efectos que produjeron los métodos empleados, su progresión, sus dificultades y su comparación para tomar decisiones de ejecución.
- Evaluación del producto, medición, interpretación, juicio acerca del cumplimiento de los objetivos, de la eficacia de la enseñanza. El resultado de este proceso es una descripción detallada y global del sistema de evaluación del proceso y resultado del aprendizaje del alumno.

La Evaluación Predictiva o Inicial (Diagnóstica) se realiza para predecir un rendimiento o para determinar el nivel de aptitud previo al proceso educativo. Busca determinar cuáles son las características del alumno previo al desarrollo del programa, con el objetivo de ubicarlo en su nivel, clasificarlo y adecuar individualmente el nivel de partida del proceso educativo.

La Evaluación Formativa es aquella que se realiza al finalizar cada tarea de aprendizaje y tiene por objetivo informar de los logros obtenidos y, eventualmente, advertir dónde y en qué nivel existen dificultades de aprendizaje, permitiendo la búsqueda de nuevas estrategias educativas más exitosas. Aporta una retroalimentación permanente al desarrollo del programa educativo.

La Evaluación Sumativa es aquella que tiene la estructura de un balance, realizada después de un período de aprendizaje en la finalización de un programa o curso. Sus objetivos son calificar en función de un rendimiento, otorgar una certificación, determinar e informar sobre el nivel alcanzado a todos los niveles (alumnos, padres, institución, docentes, etc.).

Partiendo del enfoque sistémico se busca adaptarlo al modelo de evaluación de crecimiento continuo a través de espirales de retroalimentación (adaptado de Kallick, en Senge, 2000) siguiendo el siguiente proceso:

1. Revisar y clarificar objetivos y propósitos
2. Planificar
3. Actuar, experimentar
4. Estimar, buscar evidencia
5. Estudiar, reflexionar, evaluar.
6. Modificar acciones basadas en nuevos conocimientos

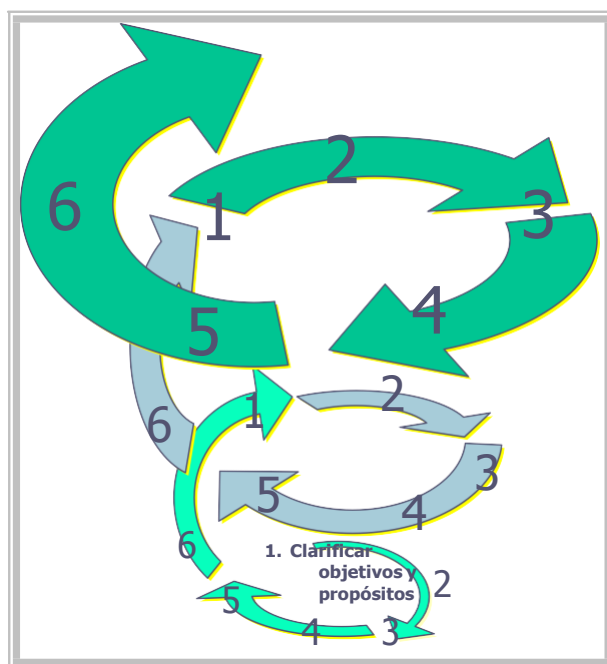


Figura 2: Espiral del conocimiento (Bruner)

El proceso mencionado, que se encuentra claramente graficado en la Figura 2, es concordante con el aprendizaje propuesto por Jerome Bruner (1997) quien establece que la construcción del conocimiento responde a la construcción del aprendizaje en forma espiralada, partiendo de lo simple, resignificándose a partir de la evaluación, en forma creciente y continua para poder llegar a la complejidad.



2.4-MATERIALES Y MÉTODOS

Para aplicar la metodología de investigación de Stufflebeam y Shinkfield en el transcurso de los tres años de práctica de emprendedorismo, fue necesario investigar diversos aspectos para lo cual se compiló información de diferentes fuentes y se diseñaron instrumentos para la recolección de datos que se incorporaron en forma gradual durante este período.

1-C: Contexto: investigado a partir de distintas fuentes y sondeo a emprendedores locales con encuestas diseñadas al efecto y encuestas a docentes de la Facultad de Ingeniería a modo de sondeo institucional.

2- I: Input, Insumos: diseño de encuestas a alumnos antes y después del cursado.

3- P: Proceso: diseño de los pasos y validación del Plan de Negocios y observaciones de clases por parte de otros docentes.

4- P: Producto (impacto): diseño del cuadro de evaluación de los proyectos presentados.

El proceso que en particular se llevó a cabo durante los tres años se detalla a continuación.

2.4.a. Planificación Práctica Emprendedorismo 2008

1. Contexto: análisis del contexto local, regional y nacional.
2. Input: descripción general de los alumnos
3. Proceso: planificación de la Propuesta de innovación para ser llevada a la práctica

La propuesta realizada, de innovar el abordaje del emprendedorismo en el desarrollo de la materia, fue analizada en un proceso de negociación llevado a cabo en la Cátedra. Se evaluaron ventajas y desventajas, concluyéndose sobre la conveniencia y pertinencia de ponerla en práctica ya que se habían recibido instrucciones del Decano de la Facultad para incursionar en la temática. En este proceso se planificaron y acordaron los alcances



del plan de negocios a desarrollar por los grupos de alumnos en función de los tiempos disponibles para alcanzar los contenidos de la materia.

El desarrollo es acordado en la Cátedra en cinco prácticos o pasos articulados con una lógica progresiva de conocimientos que se articulan para que ayuden a comprender la propuesta de innovación (que consiste en la elaboración de un plan de negocios, donde en cada uno de ellos se especifican las estrategias y el aprendizaje esperado). Estos prácticos deben ser ejecutados en forma concatenada o consecutiva, avanzando en el siguiente una vez concluido el anterior:

I. Identificación de la idea – desarrollo de la oportunidad: el desafío es estar alerta a las nuevas oportunidades que se pueden presentar. Implica tomar una idea, producto o servicio existente y, a partir de éstos, desarrollar una innovación o valor agregado, complementándolo o diferenciándolo de algo ya existente o que no se ha desarrollado adecuadamente.

- Estrategias: para desarrollar este primer paso se ponen en juego estrategias de apertura mental para el desarrollo de la creatividad, como por ejemplo tormenta de ideas y los seis sombreros para pensar. Se revisan y analizan proyectos creativos puestos en marcha a partir de revistas especializadas en el tema.
- Aprendizaje esperado: se pretende comprender los procesos que ayudan al desarrollo de la creatividad. El psicólogo húngaro Csikszentmihalyi (1998) planteó este modo de entender la creatividad ya que muchas veces ésta no es cuestión de oferta, sino de demanda. Para poder desarrollar la idea del plan de negocio será necesario agudizar la creatividad.

II. Análisis de pre-factibilidad: en esta instancia se verifica si la idea seleccionada realmente puede llevarse a cabo con los niveles de inversión que demanda una pyme y si satisface una necesidad concreta de un segmento de potenciales clientes.



- Estrategias: analizar negocios similares ya existentes, estimar los niveles globales de inversión y sondear el posible mercado objeto (a través de una pequeña encuesta de sondeo de potenciales clientes), identificar el lugar más adecuado para su instalación, etc.
- Aprendizaje esperado: conocimientos derivados de la elaboración de encuestas y del análisis del mercado local a partir del producto o servicio a desarrollar en un lugar concreto.

III. Rentabilidad del emprendimiento: se debe precisar el monto de inversión inicial y otras inversiones que se estimen necesarias a lo largo de la vida del emprendimiento. Esto ayudará a determinar cuál es el capital que se necesita para llevarlo a cabo y el tiempo en el que se recuperará la inversión. También es importante identificar cuáles serán los costos e ingresos previstos para conocer las utilidades.

- Estrategias: en esta instancia se busca precisar tanto el equipamiento necesario, como así también si se alquilará o utilizará un inmueble propio. Otra parte importante del análisis es la determinación de los costos que se generarán a lo largo de la vida útil del proyecto. Los mismos servirán de referencia para la determinación del precio en función de la estrategia seleccionada. Debe establecerse, además, el nivel de ingresos que se generará en función del volumen de ventas previsto y el precio del producto / servicio. Un aspecto importante a incorporar en esta etapa de análisis es la estrategia de marketing seleccionada, a fin de establecer sus costos e incorporarlos dentro del análisis.
- Aprendizaje esperado: en esta instancia es manejar inversión inicial, los costos e ingresos para poder precisar el punto de equilibrio (que es el que determina el volumen de ventas para comenzar a tener ganancias) como así también conocer las estrategias de marketing que desarrollan las empresas.

IV. . Trámites para la instalación de la empresa y fuentes de financiamiento: se presentará en clase el listado de los organismos y los trámites pertinentes para poder poner en



marcha una empresa y los organismos que financian pymes especificando los montos, las tasas y los tiempos de devolución.

- Estrategia: consiste en conocer los organismos que tienen incumbencia en la habilitación del emprendimiento y la banca local y organismos oficiales que ofrecen reales posibilidades de créditos, como así también las exigencias para otorgarlos.
- Aprendizaje esperado: conocer cómo se tramita en el medio la habilitación de una empresa, trámites y costos involucrados y poder ajustar el plan de negocios a las exigencias de estas entidades y ejercitarse en la forma de conducirse con estos medios.

V. Presentación del Plan de Negocios: para alcanzar los objetivos planteados es muy importante elaborar una carpeta del Plan de negocios donde se especifique el análisis realizado en cada uno de los pasos anteriores, incluyendo conclusiones y reflexión final. El plan de negocios es una herramienta fundamental para presentar nuestro proyecto a los socios o inversionistas.

- Estrategias: en esta instancia se busca presentar el plan de negocios en el plenario en el cual los diferentes grupos actúan como inversionistas y preguntan o realizan observaciones acerca de cada plan presentado.
- Aprendizaje esperado: saber presentar el plan en forma escrita y oral ante posibles inversores, desarrollando estrategias para su defensa.

4. Producto: una vez realizada esta primera experiencia se analizaron los pasos realmente ejecutados.

Para la Evaluación del Producto se recopila la información acerca de los resultados alcanzados relacionándolos con los objetivos planteados. Se analiza el desarrollo de los cinco prácticos o pasos en la construcción del plan de negocios.



Elaboración de un cuadro de análisis cualitativo para evaluación del Plan de Negocios

Se diseñó un cuadro específico conteniendo diferentes ítems para evaluar el manejo de diferentes herramientas de administración de empresas como por ejemplo la matriz BCG y el FODA, si se acercan al concepto de emprendedor,

2.4.b. Planificación Práctica Emprendedorismo 2009

1. Contexto

1.a. Marco Provincial

1.a.1. Diseño de encuestas a empresarios locales

Con el objeto de sondear, entre otras cosas, la motivación que los llevó a emprender, el rubro en el que se desarrollan, las características personales se encuestaron a quince empresarios locales (ver Anexo 1 - A).

1.a.2. Diseño de encuestas a docentes de la institución

Con de fin de conocer el pensamiento de los docentes respecto del emprendedorismo y de la posibilidad de comprometerse a impulsar la visión emprendedora se encuestaron a modo de sondeo a nueve docentes de diversas materias de 1ero a 5to año de la Facultad de Ingeniería (ver Anexo 1 - B).

1.b. Revisión del marco regional y nacional

Se analiza si existieron cambios en el contexto que se justifique mencionarlos.

2. Input

2.a. Diseño y realización de encuestas para alumnos ex antes y ex post

Durante la segunda experiencia, realizada en el año 2009, se incorporaron encuestas a los alumnos antes (ver Anexo 1 - C) y después (ver Anexo 1 - D) del desarrollo de la



materia (con el objeto de evaluar el producto de la enseñanza-aprendizaje) y a docentes (para analizar el conocimiento de emprendedorismo y la posibilidad de involucrarlos en la enseñanza de esta temática).

2.b. Descripción de los alumnos

Se evalúa, entre otras cosas, la edad promedio y año de cursado de la carrera.

3. Proceso:

Se revisan los pasos del Plan de Negocios

4. Producto

4.a. aluación de encuestas antes del cursado y ex post

4.b. Presentación de proyectos por parte de los alumnos

Los alumnos presentan proyectos de emprendimiento

2.4.c. Planificación Práctica Emprendedorismo 2010

1. Contexto

Revisión del contexto local, regional y nacional.

2. Input:

Realización de encuestas para alumnos ex antes y ex post y descripción general de los alumnos.

3. Proceso

3.a. Observación y devolución de clases a la mitad de cursado

3.b. Observación y devolución de clases al final de cursado

3.c. cultades en el aprendizaje del Plan de Negocios.

4. producto

4.a. aluación de encuestas antes del cursado y ex post

4.b. Presentación de proyectos por parte de los alumnos

Los alumnos presentan proyectos de emprendimiento



CAPITULO 3

3.1-RESULTADOS Y DISCUSION

De acuerdo a lo previsto en el capítulo anterior, se aplicó la metodología CIPP de investigación de Stufflebeam y Shinkfield desarrollando cada año los cuatro puntos de análisis que propone el método: 1-C: Contexto, 2- I: Input, 3- P: Proceso y 4- P: Producto

3.1.a. PRÁCTICA EMPRENDEDORISMO 2008

1. Evaluación del Contexto

Para evaluar el contexto se investigan los marcos: provincial, regional y nacional

1.a. Marco provincial

En el documento elaborado por la DIPEC para la discusión, se consigna que el perfil productivo de Jujuy se estructuró en actividades basadas en el aprovechamiento de los recursos naturales. El Sector Primario representa el 10% del PBG; el Secundario, el 26%; los Servicios, el 64% de la actividad económica. La participación del Sector Primario se ubica por encima de la media nacional (fuente DNPR, 2006).

Asimismo se indica que los complejos agroindustriales tradicionales de la provincia están poco estructurados e integrados, lo que representa baja potencialidad en el agregado de valor. Por otra parte, Jujuy se especializa fundamentalmente en actividades del Sector Primario de la economía y en los sectores industriales de escasa complejidad (agricultura y ganadería), alimentos, minería y cultivos industriales como tabaco y azúcar.

Según la Dirección Provincial de Planeamiento, Estadísticas y Censo (2010), las participaciones en términos de puestos de trabajo, las actividades primarias (minería y agricultura) y las agroindustriales (azúcar, tabaco, cítricos) generan mucho menos



empleo que el sector público. El 50% de los empleados públicos corresponden al Poder Ejecutivo y el 25,3%, a la educación. De las actividades productivas la que más empleo genera es el tabaco.

Las exportaciones del año 2008 están conformadas principalmente por productos del sector tabacalero (30%), seguida del sector hortícola (13%), frutícola (8%), celulósico-papelero (5%) y siderúrgico (4%).

Este bajo desarrollo industrial y empresarial condiciona o limita la demanda laboral de los egresados. Las posibilidades para el profesional que hoy opta por ser empleado están muy limitadas. Me pregunto: ¿Cómo se desarrollan las habilidades y competencias requeridas para un desempeño profesional acorde con las demandas de las empresas y del contexto en su conjunto?

En el caso particular de mi promoción (la del año 83) se puede decir que egresamos en un contexto diferente por lo que el formateo que recibimos de la Universidad no nos capacitó para ser emprendedores sino más bien empleados. Hoy el profesional que puede tener mayores posibilidades laborales es aquel que se arriesgue a ser su propio jefe. Por este motivo surge otra pregunta: ¿desde la Facultad los estamos preparando para enfrentar esta realidad?

Actualmente las habilidades blandas o sociales tienden a ser más importantes que las duras y son aquellas capacidades necesarias para interactuar adecuadamente dentro de un ambiente laboral, permitiendo el logro efectivo de objetivos institucionales. Tales habilidades son:

- Actitud y aptitud para el trabajo
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo
- Abordaje interdisciplinario de los problemas
- Desarrollo de la creatividad para la generación de innovaciones
- Flexibilidad para el asociacionismo



- Desarrollo de la inteligencia colectiva en la empresa para transformarse en una empresa inteligente a partir del desarrollo del pensamiento sistémico.

El aprendizaje colectivo, al ser un proceso de avance constante y continuo, es endógeno, subjetivo, axiológico, participativo y comprometido y demanda una "inversión en relaciones humanas" (Crozier, 1994); significa transformar las regulaciones de un sistema social, innovar, aumentar las capacidades de relación de las personas y organizaciones.

El pensamiento sistémico integra las ciencias para el sujeto que aprende individualmente y organizacionalmente. Pues, si no aprende individualmente no tiene sentido hablar de aprendizaje organizacional; por este motivo tienen una gran importancia los esquemas mentales y el dominio personal en este aprendizaje individual y la visión compartida y el trabajo de grupo, en el aprendizaje organizacional. Senge (1995).

1.b. Marco regional y nacional

La gerencia de empleo en su publicación Trabajo, Ocupación y Empleo (Lepore y Scheleser, 2006), permite esclarecer las razones macroeconómicas y sociales a nivel nacional y su evolución, las que dan cuenta de las razones de alentar el cuentapropismo o emprendedorismo para lograr que cada profesional sea capaz de generar su autoempleo.

El informe de la Gerencia de empleo permite comprender cómo se produjo la desocupación debido al cambio de rol del Estado. Inicialmente como protector (entre 1953 y 1976) se presentó con fuerte intervención, en un contexto de crecimiento económico orientado al mercado interno y a la producción industrial, y un mercado de trabajo caracterizado por el pleno empleo.

En el apogeo neoliberal de los 90 se presentó un nuevo escenario en el que predominaba la privatización de empresas públicas, el deterioro del mercado de trabajo (por el



señalado de la desocupación y de la difusión del trabajo no registrado), la apertura económica y el ingreso de nuevas empresas multinacionales al mercado en el país.

Entre 1993 y 1995 la tasa de desocupación abierta urbana ascendió abruptamente del 6 al 18% de la población económicamente activa y, desde entonces, la desocupación se mantuvo sistemáticamente por encima de los dos dígitos. Junto al aumento de la desocupación se acrecentó el volumen de empleo no registrado, que ascendía en el 2005 a más del 40% del empleo asalariado total

Los cuenta propia profesionales (médicos, abogados, entre otros ingenieros, contadores, arquitectos, sicólogos, odontólogos, músicos y artistas), obtienen ingresos similares a los asalariados registrados en las mismas ocupaciones, y que, a su vez son mayores a los obtenidos por sus pares insertos en empleos no registrados en las mismas ocupaciones.

En el año 2004 el 11% corresponde a la modalidad de cuenta propia profesionales. El cuentapropismo constituye una actividad laboral con una participación relativamente importante en la estructura ocupacional argentina. La gerencia de empleo (en la publicación Trabajo Ocupación y Empleo Especialización Productiva, Tramas y Negociación Colectiva, LEPORE y SCHELESER, 2006) permite observar el crecimiento de los cuentapropistas como generadores de empleo y liberadores de la carga administrativa al Estado. El trabajo por cuenta propia comprende aproximadamente una cuarta parte del total de empleo en la mayoría de las regiones que, en el caso del NOA, asciende al 21,4% y en el NEA, a 22.1%.

La investigación realizada de los contextos nacional, regional y provincial identifica una situación compleja para la inserción laboral para los profesionales. El trabajo por cuenta propia constituye una opción válida para aquellos trabajadores que -evitando el empleo precario con su consecuente menor remuneración- parecen privilegiar los desafíos del desarrollo profesional independiente sobre la protección que brinda el empleo asalariado de calidad.

2. Input – Insumos



2.a. Descripción de los alumnos

Los alumnos que cursan la materia Economía y Organización de Empresas pertenecen a 3er y 4to año, respectivamente, de diferentes carreras de la Facultad de Ingeniería. Los de 3er año pertenecen a las carreras de Ingeniería Química e Industrial. Los de 4to año, a las carreras de Ingeniería Informática y Licenciatura en Sistemas.

En un estudio previo se pudo reconocer que los alumnos muestran:

- Expectativas y capacidades para reflexionar y debatir.
- Interés y placer por la novedad del conocimiento y de la realidad.
- Necesidad de respeto y valoración de sus aportes en la construcción del conocimiento.
- Poca práctica en trabajos grupales.
- Escasa experiencia en elaboración de informes sobre trabajos de campo.
- Escaso conocimiento sobre la dinámica y abordaje de las ciencias sociales.
- Poca experiencia en resolución de problemáticas divergentes.
- Ética desvinculada de la disciplina.
- Léxico limitado y redacción inapropiada.

El grupo clase se compone de una media de aproximadamente 100 alumnos cuya edad promedio supera los 20 años. Su pertenencia familiar se corresponde con nivel de estudios primarios o secundarios, excepcionalmente terciarios o universitarios. El nivel socioeconómico de la mayor parte del alumnado es medio o de bajos ingresos.

Muy pocos alumnos trabajan y, paradójicamente, en éstos se puede percibir un mejor rendimiento. Los alumnos de las ingenierías están acostumbrados a las ciencias naturales; es decir, al método científico con su linealidad propia causa-efecto, desconociendo el enfoque de las ciencias sociales que presentan una ruptura a la citada linealidad ya que una causa puede generar múltiples efectos o un efecto puede estar generado por múltiples causas. Además, las ciencias sociales posibilitan alternativas de soluciones abiertas lo que favorece el debate y el pensamiento crítico.



2.b. Encuestas realizadas a los alumnos

Para poder conocer aspectos relacionados con el futuro de los profesionales egresados, mediante un sondeo exploratorio, que forma como parte inicial del proceso de investigación, se realizó la encuesta al inicio del cursado de la materia en el mes de marzo de este año lectivo. Tuvo su origen en una inquietud de la Cátedra de Economía y Organización de Empresas de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Jujuy.

A partir del análisis de las encuestas se detectó:

- Existen diferentes percepciones respecto a la inserción laboral: los informáticos se consideran mejor preparados para enfrentar el trabajo en forma independiente. Los de Ingeniería Química no se sienten preparados para enfrentar el trabajo ni en forma independiente ni dependiente.
- Los alumnos demoran en terminar la carrera. Esto se evidencia con la variable antigüedad en la misma. En el caso de las mujeres de 4to año la antigüedad promedio es de 4 años y en el caso de los varones, 7. La variable edad de los estudiantes es de 23 años para los alumnos del citado año.
- La encuesta demarcó que la cantidad de mujeres en las carreras de ingeniería son pocas en relación a los varones en una proporción de 29% de mujeres y 71 % de varones.
- Cuando se cursa el 4º año de la carrera las mujeres demuestran un mejor rendimiento académico pues tienen 14 materias en promedio aprobadas frente a los varones que tienen 10. No existe información del tema ampliado al resto de alumnos.

Estos resultados generaron interrogantes con respecto a las posibilidades futuras de la Cátedra para atender los aprendizajes necesarios para la inserción laboral. Actualmente la propuesta de vinculación a la empresa consiste en la elaboración de un trabajo final a partir de la información relevada en una visita a alguna de ellas, donde el grupo debe interiorizarse de su organización, realizar un diagnóstico y, posteriormente, proponer mejoras.



A la luz de este análisis surge como necesidad para la Cátedra la posibilidad de facilitar el aprendizaje en el ejercicio práctico de analizar y replantear el desafío que representa la formación de una empresa, pensándola en toda su dimensión de manera que cuente con todos los atributos que le posibiliten ser competitiva.

La única materia que les permite a los alumnos ingresar y vincularse al mundo empresarial es la de la cátedra Organización de Empresas. Pensar afrontar la propia empresa la mayoría de las veces se plantea después de recibido y el profesional es el que debe investigar y si bien conoce las técnicas o herramientas de diagnóstico de empresas en funcionamiento en su contexto, desconoce la metodología de elaboración de un plan de negocios sustentable que hace a la génesis de todo emprendimiento.

3. Proceso

Una vez realizada esta primera experiencia se analizaron los pasos realmente ejecutados

I. Identificación de la idea – desarrollo de la oportunidad: Se facilitaron diferentes revistas con emprendimientos creativos de los que cada grupo realizó y presentó un análisis crítico de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

II. Análisis de pre-factibilidad: Una vez elegida la idea se comenzó a realizar estudios de mercado y antecedentes de empresas similares. La mayoría recurrió a la elaboración de encuestas para verificar la receptividad del producto o servicio.

III. Rentabilidad del emprendimiento: En todos los proyectos presentados se llevó a cabo un análisis de las inversiones necesarias. Lo que por cuestiones de tiempo no se analizó fue el recupero de la inversión pues de común acuerdo en la Cátedra se consideró que era mas importante determinar el punto de equilibrio; es decir, cuántas unidades o servicios se deben vender para empezar a ganar.

IV. Trámites para la instalación de la empresa y fuentes de financiamiento: En un práctico se presentaron los trámites que deben hacerse para la habilitación de un negocio. Algunos grupos acompañaron a su presentación los formularios a llenar.



V. Presentación del Plan de Negocios: Cada grupo presentó en plenario su plan de negocios y los otros grupos oficiaron de inversionistas realizando preguntas aclarativas o mayores precisiones.

4. Producto

En el año 2008, en la segunda mitad del cuatrimestre, se puso en práctica por primera vez la ejecución del plan de Negocios (formulado por los alumnos organizados en grupos) y se evaluó la real posibilidad de su concreción, durante el cuatrimestre en el cual se cursa la materia. Paralelamente, en cada clase se fueron realizando análisis de casos de empresas. La finalidad es incorporar habilidades para el análisis del macro y microentorno de la empresa como así también la mirada a las dificultades internas.

Para la Evaluación del Producto se recopiló la información acerca de los resultados alcanzados relacionándolos con los objetivos planteados. Se analizó el desarrollo de los cinco prácticos o pasos en la construcción del plan de negocios.

II. Identificación de la idea – desarrollo de la oportunidad

El desarrollo de una idea, producto o servicio les llevó aproximadamente 3 clases. Se buscó facilitar el proceso con técnicas de creatividad como tormenta de ideas y la lectura de emprendimientos existentes de la revista pymes. Todo esto mirado siempre desde el marco de la cadena de valor; es decir, conceder un grado de importancia a las posibilidades de tener proveedores para las materias primas o insumos bases como así también la real posibilidad de la existencia de un mercado para el producto o servicio elegido. Se facilitó este proceso llevando envases de diferentes productos (como dulces en potes plásticos o de vidrio, champú, cereales, etc.) para que identificasen el segmento de mercado al cual está dirigido, evaluando en forma sencilla los diferentes procesos en su elaboración.

III. Análisis de pre-factibilidad

En esta instancia los alumnos verificaron la factibilidad de desarrollo de la idea seleccionada. En algunos casos fue argumentada con el desarrollo de una pequeña



encuesta de sondeo, especialmente para productos nuevos, investigando en Internet o localmente la tecnología necesaria y sus costos para encuadrarla con los niveles de inversión que demanda una pyme.

IV. Rentabilidad del emprendimiento

Cuantificaron el monto de inversión inicial y las necesarias a lo largo de la vida del emprendimiento para su sostenibilidad. También identificaron los costos e ingresos previstos para determinar las utilidades. Por razones de lo acotado del tiempo para el desarrollo del proyecto se estableció como prioritario el determinar el punto de equilibrio de funcionamiento; esto es, la cantidad de productos o servicios que necesitarían vender para cubrir costos. Esta determinación se transforma en un indicador que debe estar presente en todos los proyectos ya que muchos emprendimientos fracasan por no realizar este análisis básico.

V. Trámites para la instalación de la empresa y fuentes de financiamiento

Se presentaron en clase el listado de los organismos y los trámites pertinentes para poder poner en marcha una empresa y los organismos que financian pymes, especificando los montos, las tasas y los tiempos de devolución.

VI. Presentación del Plan de Negocios

Los distintos grupos defendieron el proyecto en una exposición oral, en un plenario en el cual el resto de los alumnos y los docentes cumplen con el rol de un inversor, realizándoles distintas preguntas. En ese mismo momento hacen entrega de una carpeta con versión impresa del proyecto.

Proyectos presentados

1. Tecnología para eventos y congresos
2. Producción de quesos de cabra
3. Internet inalámbrico
4. Producción de carne de conejo
5. Turismo aventura



6. Cuac – Informática de alta gama
7. Estudio de grabación de música

En el Anexo 2, Cuadro N° 1, se puede apreciar la grilla de evaluación elaborada para analizar puntos principales del Plan de Negocios y el uso de las herramientas de diagnóstico que suministra la administración de empresas como por ejemplo análisis FODA, matriz BCG, punto de Equilibrio, uso de encuestas, como así también la aplicación de otras herramientas incorporadas en otras materias de la carrera que cursan.

El 71% de los proyectos fue formulado para servicios. La identificación de verdaderos emprendedores pone énfasis, entre otras cosas, en la creatividad del emprendimiento. De los proyectos presentados sólo el 29% era innovador.

Si bien la creatividad es importante en la concepción teórica del emprendedorismo, desde el punto de vista de la práctica también lo es que los proyectos que se presentan puedan generar un autoempleo a los alumnos que lo desarrollan. Por este motivo se realizó un análisis de la cantidad de personas que pueden vivir de cada proyecto aunque esta información se transformó en un indicador recién en los años siguientes.

3.1.b. Práctica Emprendedorismo 2009

1. Evaluación del Contexto

Para mejorar el análisis del contexto, durante este año se agregaron encuestas de sondeo a emprendedores locales y a nivel institucional, a docentes de diversas cátedras de 1ero a 5to año.

1.a. Marco provincial

Durante el tercer trimestre del 2009 la tasa de actividad llegó al 40,5 levemente superior al 40,4 registrado en igual período del 2008. Llama la atención el crecimiento del mercado informal el cual, si bien no cuenta con registros oficiales, equivaldría al PBG formal.



De acuerdo al informe ocupacional del año 2008-2009, realizado por la Dirección Provincial de Planeamiento, Estadísticas y Censos de Jujuy en relación a los Desocupados de la población económicamente activa, los mayores valores se registran en el intervalo de 20 a 29 años para ambos sexos, edad que ofrece las mayores oportunidades para emprender (Kantis- 2002).

1.a.1. 1. Encuesta a empresarios locales

Los empresarios locales encuestados se encuentran distribuidos en el rubro del comercio, de la industria y de los servicios, perteneciendo el 40% a la industria que, en este caso, se caracteriza por tener poca incorporación de tecnología y bajo agregado de valor en el proceso. La mayoría de los encuestados son jujeños casados, tiene más de 3 años de antigüedad en el emprendimiento y todos son mayores de 25 años de edad. Ver Cuadro N°1.

Rubro	
Comercio	33%
Industria	40%
Servicio	27%
Antigüedad de la empresa	
Menos de 3 años	27%
Entre 3 y 10 años	40%
Más de 10 años	33%
Sexo	
Masculino	77%
Femenino	23%
Lugar de nacimiento	
Pcia de Jujuy	93%
Otra Pcia.	7%
Edad del Emprendedor	
Menos de 25 años	0%
Mayor de 25 años	100%
Estado Civil	
Soltero	14%
casado	79%
Separado	7%

Cuadro N°1: Características generales de los
Empresarios locales encuestados



En el análisis de las motivaciones que estos empresarios tuvieron para la concreción de un proyecto se detecta que éstas fueron diversas y la necesidad no pareciera ser el principal factor que los impulsó. Ver Cuadro N°2. La mayoría fue el creador de la empresa aunque, en algunos casos, lo hicieron con el apoyo del cónyuge o en el marco de una sociedad.

¿Porqué emprendió?		
Por necesidad		20%
Otros		80%
¿Quién creó la empresa?		
La Persona		47%
Una sociedad		20%
con esposo/a		27%
Otro		7%
¿La empresa creada fue la primera en el rubro?		
Si		40%
No		60%
¿Cuánto tiempo le llevó formarla desde la idea hasta la puesta en marcha?		
Menos de un año		53%
Mas de un año		47%
¿En qué cree que se basa el éxito de su empresa?		
Calidad y atención al cliente		53%
Otros		47%
¿Tuvo algún otro intento de emprendedorismo que no alcanzó el objetivo?		
Si		27%
No		73%
¿Cómo resultó la accesibilidad a los recursos?¿se apoyó en alguna red?		
Solicitó crédito		33%
No solicitó		67%
¿Se considera una persona acostumbrada a asumir riesgos?		
Si		80%
No		20%
NS/NC		0%
¿Para un emprendedor existen incertidumbres internas y externas?¿cuáles considera mas importantes?		
Internas		15%
Externas		31%
Ambas		54%

Cuadro N°2: Resultados de encuesta a empresarios locales (continúa)



¿Qué condiciones particulares son las que lo transforman en un buen emprendedor?	
Gestión	33%
Valores	17%
Características personales	50%
¿Considera necesaria la formación en emprendedorismo para crear una empresa y en qué aspecto se debería poner énfasis?	
Si	93%
No	0%
No necesariamente	7%
En qué aspecto?	
Demanda	7%
Comercialización	7%
Aspectos impositivos	7%
RRHH	7%
Gestión	14%
Otros	57%

Cuadro N°2: Resultados de encuesta a empresarios locales

En el 60% de los casos no fueron pioneros en el tipo de empresa y la mayoría la pudo concretar en un plazo menor a un año. Más de la mitad atribuye su éxito a aspectos relacionados con la calidad del producto o servicio que brinda y la buena atención al cliente, considerando que sus características personales, la capacidad de gestión y sus valores son los aspectos que los transformaron en un empresario exitoso. Sólo el 27% tuvo una experiencia fallida anterior aunque el 80% se considera acostumbrado a asumir riesgos.

La mayoría emprendió la empresa utilizando recursos propios, sin acceder a créditos. Prácticamente todos consideran que es necesario tener formación en emprendedorismo en aspectos relacionados principalmente con la gestión, pero también con los recursos humanos, con la demanda, con la comercialización y con los aspectos impositivos.

Ajustándonos al concepto de lo que es un emprendedor, no es suficiente con crear una empresa y sostenerla sino que es necesario además agregar valor con una innovación en el producto, en el proceso, en la presentación, en la organización, en la relación con el



cliente; en forma general, cambios en los procesos o gestión. Del grupo de entrevistados, son pocos entonces los que cumplen con este requisito.

1.a.2. 2. Encuesta a docentes de la institución

Se encuestó a modo de sondeo a 9 docentes de diversas materias de 1ero a 5to año de la Facultad de Ingeniería. Los resultados se observan en el Cuadro N° 3 y de acuerdo a lo expresado por el 89% de los docentes, existiría un conocimiento de la temática del emprendedorismo y una percepción de la posibilidad de enseñarlo. El 44% de estos docentes consideró que la temática del emprendedorismo debería abordarse en todos los niveles de enseñanza. Asimismo el 78% de ellos manifestó que podría colaborar en la formación en este tema.

¿Conoce lo que es el emprendedorismo?		
	Si	89%
	No	11%
	NS/NC	
¿Emprendedor se nace o se hace?		
	Nace	0%
	Se hace	22%
	Ambas	67%
	NS/NC	11%
¿Considera factible la enseñanza en emprendedorismo?		
	Si	89%
	No	0%
	NS/NC	11%
En qué nivel considera que se debería enseñar emprendedorismo:		
	Primaria	22%
	Secundaria	22%
	Todos los niveles	44%
	NS/NC	11%
¿Considera que sería factible colaborar en la formación en emprendedorismo?		
	Si	78%
	No	11%
	NS/NC	11%
¿Considera que el egresado debe emprender su propia empresa?		
	Si	67%
	No	0%
	No necesariamente	11%
	NS/NC	11%
	Otros	11%

Cuadro N° 3: encuesta a docentes de la Facultad de Ingeniería



Este sondeo, (si bien no constituye una muestra estadística representativa) da resultados coincidentes con los obtenidos por expertos que están abocados al análisis y a la evaluación de esta temática en el hecho que el emprendedor se puede hacer y que el emprendedorismo se puede enseñar. En la mirada de los resultados se detecta un principio de compromiso institucional con la temática desde las diferentes cátedras, a pesar que no todas las materias de los encuestados podría llegar a tener una vinculación directa con la materia, pero sí en la intencionalidad de impulsar la visión emprendedora. Por último, más de la mitad de los encuestados (el 67%) consideró que los egresados deberían crear su propia empresa.

1.b. Marco regional y nacional

No se han detectado en este año cambios a nivel regional o nacional que merezcan ser destacado.

La situación económica general no sufrió cambios significativos y en la provincia se profundizó la economía informal lo que marca la creciente dificultad para acceder a al sector asalariado formal. Manteniéndose el autoempleo como una alternativa válida para los profesionales.

2. Input – Insumos

2.a. Encuesta a los alumnos

Durante la segunda experiencia, realizada en el año 2009, se incorporaron encuestas a los alumnos antes y después del desarrollo de la materia con el objeto de evaluar el producto de la enseñanza-aprendizaje. Los resultados de las encuestas antes se contrastan con las ex post en el punto correspondiente a Producto del presente año.

2.b. Descripción de los alumnos

Los alumnos que cursan la materia Economía y Organización de Empresas, al igual que en el año anterior, pertenecen a 3er y 4to año de diferentes carreras de la Facultad de Ingeniería.



El grupo clase se modificó a solicitud del Secretario Académico a los fines de facilitar el cursado a quienes trabajan abriendo dos comisiones en turno mañana y tarde. La cantidad de alumnos por comisión es de entre 20 y 30 personas con una edad promedio de 23 años. El 87% de los alumnos no trabajan aunque el 52% tuvo alguna experiencia laboral. El 48% piensa trabajar en relación de dependencia cuando se reciba y algunos de estos alumnos piensa seguir estudiando.

3. Proceso

Se utiliza la misma estrategia para la formulación del Plan de Negocios que la desarrollada en el año 2008 pero se adelantan las actividades a fines de la primera mitad del cuatrimestre.

Se repitió la secuencia de proceso planteada el año anterior y se complementa el aprendizaje con el análisis de casos confiriendo habilidades para el análisis diagnóstico de empresas.

I. Identificación de la idea – desarrollo de la oportunidad

Se desarrollaron las mismas estrategias que en el año 2008 pero en menos tiempo.

II. Análisis de pre-factibilidad

Se desarrollaron iguales estrategias que en el año 2008 pero en menos tiempo.

III. Rentabilidad del emprendimiento

Se desarrollaron las mismas estrategias que en el 2008 pero en menos tiempo y se puso mayor énfasis en la determinación del Punto de Equilibrio, ya que a partir de este año se lo tomó como un indicador.

IV. Trámites para la instalación de la empresa y fuentes de financiamiento

Se desarrollaron las mismas estrategias que en el año 2008 pero en menos tiempo.

V. Presentación del Plan de Negocios



Se desarrollaron las mismas estrategias que en el año 2008 pero en menos tiempo.

Por tratarse de un año atípico por los problemas de la gripe aviar no fue factible realizar observaciones de clases e incluso se acortaron sensiblemente los tiempos de los prácticos del Plan de Negocios.

4. Producto

4.a. Resultado de las encuestas “antes” y “ex post” a los alumnos

Los resultados de las encuestas realizadas a los alumnos durante el año 2009 antes y ex post pueden consultarse en el Cuadro N° 4. Se percibe un esclarecimiento del concepto de emprendedorismo ya que así lo manifiesta el cambio que reflejan los porcentajes: del 87% al 100%. En cuanto a afrontar la empresa, el 53% inicial que se sentía capacitado para crear una ascendió al 82% luego del cursado de la materia.

El ser independiente es la principal motivación para emprender, con un porcentaje al inicio del 69% y uno final del 76%. Se manifiesta una decisión por la creación de una empresa en los próximos años: al inicio alcanza el 92% y al final el 95%. Se clarifica el conocimiento del camino para crear la empresa ya que del 35% inicial que manifiesta conocer qué caminos se deben recorrer para crear una empresa ascendió a un 93% después del curso.

Inicialmente el 45% manifestó conocer lo que es un plan de negocios y, al final del cursado, un 93% consideró que lo comprende. Al concluir la materia el 54% fue conciente de la necesidad de un préstamo para realizar el emprendimiento. Desde el inicio mismo el 100% de los encuestados vio como necesarios los estudios previos para encarar una empresa y priorizan la observación del mercado y del plan de negocios.

Es llamativo que al finalizar el cursado sólo el 22% sintió la necesidad de capacitación para emprender. Al analizar los resultados de las encuestas se puede percibir, por un lado, la apertura al conocimiento, puesto que la mayoría es conciente de la necesidad de capacitación y estudios previos del mercado y, por el otro, un impacto positivo ya que se lograron aprendizajes en conceptos como emprendedorismo, el camino que hay que



desarrollar para crear la empresa, plan de negocios y, especialmente, el cambio de concepción respecto a la posibilidad de ser independiente creando la propia empresa.

	ANTES	DESPUES
Significado de emprendedorismo	El 87% manifestó conocer	El 100% conocen el significado
Afrontar la empresa	El 53% se siente capacitado para crear una empresa	82% se siente capacitado para montar una empresa
Motivación para emprender	El 69% busca ser independiente	El 76% lo hace para ser independiente
Crear la empresa en los próximos años	El 92% tiene expectativa de crear su empresa en los próximos años.	95% lo piensa realizar en los próximos años.
Conocimiento del camino para crear la empresa	El 35% sabe qué caminos se deben recorrer para crear una empresa	El 93% declara conocer el camino para constituir una empresa
Conocimiento del plan de negocios	El 45% conoce lo que es un plan de negocios	93% conoce lo que es un plan de negocios
Necesidad de un préstamo para emprender	57% es conciente de la necesidad de un préstamo para realizar el emprendimiento	54% es conciente de la necesidad de un préstamo para realizar el emprendimiento
Necesidad de estudios previos al emprendimiento	100% los considera necesario previo a encarar una empresa. Priorizan la observación del mercado y plan de negocios.	100% los considera necesario previo a encarar una empresa. Iguales prioridades.
Necesidad de capacitación	29% siente la necesidad de capacitación para emprender.	22% siente la necesidad de capacitación para emprender.

Cuadro N° 4: resultado de las encuestas “antes” y “ex post” a los alumnos – año 2009

4.b. Proyectos presentados

1. GME - Imprenta Digital
2. XFX Soluciones Informáticas
3. Divertime Divertite – salón de juegos
4. Dominaria Cards – juegos con cartas y web
5. Ciber la Red



En el Anexo 2, Cuadro N° 2, se puede apreciar la grilla de evaluación de los puntos principales del Plan de Negocios. El 80% de los proyectos fue formulado para servicios. De los proyectos presentados sólo el 20% resultó innovador, pero el 40% de ellos no tenían antecedentes locales. Los emprendimientos están pensados para absorber entre 3 y 4 personas. Resultó interesante la cantidad de grupos que utilizaron la encuesta como herramienta de sondeo de mercado y el incremento del uso de datos estadísticos.

3.1.c. Práctica Emprendedorismo 2010

1. Evaluación del Contexto

1.a. Marco provincial

No se detectaron cambios en el marco provincial que merezcan ser destacados.

1.b. Marco regional y nacional

Al igual que en el marco provincial, no se identificaron cambios a nivel regional o nacional que merezcan ser destacados. El contexto en general no tuvo cambios significativos que permitan avizorar mejores posibilidades laborales para los egresados, con lo cual se sigue manteniendo lo indicado con anterioridad respecto que el emprendedorismo es una alternativa válida no sólo para generar el autoempleo sino también como motorizador del desarrollo local.

2. Input – Insumos

Se utilizó la misma estrategia para la formulación del Plan de Negocios que la desarrollada en el año 2008.

2.a. Descripción de los alumnos

La edad promedio es de 24 años. El 80% de los alumnos no trabajan, aunque el 31% tuvo alguna experiencia laboral. El 44% piensa trabajar en relación de dependencia cuando se reciba y algunos de ellos desean seguir estudiando. La muestra está



conformada por 16 alumnos: 15 de sexo masculino y 1 de sexo femenino, con una cantidad promedio de 13 materias aprobadas.

2.b. Diagnóstico realizado por la cátedra a partir de los resultados de la encuesta
Durante la tercera experiencia, llevada a cabo en el año 2010, se incorporaron encuestas a los alumnos antes y después del desarrollo de la materia con el objeto de evaluar el producto de la enseñanza-aprendizaje. Los resultados de estas encuestas se contrastan con las ex post en el punto 4. Producto, del presente año.

3. Proceso

Se repitió la secuencia de proceso planteada los años anteriores y se agregaron, a la mitad y final del cursado, las observaciones realizadas por otros docentes.

3.a. Devolución docentes - clase a mitad del cursado.

Las observaciones fueron llevadas a cabo por 2 docentes: 1 de enseñanza media y otro del nivel terciario.

1. Devolución Profesor 1 – docente de secundario

“Una clase, me permite observar de manera parcial la visión que tiene el docente en el aula. Sería interesante observar una serie de clases para indagar si el docente tiene otros estilos para desarrollar una clase o persiste en él una característica particular. Existe una variedad de posturas para desarrollar la clase según el tema que aborde. En este caso el docente se preocupa por la calidad expresiva y formativa del discurso, y la estrategia creativa que utiliza y que los estudiantes han de incorporar como una cualidad distintiva.

Debo entender que el docente sostiene una visión “sociocomunicativa” en esta clase en particular. Sitúa al proceso enseñanza aprendizaje como acto comunicativo singular, caracterizado por la intencionalidad formativa y por el compromiso para generar un



proceso de enseñanza aprendizaje innovador. En este sentido la propuesta me parece que está enmarcada dentro de un modelo “comunicativo-interactivo”.

Cabe destacar el trabajo, puesto en el desarrollo y en el potenciamiento de los recursos materiales “objetos”, los cuales cumplen una función de mediadores y estimulan a los estudiantes en la búsqueda de información para resolver la practica. La interacción dialógica es otro aspecto que está destacado ya que permite la construcción a partir de la verbalización de las acciones realizadas por los alumnos. Resulta importante que el docente desarrolle estrategias para construir conocimientos y códigos compartidos, tratando de establecer un “universo discursivo” (Maturana) que permita a los alumnos ampliar el conocimiento y la comprensión de los temas.

También es muy importante destacar la mirada del docente que permite la re-conceptualización de su tarea y el reconocimiento de los cruzamientos epistemológicos, éticos, políticos de su propia práctica.”

2. Devolución Profesor 2 – docente de nivel terciario

La distribución de la clase.

Muy buen manejo de la pizarra.

Conceptualización clara con abundancia de ejemplos.

Favorece la participación de otros alumnos de la clase.

La clase no parte de la recuperación o diagnóstico de ideas previas de los alumnos. El recurso de la encuesta no fue recuperado en la clase. ¿Qué objetivo tuvo?

“Clima de Clase”

Los alumnos trabajan respondiendo las consignas del docente.

Vinculo cordial con el docente.

El docente da la consigna de que vayan pensando en el producto/servicio con el cual trabajarán. Ante la pregunta de la alumna ¿Es Grupal? El docente limita a 4 integrantes y sugiere leer la revista Pyme para orientar el trabajo.



Los alumnos entregan la producción grupal plasmada en la cartulina y se van retirando.
El docente sigue atendiendo dudas en algunos grupos y alumnos.

La distribución espacial de la clase.

Muy buen manejo de la pizarra.

Conceptualización clara con abundancia de ejemplos.

Favorecer la participación de otros alumnos en la clase.

La clase no parte de la recuperación o diagnóstico de ideas previas de los alumnos. El recurso de la encuesta no fue recuperado en la clase. ¿Qué objetivo tuvo?”

3.b. Devolución Docente – Al final del cursado

1. Devolución Profesor 1 – docente de secundario

Interacción fluida alumno-alumno dentro del grupo y luego inter-grupo. Acciones de trabajo de asunción de roles de los diferentes integrantes del grupo.

Impacta la seriedad de los alumnos para asumir la tarea propuesta.

Se asume la propuesta o tarea como un hecho real en donde cada uno de los alumnos desarrolla su función comprometiéndose con el resto de sus integrantes en forma sinérgica.

Compromiso personal de cada alumno propiciado por la actividad.

Apertura del docente para trabajar en forma diferente.

La actividad propuesta genera las siguientes actividades.

Búsqueda de información e investigación.

Juego de roles.

Especificidad respecto a gráficos procesos.

Simulación.

Encuesta.

Manejo de costos.

Análisis de mercado.

Estrategias de venta.

Determinación de tiempos para evaluar capacidad de producción.

Generosidad del docente.



Trabajo en equipo.

2. Devolución Profesor 2 – docente terciario

La distribución del aula no ayuda a la comunicación ya que el docente está ubicado en el medio de la clase y hay alumnos que quedan a sus espaldas. Lo adecuado sería en semicírculo orientado hacia los expositores de los trabajos finales.

El aula tampoco colaboraba porque está ubicada al lado de una avenida, recibiendo todos los ruidos del paso de vehículos. Además, existe una construcción cercana desde la que llegan los sonidos propios de ésta.

Los alumnos que presentan trabajos relacionados con las carreras que cursan deberían ahondar más en la parte que le es pertinente. Por ejemplo, en el caso de la serigrafía, los alumnos deberían haber explicitado un poco más los procesos químicos que allí suceden.

Se destaca como positivo el juego de roles como inversores de los alumnos, profesor y jefe de trabajos prácticos, oyentes que participan de la exposición pidiendo explicaciones y mayores precisiones a los expositores para evaluar si la inversión es conveniente o no.

Destaca la creatividad y calidad general de los trabajos presentados por los alumnos.

Propone que en otra clase se invite a un emprendedor local que puede relatar sus vivencias como tal.

3.c. cultades observadas

En el 2010 se observan dificultades en el proceso de aprendizaje que quedan evidenciadas en la presentación del Plan de Negocios. Una vez identificadas por los docentes en ocasión de la presentación y análisis del proyecto, los alumnos efectúan las correcciones correspondientes para su aprobación. Los puntos que mas se repiten son:



confusión en la identificación del afuera y el adentro de la empresa para poder detectar fortalezas, debilidades y amenazas y oportunidades y la determinación de los costos fijos y variables en el cálculo del Punto de Equilibrio.

A su vez, los requerimientos más frecuentes de los alumnos respecto de temas que no forman parte del programa de la materia son: forma legal de inicio de la empresa y su inscripción; aspectos tributarios, VAN y TIR y mercados en desarrollo y la profundización de algunos conceptos brindados en el curso como por ejemplo marketing y estudio de mercado. También han solicitado poder escuchar experiencias de emprendedores locales.

4. Producto

4.a. ados de Encuestas a los alumnos año 2010

Con respecto al significado de emprendedorismo se percibe un esclarecimiento del concepto, así lo manifiesta el cambio que reflejan los porcentajes de respuestas de los alumnos: del 87% al 100%. Ver cuadro N° 5. En cuanto a afrontar la empresa, el 53% inicial que se sentía capacitado para crear una ascendió al 82% luego del cursado de la materia.

El ser independiente (principal motivación para emprender) tuvo un porcentaje al inicio del 69% y uno final del 76%. En cuanto a la decisión por la creación de una empresa en los próximos años al inicio alcanzó el 92% y, al final, el 95%. Se clarificó el conocimiento del camino para crear la empresa ya que el 35% inicial que manifestó conocer qué caminos se deben recorrer para crear una empresa, ascendió a un 93% después del curso.

Inicialmente el 45% conocía lo que es un plan de negocios y al final del cursado, un 93% consideró que lo comprendía. Al concluir la materia el 54% fue conciente de la necesidad de un préstamo para realizar el emprendimiento. Desde el inicio mismo el 100% de los encuestados consideró necesarios los estudios previos para encarar una empresa y priorizó la observación del mercado y del plan de negocios.



	ANTES	DESPUES
Significado de emprendedorismo	El 88% manifestó conocer	El 100% conocen el significado
Afrontar la empresa	El 47% se siente capacitado para crear una empresa	75% se siente capacitado para montar una empresa
Motivación para emprender	El 67% busca ser independiente	El 69% lo hace para ser independiente
Crear la empresa en los próximos años	El 93% tiene expectativa de crear su empresa en los próximos años.	93% lo piensa realizar en los próximos años.
Conocimiento del camino para crear la empresa	El 29% sabe qué caminos se deben recorrer para crear una empresa	El 94% declara conocer el camino para constituir una empresa
Conocimiento del plan de negocios	El 50% conoce lo que es un plan de negocios	94% conoce lo que es un plan de negocios
Necesidad de un préstamo para emprender	50% es conciente de la necesidad de un préstamo para realizar el emprendimiento	50% es conciente de la necesidad de un préstamo para realizar el emprendimiento
Necesidad de estudios previos al emprendimiento	100% los considera necesario previo a encarar una empresa. Priorizan la observación del mercado y plan de negocios.	100% los considera necesario previo a encarar una empresa. Iguales prioridades.
Necesidad de capacitación	26% siente la necesidad de capacitación para emprender.	25% siente la necesidad de capacitación para emprender.

Cuadro N° 5 resultado de las encuestas “antes” y “ex post” a los alumnos – año 2010

Es llamativo que al finalizar el cursado sólo el 22% sintiese la necesidad de capacitación para emprender. Al analizar los resultados de las encuestas se puede percibir, por un lado, la apertura al conocimiento, puesto que la mayoría es conciente de la necesidad de capacitación y estudios previos del mercado y, por el otro, un impacto positivo, ya que se lograron aprendizajes en conceptos como emprendedorismo, el camino que hay que desarrollar para crear la empresa, el plan de negocios y, especialmente, el cambio de concepción respecto a la posibilidad de ser independiente creando la propia empresa.

Si bien en las encuestas se formulan preguntas tratando de determinar si el emprendedorismo de cada alumno sería atribuible a cuestiones del legado o herencia familiar y/o a las características personales, posteriormente al investigar la teoría de la



auto eficacia de Bandura (1977) se pudo comprender que los individuos que la poseen tienen mayores posibilidades de éxito como emprendedores. Esta teoría manifiesta que la persona que dice poder y se siente capaz, puede desarrollar estrategias para alcanzar el objetivo. A partir de allí fue factible delimitar aún más el alcance del análisis del emprendedorismo ya que este concepto está vinculado, entonces, a las personas y al proyecto propiamente dicho. En este caso sólo se trabaja sobre el análisis del cambio de actitud a partir de la incorporación de conocimientos y no sobre sus características personales ya que demandaría otra investigación.

4.b. Proyectos presentados

En el año 2010 las tareas relacionadas con el Plan de Negocios se iniciaron a partir de la 4ta clase incorporándose el listado de las tareas a realizar propuesta por Longenecker, Moore, y Petty (2001) para la administración de pymes y adaptación del Tablero de Validación de Oportunidad para Emprendimientos desarrollado por Daniel Miguez (2008) en su libro El Emprendedor Profesional. En esta clase se realiza la lectura previa y el análisis por grupo de la propuesta de plan de negocios y validación, para luego encarar las dudas que surgen sobre el tema.

Plan de Negocios

1-Portada: Presenta los nombres y números telefónicos de los propietarios y personal clave de la administración, la fecha de su preparación y el personal de contacto.

2-Resumen ejecutivo: ofrece un panorama general de todo el plan de negocios. Se redacta después que se han terminado las otras secciones, destaca los puntos significativos y debe motivar al que lo lee.

3-Declaración de la misión y la visión: describe sucintamente la estrategia propuesta y la filosofía del negocio para realizar la visión.

4-Panorama general de la compañía: nombre, ubicación, objetivos y producto o servicio principal del negocio y forma legal de organización.

5-Plan de productos o servicios: describe el producto o servicio y destaca cualquier característica singular; explica la razón por la que la gente comprará el



producto o servicio. Caracteriza el producto o servicio que representa una ventaja competitiva.

6-Plan de mercadotecnia: indica quiénes son los clientes de la empresa y el tipo de competencia que enfrentará, bosqueja la estrategia de mercadotecnia. Debe describir: análisis del mercado objetivo y perfil del cliente objetivo, método de identificación y atracción de los clientes, enfoque de ventas y canales de distribución, tipo de promociones y publicidad de ventas.

7-Plan de administración: identifica los participantes claves: director, equipo administrativo y capacitación de empleados.

8-Plan de operaciones: explica el tipo de manufactura o sistema de operación que se utilizará, describe las instalaciones, la mano de obra, la materia prima y el requerimiento de procesamiento del producto. También el método de operación y control de calidad.

9-Plan financiero: especifica las necesidades financieras y las fuentes de financiamiento. Analiza el punto de equilibrio y financiamiento planeados.

Validación del emprendimiento adaptado del Tablero de Validación de Oportunidad para Emprendimientos (Miguez, 2008).

Permite la descripción del proceso de elaboración desde la idea inicial al producto final terminado:

- 1.Aspectos del Mercado
 - Oportunidad
 - Mercado estructura
 - Permanencia ventana de oportunidad
 - Producto o servicio
 - Calidad y precio de venta
 - Clientes y sus características
 - Proveedores y la accesibilidad a la materia prima
 - Distribuidores
 - Competidores



Mercados de capitales

2. Aspectos del Negocio

Análisis de ingreso y ventas potenciales

Análisis de costos y gastos

Impuestos y regulaciones

Inversiones necesarias

Punto de equilibrio

3. Aspectos Operativos

Conformación de la empresa

Estructura legal al inicio

Procesos productivos a aplicar

Recursos para afrontar la cantidad desueldos

Roles a asumir por los integrantes

4. Aspectos Estratégicos

Diferenciación

Presentación del producto o servicio

Calidad y precio del producto o servicio

Barreras de Entrada y competidores

Poder de compra frente a proveedores

I. Identificación de la idea – desarrollo de la oportunidad

Se desarrollaron las mismas estrategias que años anteriores y con un tiempo de clase normal.

II. Análisis de pre-factibilidad

Se desarrollaron las mismas estrategias que años anteriores.

III. Rentabilidad del emprendimiento

Se desarrollaron las mismas estrategias que años anteriores pero se agregaron ejemplos sencillos para la mejor comprensión del punto de equilibrio.

IV. Trámites para la instalación de la empresa y fuentes de financiamiento



Se desarrollaron las mismas estrategias que años anteriores.

V. Presentación del Plan de Negocios

Se desarrollaron las mismas estrategias que en años anteriores.

Proyectos presentados

1. C CLAP Tercerización de Servicios Generales
2. Freezernet – Delivery de Bebidas
3. Tecno Skin`s – cubiertas personalizadas para notebook y celulares
4. Lava rap
5. Norte Serigrafía

En el Anexo 2, Cuadro N° 3, se puede apreciar la grilla de evaluación de los puntos principales del Plan de Negocios. Los proyectos de prestación de servicios mantienen su liderazgo en cantidad. Se incrementó la cantidad de proyectos creativos. Disminuyó sensiblemente la cantidad de aquellos que utilizan herramientas brindadas por otras materias y las encuestas.

Después de la experiencia recogida de los trabajos elaborados por los alumnos en el curso de estos 3 años se pueden identificar puntos claves en la definición del emprendimiento. El primero de ellos es la determinación del punto de equilibrio, motivo de fracaso de emprendimientos que no pueden distinguir la cantidad de productos o servicios que necesitan vender para cubrir costos. Similar nivel de importancia tiene el manejo de herramientas de diagnóstico como FODA y Matriz BCG que permiten realizar la mirada interna y externa de la empresa. También se identifica como significativa la incorporación de la innovación en los proyectos, ya que permite distinguirlos de los generados por necesidad, posibilitando el ingreso a la ventana de oportunidad que ofrecen, especialmente, los mercados en nacimiento. Para darle peso a la generación de trabajo se detectó que también resulta sustancial la determinación de la cantidad de personas que absorbe el emprendimiento.



3.2-DISCUSSION

3.2.a-Cambio de actitud de los alumnos

Si analizamos los resultados de los alumnos encuestados al inicio y al final del cursado se puede observar que existe un porcentaje de alumnos que cambiaron de opinión con respecto a poder crear la empresa. Ver Figura N° 1. Este resultado es alentador y coincidente con los autores que aseveran que es posible enseñar el emprendedorismo.

Los aspectos contextuales pueden llegar a influir en el proceso emprendedor y resulta imposible sesgar a la persona del contexto ya que en la propia socialización del emprendedor interactúa con otras personas o instituciones de la sociedad. La educación para poder emprender debe considerar la influencia de lo cultural y de la historia personal de cada individuo. No será igual en el aprendizaje de un individuo que en su proceso de socialización no ha recibido ningún ejemplo de espíritu emprendedor, al de aquel que sí ha podido observar y aprender actitudes propias de un emprendedor (tales como la búsqueda de caminos alternativos, la toma de riesgos, el pensar ideas innovadoras, el ser perceptivo, tener motivación y poder aprovechar la oportunidad).

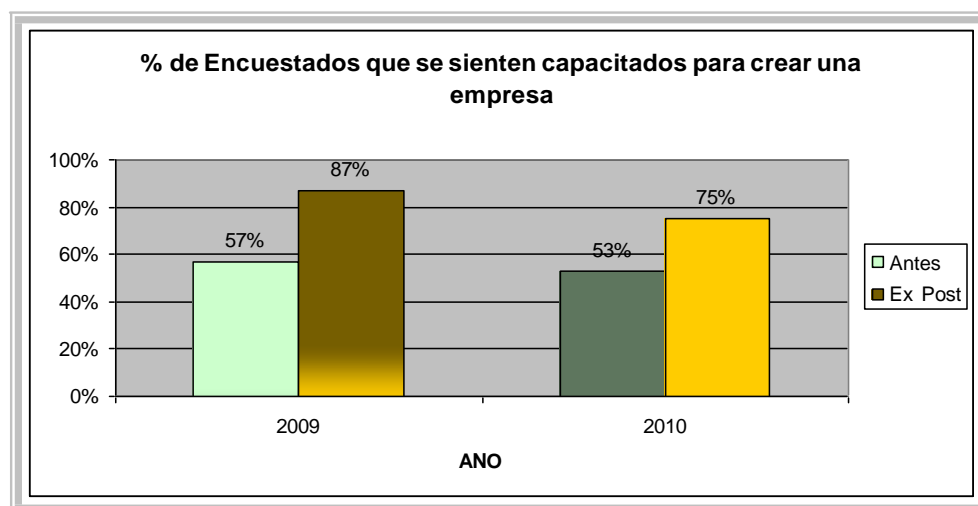


Figura N° 1: Cambio de actitud de los alumnos 2009 – 2010 p/afrentar una empresa

Si bien en la encuesta de sondeo se indagó acerca de antecedentes o legados familiares empresariales como así también de las características personales como capacidad para asumir riesgos, entusiasmo y motivación, al ahondar sobre esta temática se pudo



determinar posteriormente con la ayuda de la Teoría Social Cognitiva que este análisis debe ser motivo de otra investigación. Esta teoría esclarece la manera en que los procesos cognitivos y afectivos inciden en cómo los emprendedores reaccionan ante diferentes situaciones como así también la influencia de los factores personales y las situaciones del entorno en las motivaciones de éstos para desempeñar su rol innovador y persistir ante los desafíos de la creación y gestión de sus emprendimientos.

Las experiencias formadas en los contextos socioculturales y socioeconómicos por los que atraviesa un individuo, como sus creencias y actitudes, influyen decididamente en la conducta a través de los mecanismos mediadores cognitivos y afectivos (Mischel y Shoda, 1998).

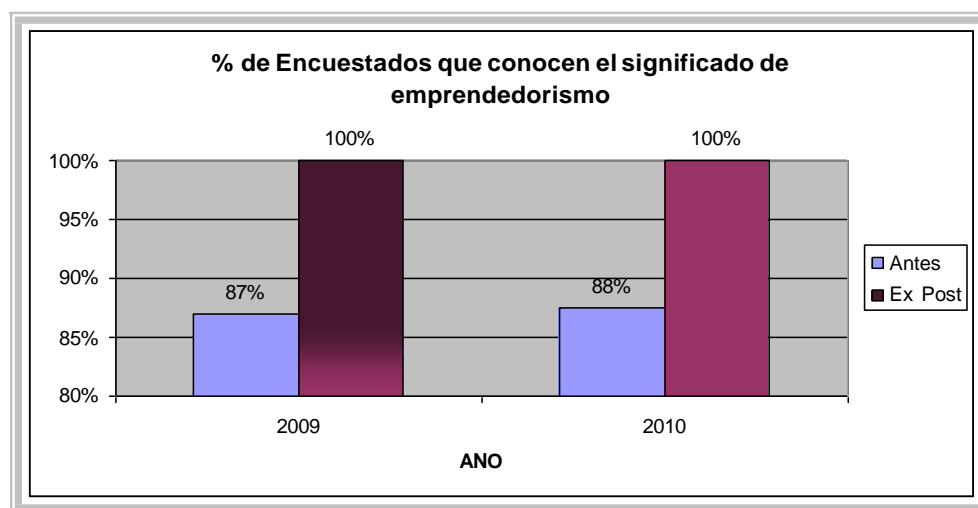


Figura N° 2: conocimiento del significado de emprendedorismo por alumnos 2009-2010

Analizando la encuesta en los puntos referidos específicamente al emprendedorismo, tal como se puede observar en las Figuras N° 2 y N° 3, los conocimientos sobre el tema y sobre el plan de negocios muestran un significativo crecimiento después del cursado de la materia.

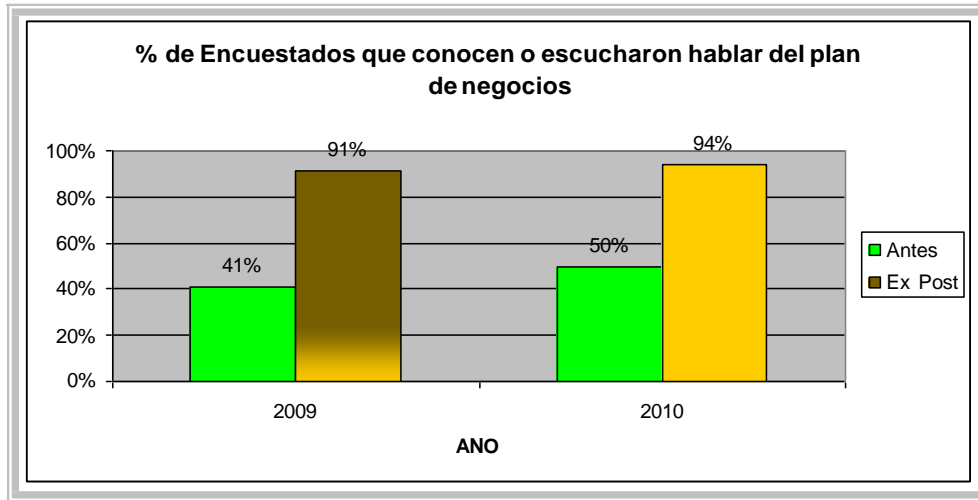


Figura N° 3: conocimiento previo del Plan de Negocios por alumnos encuestados 2009-2010

La independencia económica como motivación para emprender se encuentra ya instalada en la visión del alumno desde el comienzo del cursado de la materia. Tal como se puede observar en el gráfico de la Figura N° 4 prácticamente no se observa una variación significativa. Los porcentajes de aquellos que buscan la independencia económica son del mismo orden de los que se animarían a crear la empresa.

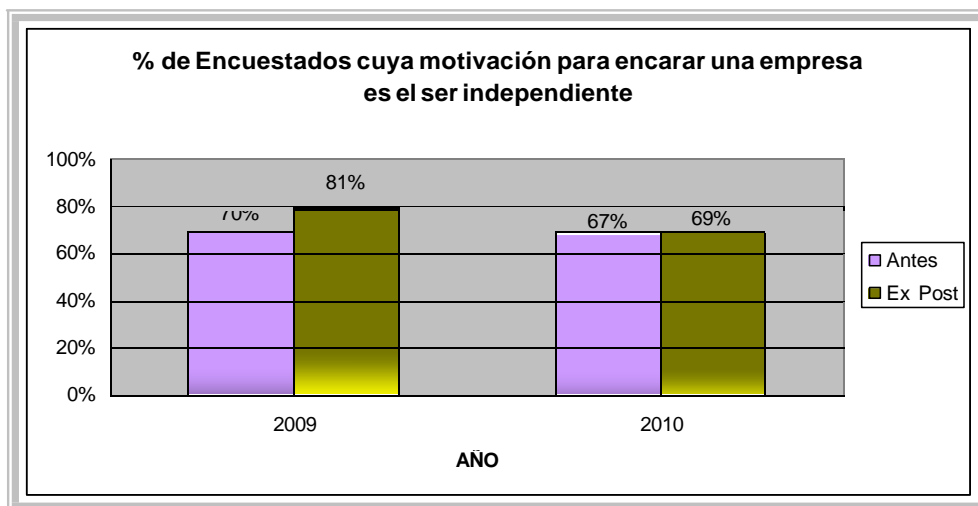


Figura N° 4: Motivación de independencia alumnos 2009-2010 para encarar una empresa

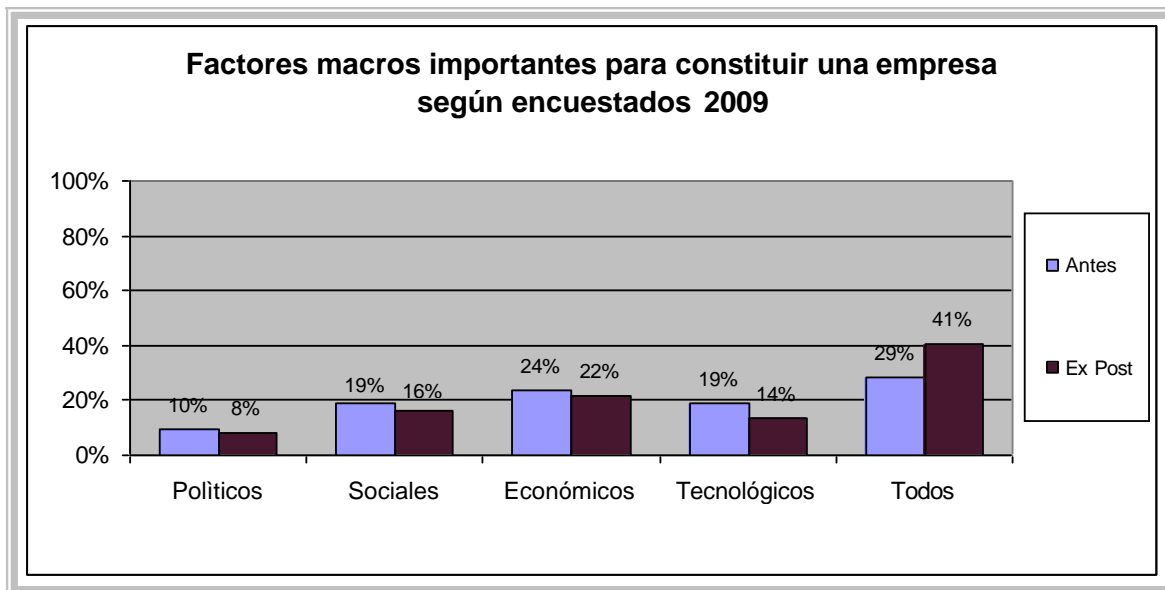


Figura N° 5: importancia asignada por los alumnos 2009 a los factores del macro entorno

Al analizar los factores macro que inciden en la constitución de una empresa se observa que en el año 2009, Figura N° 5, los alumnos asignan mayor importancia a todas las variables, es decir, las políticas, sociales, económicas y tecnológicas. Si bien en el año 2010, Figura N° 6, disminuye el porcentaje ex post asignado a éstas, se mantiene su importancia relativa respecto del resto. Esto marca un aprendizaje correcto de la importancia que tienen las variables del macro entorno.

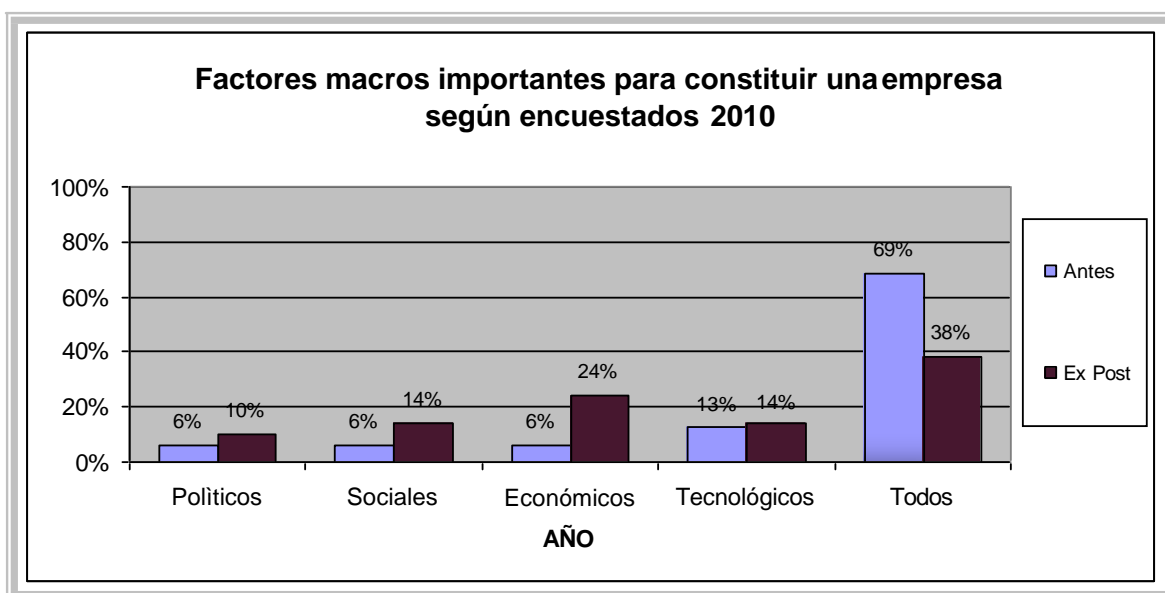


Figura N° 6: importancia asignada por alumnos 2010 a los factores del macro entorno



En el caso de los factores del micro entorno de una empresa en los encuestados en el año 2009, Figura N° 7, existe un aumento en la consideración de la importancia de los competidores y de los clientes. Esta percepción está en coincidencia con la opinión vertida por los emprendedores locales encuestados.

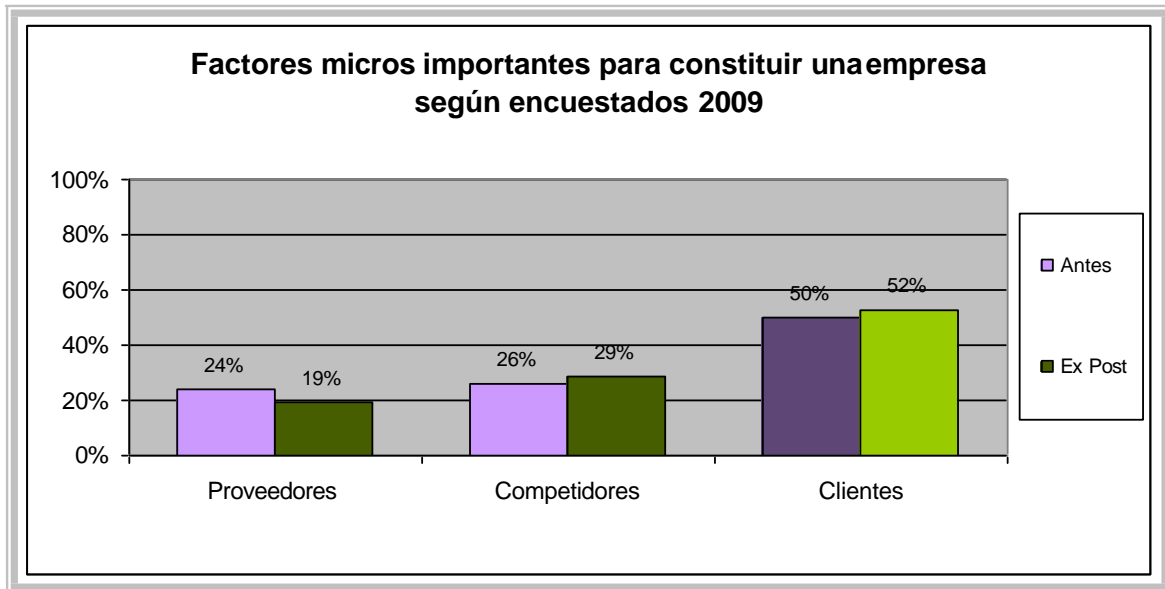


Figura N° 7: importancia asignada por los alumnos 2009 a los factores del micro entorno

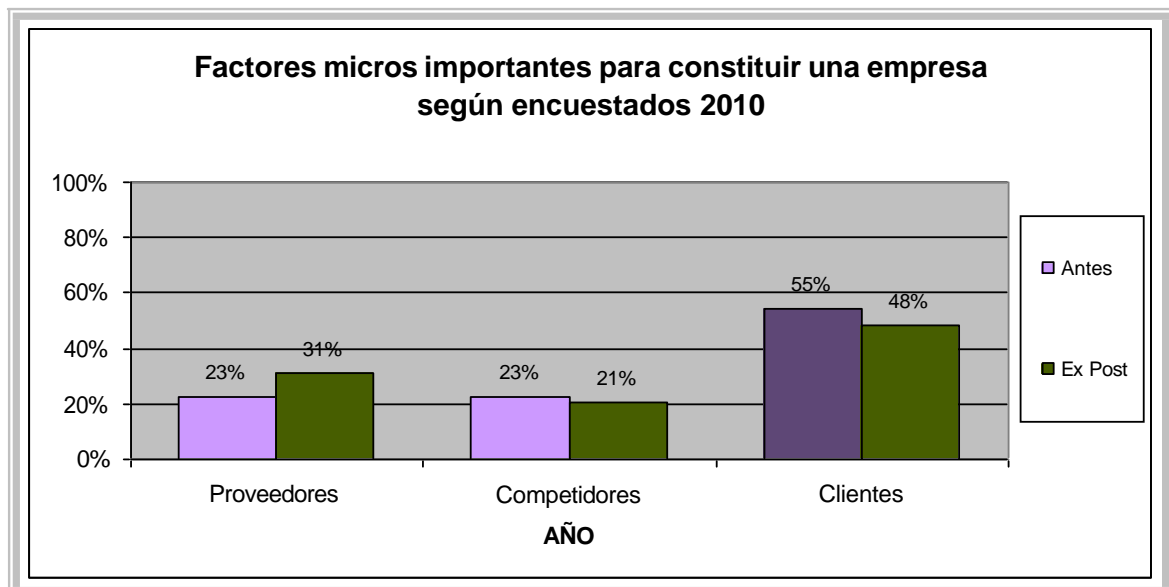


Figura N° 8: importancia asignada por los alumnos 2010 a los factores del micro entorno

Los alumnos del año 2010, Figura N° 8, mantienen la importancia relativa de los clientes respecto de los otros dos factores, pero en el ex post asignan mayor importancia a los proveedores que a los competidores.

Lo analizado en el párrafo anterior demuestra la importancia que se le asigna al cliente, congruente con los nuevos paradigmas empresariales donde el cliente es el soberano pero también existe una valoración en los competidores y proveedores que definen las reglas de juego para iniciar la empresa.

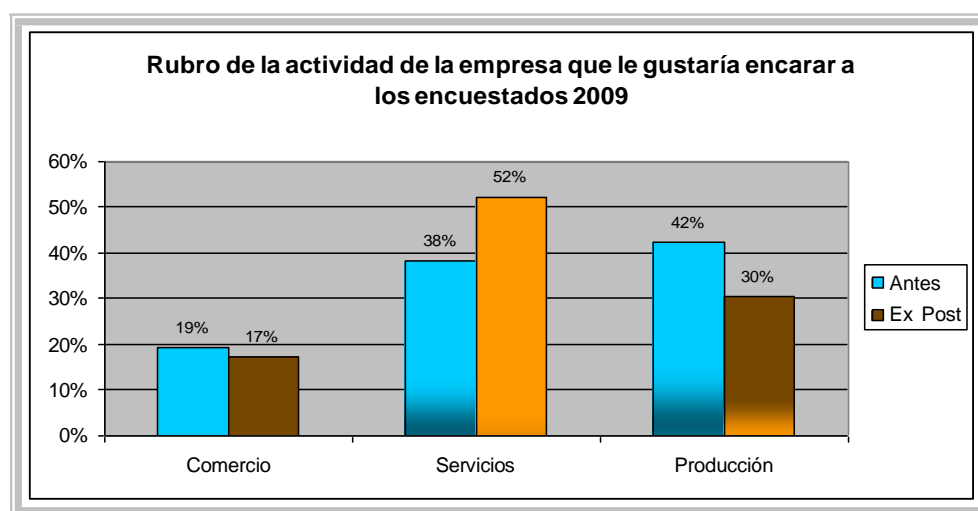


Figura N° 9: rubro elegido por los alumnos 2009 para encarar una empresa.

Tanto en los encuestados durante el año 2009, Figura N° 9, como en los del 2010 se pudo observar una marcada tendencia a elegir los servicios como rubro ideal para encarar una empresa. En efecto, en el 2009 el porcentaje en cuestión pasó del 38% al 52% mientras que en el 2010 trepó hasta el 74%. Si, como corresponde, se incorporan los porcentajes del comercio a los de servicio, los valores mencionados adquieren mayor trascendencia. En el caso del año 2009 el ex post llega casi al 70% mientras que en el año 2010, al 80%. Ver Figura N° 10.

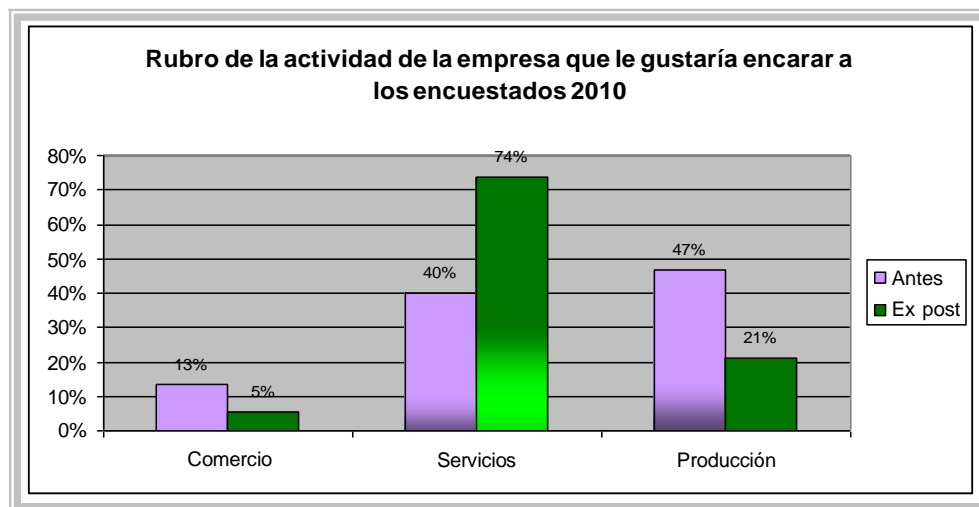


Figura N° 10: rubro elegido por los alumnos 2010 para encarar una empresa.

Tanto en el año 2009 como en el 2010 la observación del mercado y el Plan de Negocios se destacan como ítems principales a investigar para constituir una empresa. Esta valoración relativa se sostiene después del cursado incrementándose los porcentajes iniciales. Este comportamiento se puede observar en las Figuras N° 11 y N° 12 respectivamente.

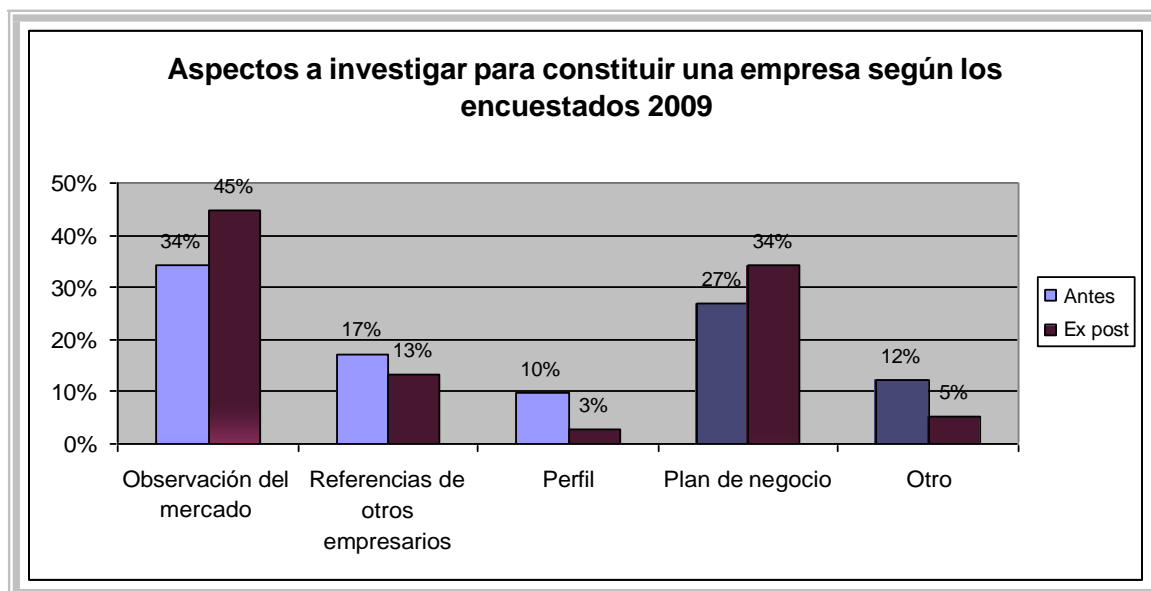


Figura N° 11: aspectos necesarios para investigar alumnos 2009 para constituir una empresa

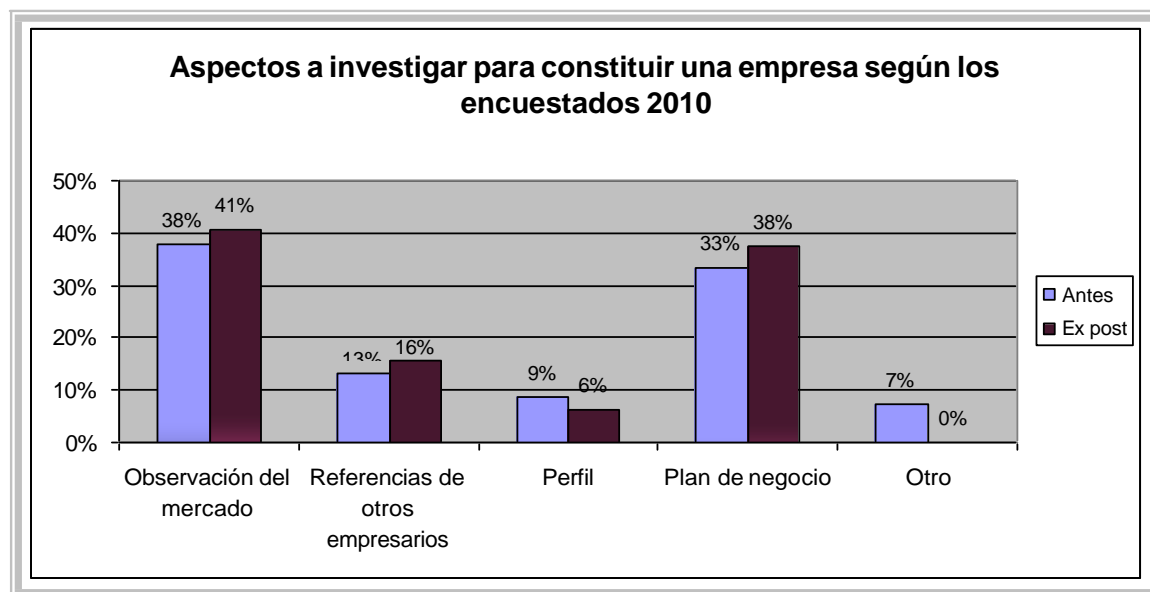


Figura N° 12: aspectos necesarios para investigar alumnos 2009 para constituir una empresa

La observación del mercado que es el aspecto señalado por los alumnos de los dos años como el de mayor trascendencia a investigar para constituir una empresa, es correcta ya que éste no sólo tiene importancia al inicio de la empresa sino en toda su vida y los empresarios deben acostumbrarse al ejercicio de detectar las señales que manda el mercado desde el comienzo de sus actividades para su sustentabilidad y crecimiento, evitando tener sólo una mirada endógena.

Resulta pertinente la gran importancia asignada por los alumnos al Plan de Negocios puesto que constituye una herramienta, que si bien no garantiza el éxito de una empresa, su correcta elaboración minimiza, aunque no elimina, la existencia de errores gruesos al considerar en su análisis una cantidad importante de variables.

3.2.b-Emprendimientos presentados

La mayoría de los 17 emprendimientos presentados a lo largo de estas 3 experiencias apuntan a los servicios (65%), un porcentaje bajo (29%) está orientado a la producción. Ver Figura N° 13. Esta situación no es muy distinta a lo que sucede en el país y en el mundo, donde las empresas de servicios triplicaron o cuadruplicaron a las empresas industriales. Las empresas de servicio en general demandan menores inversiones por lo que pueden resultar más atractivas para los emprendedores que se inician pero también

las pequeñas empresas que incursionan en el desarrollo o innovación tecnológica tienen mayores posibilidades de desarrollo.

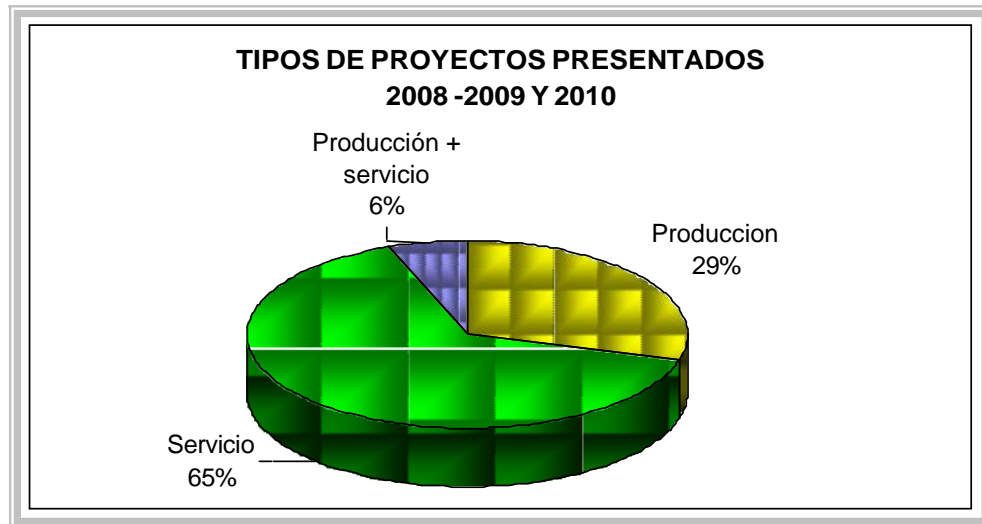


Figura N° 13: Tipos de proyectos presentados por los alumnos

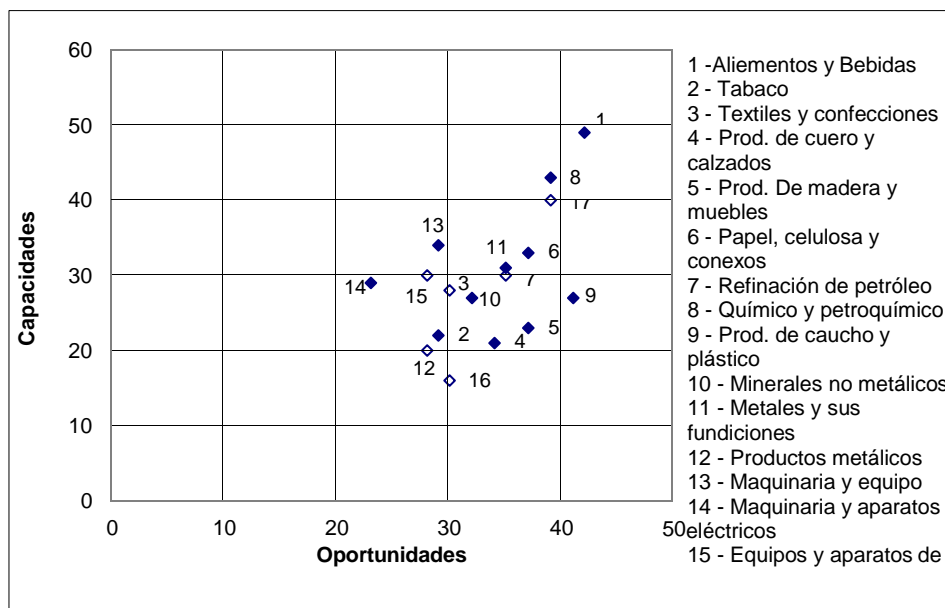


Figura N° 14: Evaluación del desarrollo tecnológico en la industria manufacturera de Argentina (Scavone 2004)

La situación observada en los proyectos presentados con preponderancia de los servicios converge con lo que sucede en Argentina. En nuestro país hay una marcada tendencia de crecimiento de las empresas de servicio que si bien cumplen un rol importante dentro de la economía, no agregan tanto valor como en el caso de las

empresas industriales las que no cuentan con un gran desarrollo tecnológico y sin embargo existen productos que presentan oportunidades para su desarrollo tal como lo muestra el gráfico de la Figura N° 14. Este presenta los productos con mayores posibilidades evaluando capacidades desarrolladas y oportunidad.

Ampliando el análisis a América Latina vemos que en esa región las empresas de servicios pasaron de absorber el 38,1% del empleo en el año 1970 al 60,9 %, en el 2005 tal como se puede observar en el gráfico de la Figura N° 15.

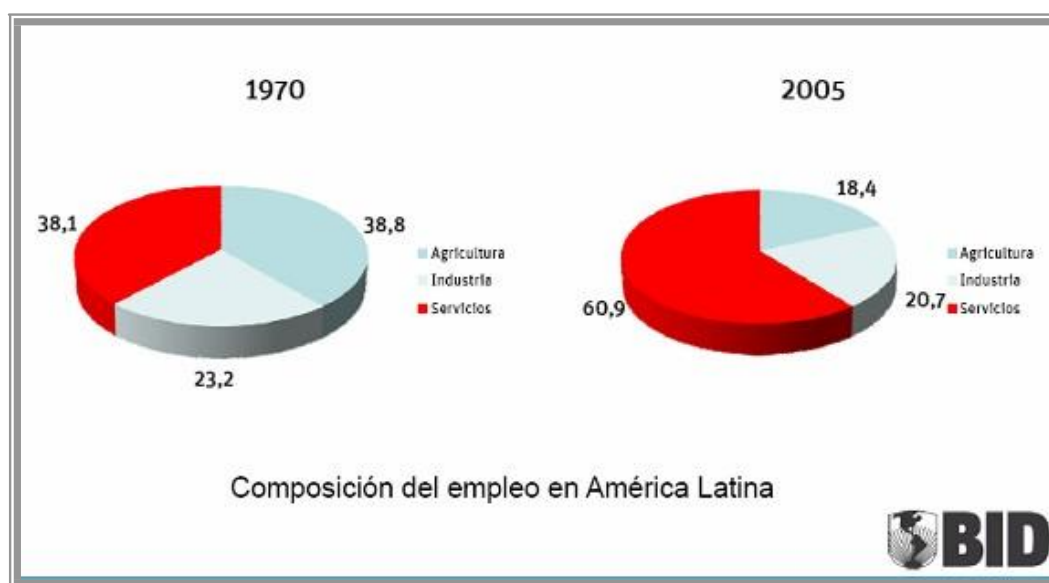


Figura N° 15: Composición del empleo en América Latina 1970 - 2005

Al estudiar los objetivos de cada emprendimiento presentado por los alumnos no se pone en evidencia que éstos busquen apuntar a la ventana de oportunidades y al considerar la motivación por la que se emprendería que en su mayor porcentaje fue la de poder ser independientes, lleva a pensar que se emprende por necesidad. Esta situación es dable observar en la provincia de Jujuy, donde la mayoría de los emprendimientos presentados al Consejo de la Microempresa son por este motivo y donde tampoco están identificados emprendimientos por oportunidad, siendo los emprendimientos por oportunidad aquellos que pueden aprovechar la ventana de oportunidad que ofrecen mercados nacientes o emergentes dispuestos a comprar productos o servicios que desaparecen al empezar a actuar fuertes grupos empresarios

dispuestos a pagar el know-how para poder expandir el negocio dinámica y eficientemente (Miguez, 2007).

A su vez, realizando una investigación de lo que sucede en Argentina nos encontramos con la situación reflejada en la Figura N° 16, esto es, que el índice de emprendedores por necesidad es alto (comparado con el 10.8% en USA y el 7.6% en Irlanda), pero es relativamente bajo comparado con otros países en Latinoamérica (29.8% en Bolivia y 24.5% en Colombia). Los resultados del GEM (Global Entrepreneurship Monitor) llevan a estimar que 1 de cada 7 argentinos está involucrado en algún tipo de actividad emprendedora.

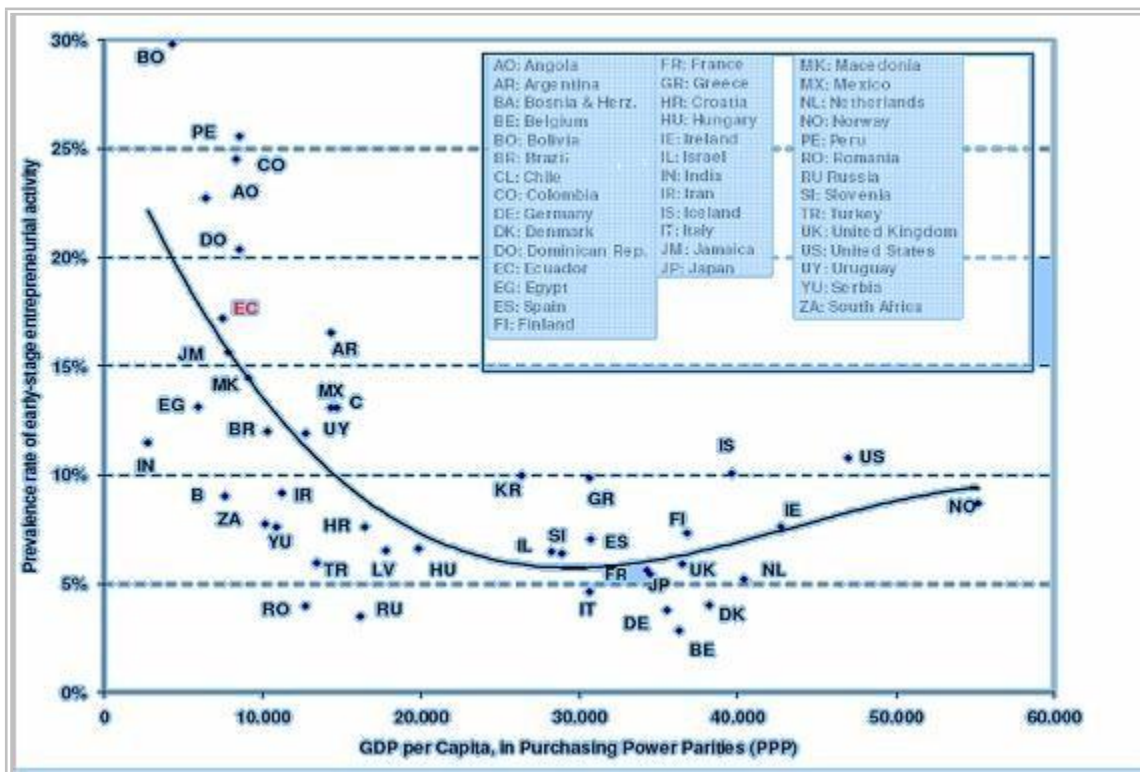


Figura N° 16: actividad emprendedora de jóvenes en el mundo vs. PB per cápita

Argentina está entre los 10 países más emprendedores incluidos en GEM (2008). La actividad emprendedora en Argentina tanto en hombres como en mujeres aumenta con el nivel educativo. El gráfico anterior de la Figura N° 16 muestra que en nuestro país, a pesar que el porcentaje de personas que emprenden, es alto; el agregado de valor es bajo frente a Estados Unidos donde el porcentaje es mas bajo, pero el agregado de valor es



mucho más alto. Esto expresado en otras palabras, se emprende en muchos casos por necesidad mientras en otros casos se convierten en empresas con grandes posibilidades de crecimiento y un gran agregado de valor.

En la cátedra no hubo imposiciones con respecto al tipo de emprendimiento a encarar pero en vista de todo el análisis anterior, se deberían implementar estrategias para que los alumnos prioricen la búsqueda de la ventana de oportunidades de los mercados que están en nacimiento.

3.2.c-Enseñanza en emprendedorismo

Si bien la muestra de profesores de la facultad no es representativa llama la atención positivamente el hecho de que muchos piensan que la enseñanza del emprendedorismo debe comenzar en el nivel primario, tal como sucede en diferentes países desarrollados del mundo: Canadá, Finlandia, Noruega y EE UU, entre otros. Esto podría entenderse también como la existencia de un clima propicio para su enseñanza.

Devolución de los docentes

Es muy difícil poder contar con docentes que puedan instalarse en una clase, observarlas y redactar las observaciones y devoluciones. No obstante fue factible recibir las observaciones y devoluciones escritas de clases a la mitad del cursado y al final del mismo.

De lo recuperado de estas valiosas devoluciones se observa que es propiciada la construcción del discurso entre grupos y con el docente. También se pueden detectar muchos aspectos que es necesario mejorar, como la distribución del aula, la recuperación de algunos temas, como por ejemplo la encuesta al inicio y al final de los alumnos.

La tarea del docente es siempre totalmente perfectible y se necesita la mirada del otro para poder mejorarla. Esta actividad debería poder hacerse en forma sistemática ya que



las clases pueden transformarse en una rutina donde es difícil detectar los propios errores.

3.3- CONCLUSIONES

Con esta tesis se trabajó sobre el aprendizaje del emprendedorismo a partir de la enseñanza y el desarrollo de habilidades tendientes a la construcción del Plan de Negocios poniendo énfasis en el Punto de Equilibrio, el uso de herramientas de diagnóstico como FODA y matriz BCG. No se trabajó sobre aspectos vinculados a la personalidad de los alumnos los que pueden mejorar las posibilidades emprendedoras ya que éstos deben ser abordados con otro profesional con incumbencia en el tema. Como resultado de la experiencia lograda en estos 3 años de trabajo, se pueden plantear conclusiones relacionadas a los objetivos propuestos.

A partir de las encuestas a los alumnos antes del cursado y ex post se pudo identificar un cambio en la actitud en la posibilidad de atreverse a afrontar la constitución de una empresa que antes del cursado declaraban no poder hacerlo por falta de conocimientos. Según los propios alumnos estos conocimientos fueron alcanzados al final del cursado. Los conocimientos incorporados se manifestaron en la presentación y defensa de los proyectos que cada grupo de alumnos elaboró en cada uno de los años.

Teniendo presente que las edades promedios de los alumnos encuestados en el 2009 y 2010 son de 23 y 24 años respectivamente y que la mayor desocupación en la provincia se da en la franja de edad entre 20 y 29 años, el emprendedorismo aportaría una solución para el desempleo.

Al evaluar los resultados obtenidos al introducir la innovación y teniendo en cuenta el punto anterior se puede afirmar que es posible contribuir con conocimientos técnicos que actúen como disparadores para alcanzar el emprendedorismo. Las estrategias desarrolladas, si bien pueden ser objeto de mejoras, fueron pertinentes ya que los alumnos a pesar del escaso tiempo disponible de un cuatrimestre, fueron capaces de



elaborar un Plan de Negocios completo de un proyecto factible de ser realizado en el medio.

Tal como se mencionara anteriormente en los resultados, los proyectos en su amplia mayoría apuntan a brindar un servicio y serían encarados por necesidad, para lograr una mejora en los ingresos y/o como alternativa del autoempleo. Los emprendimientos no tienen una alta cuota de creatividad. Muchos de ellos consisten en copiar un modelo existente con la introducción de alguna mejora pero sin que esta alcance la categoría de innovación.

Desde el punto de vista educativo se identifican aprendizajes importantes como por ejemplo el desarrollo de habilidades de investigación y argumentativas como también de habilidades interpersonales al trabajar y aprender en equipo, destrezas éstas que resultan ser fundamentales en la moderna concepción de la empresa.

Con respecto a la implementación de la innovación, en lo institucional no se detectaron dificultades ya que entre los docentes existe un clima propicio para colaborar. Los alumnos solicitan mayor desarrollo de algunos temas en particular que forman parte del programa y de otros que no están contenidos en él. Lo acotado del tiempo de dictado de la materia limita los temas a desarrollar y la profundidad a alcanzar. Los escasos conocimientos previos curriculares en temas contables y de evaluación de proyectos dificultan determinar la rentabilidad de éstos por lo que se fija como objetivo viable el cálculo de su punto de equilibrio.

3.4. PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE LAS CONCLUSIONES

Considerando las conclusiones anteriores relevadas a partir de estas experiencias y teniendo en cuenta que la cátedra se encuentra abocada a un proceso de mejora continua, es factible plantearse nuevas estrategias.

3.4.a. elacionadas con la presentación del trabajo por parte de los alumnos.

Se destaca la necesidad de poner énfasis en que los alumnos, al presentar el Plan de Negocios, identifiquen claramente la innovación introducida y la ventaja competitiva



asociada. De esta manera se estaría promoviendo la creatividad y desalentando el hábito de “copiar” formatos preexistentes.

Si bien existe libertad en la formulación del proyecto respecto a elegir cualquier tipo de emprendimiento, se resignificaría la formación en lo profesional si se eligieran emprendimientos que tengan vinculación con la carrera en forma total o parcial, profundizando el análisis del proceso, lo que agregaría valor a la evaluación final.

Como en los grupos participan alumnos de diferentes carreras, cada uno tendrá un desarrollo más profundo en el proceso que lo involucra académicamente de acuerdo a su incumbencia.

Reconocer aquellos trabajos que busquen desarrollar productos que aprovechen la ventana de oportunidad que ofrecen los productos o servicios en nacimiento y valorar las alianzas que se generen con otros proyectos en el marco de la cadena de valor lo que puede otorgarle una mayor sostenibilidad y sustentabilidad.

Por la importancia didáctica del trabajo en equipo y por el aporte que hace al desarrollo de las habilidades interpersonales e interdisciplina, se solicitará que cada alumno exprese por escrito su vivencia como integrante del equipo.

3.4.b-Relacionadas con el desarrollo de la materia.

Mejorar la forma de evaluación de la materia, introduciendo un régimen de promoción que propicie tanto la forma sumativa como la formativa, la que se compondría de la presentación final de los proyectos en forma grupal, con calificaciones parciales de cada uno de los pasos del Plan de Negocios, complementado con preguntas individuales. En función de lo manifestado por los alumnos encuestados respecto a las necesidades, reformular el desarrollo de algunos contenidos del programa de la materia.

Incorporar indicadores del proceso de enseñanza-aprendizaje que ameriten la creatividad y las alianzas: porcentaje de proyectos creativos y porcentaje de proyectos



con alianzas. Como así también los que permitan su clasificación: porcentaje de proyectos de servicio y porcentaje de proyectos de producción.

Lograr la incorporación de un profesional coaching ontológico en el dictado de la materia que permita fortalecer la autoeficacia de los alumnos fundado en la necesidad de poder abordar las características personales tendientes a la formación emprendedora.

3.4.c-Relacionadas con otras cátedras.

A partir de la apertura institucional manifestada por alguno de los docentes encuestados, se buscaría articular con otras cátedras pertinentes.



BIBLIOGRAFIA

- AGUERRONDO, I. (1996) *La escuela como organización inteligente*. Troquel, Buenos Aires.
- ALBURQUERQUE, F. (2007) *Documento de Trabajo N° 63* Departamento de Integración de Políticas Nacionales. OIT, Ginebra
- ALVAREZ, H (2007). *Administración un enfoque interdisciplinario y competitivo*. 2. ed. Euducor, Córdoba.
- ARREDONDO G., M.; URIBE ORTEGA, M. y WUEST SILVA, T. (1989) *Notas para un Modelo de Docencia*. CISE, Méjico.
- BANDURA, A. (1977). *Self-efficacy: toward unifying theory of behavior change*. Psychological Review
- BID (2010) *Los Límites del Crecimiento y la Productividad en América Latina*. Congreso FIAFIN, Cartagena.
- BRUNER, J. (1997) *La Educación, Puerta de la Cultura*. Visor, Madrid.
- CARBONELL, S.(2009) *Taller Conferencia Endeavor*. www.slideshare.net/endeavor/taller-silvia-torres-carbonell-conferencia-endeavor-2009
- CASTILLO,H., (1999) *Emprendedores como Creadores de Riqueza y Desarrollo Regional*.www.finam.cl/contenidos/aliciacastilloholley/estado_arte_emprendimiento.pdf
- CROZIER, M. (1984) *No se Cambia la Sociedad por Decreto*. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1998). *El flujo de la psicología del descubrimiento y la invención*. Paidós, Buenos Aires.
- CUELLAR MARCHELLI, H. (2007) *El Emprendedurismo en El Salvador: Importancia y Retos*. Socioemprendedor.blogstar.com



DE LONGHI, A. Y OTROS (2005) *Estrategias Didácticas Innovadoras para la Enseñanza de las Ciencias Naturales en la Escuela*. Universitas, Córdoba.

DIRECCION PROVINCIAL DE PLANEAMIENTO, ESTADISTICAS Y CENSO (2010) *Las Estrategias del Desarrollo Local en el Mapa de Desarrollo de Jujuy. Fortalecimiento Institucional de la Dirección Provincial de Planeamiento, Estadísticas y Censos (DIPPEC)*, Jujuy.

DRUKER, P. (1984) *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas*, 6. ed. Sudamericana, Buenos Aires.

GEM (2008) www.iae.edu.ar/SiteCollectionDocuments/Intestigacion/GEM2008/ResumenEjecutivo.pdf

KANTIS, H. POSTIGO, S. FEDERICO, J. TAMBORINI, M.F.. (2002) *El surgimiento de emprendedores de base universitaria: ¿En qué se diferencian? Evidencias empíricas en el caso de Argentina.* www.uamericas.cl/rps_udla_v50/imgudla/DII/emprendimiento/El%20surgimiento%20de%20emprendedores.pdf

LEPORE, E.; SCHELESER, D. (2006) *Trabajo Ocupación y Empleo - Especialización Productiva, Tramas y Negociación Colectiva*. Serie de Estudios 4., Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Buenos Aires.

LONGENECKER J., MOORE C., PETTY W. (2001) *Administración de Pequeñas Empresas*. 11.ed. Thompson, México

MIGUEZ, D. (2008) *El Emprendedor Profesional*. Emprear, Buenos Aires.

ORGANIZACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO ECONOMICO - OCDE (1992) *Technology and the Economy. The Key Relationship*. París: OECD, The Technology/ Economy Programe



- ORTIN, P.; SALAS V.; TRUJILLO, M.; VENDRELL, F. (2007) Spin-off Universitario en España como Modelo de Creación de Empresas Intensivas en Tecnología. UAB. Dpto de Economía.
- PEME ARANEGA, C. (1997) El Carácter Epistemológico de la Didáctica de las Ciencias. *Educación en Ciencias*, 1(2), 5 – 13.
- PINK, D. (2005) *A Whole New Mind: Why right-brainers will rule the future*. Ilustrae, Madrid
- POYAGO, THEOTOKY, J., BREATH, J., SIEGEL, D. (2002) *Universities and Fundamental Research: Policy Implications of the University – Industry Partnerships*. Oxford Riview of Economic Policy
- RUBIO, M. (2008) *Apuntes del Módulo Ciencia, Tecnología y Desarrollo de la Maestría en Educación en Ciencias Experimentales y Tecnología*, Córdoba.
- RUBIO, M., GONZALEZ M., SBARATO D. (2010) *Introducción a Políticas e Instrumentos Ambientales*. Encuentro, Córdoba
- SACRISTAN, G., PEREZ GOMES, A. (1989) *La Enseñanza Su Teoría y Su Práctica*. Akal, Madrid.
- SANTOS, E., (2010) *A los Empresarios interesados en la vinculación entre la Universidad de Santiago de Chile y el Sector Empresario*. www.ecdp.dis.usach.cl/index.php/contents/alumnosactuales/login.html
- SCAVONE G., (2004) *Tecnologías Limpias: Conceptos y Metodología: Informe de Argentina*. www.concytec.gob.pe/prog-oea/Argentina.ppt
- SCHUMPETER, J. (1950) *Capitalism, Socialism and Decmocracy*. 3. ed. Harper y Brother. New York
- SCRIVEN, M. (1961) *The Methodology of Evaluation*. Rand Mc Nally, Chicago.
- SEN, A (1999) *Desarrollo y Libertad*. Planeta, Buenos Aires.



SENGE, P (1995) *La quinta disciplina*, 3. ed., Granica, Buenos Aires.

STEVENSON, H., GUMPERT, D. (1985) *The heart of entrepreneurship*. Harvard Business Review, pp. 85-94.

STUFFLEBEAM DL, SHINKFIELD D (1993) *Evaluación Sistémica*. Paidós, Barcelona

TIMMONS, J. (1989) *La Mentalidad Empresaria*. Sudamericana, Buenos Aires

VIGORENA, F. (2008) *Educación Emprendedora*. Pharos, mayo-junio, 13 (1). Universidad de las Américas, Santiago, 59-65



ANEXO 1 - A

ENCUESTA: Empresarios Locales

Emprendedorismo- Empresarios de la Sociedad Jujeña

Empresa			
Rubro		Antig.de la empresa	
Sexo		Estado civil	
Lugar de nacimiento		Edad	

1. ¿Por qué emprendió?
2. ¿Quién creó la empresa y cual es el negocio de la empresa?
3. ¿La empresa creada fue la primera en el rubro?
4. ¿Cuánto tiempo le llevó formarla desde la idea hasta la puesta en marcha?
5. ¿En que cree que se basa el éxito de su empresa?
6. ¿Tuvo algún fracaso antes de formarla?
7. ¿Cómo resultó la accesibilidad a los recursos se apoyó en alguna red?
8. ¿Se considera una persona acostumbrada a asumir riesgos?
9. ¿Para un emprendedor existen incertidumbres internas y externas. ¿Cuáles considera mas importante y porqué?
10. ¿Qué condiciones particulares son las que lo transforman en un buen emprendedor?
11. ¿Consideras necesaria la formación en emprendedorismo para crear una empresa y en que aspecto se debería poner énfasis?



ANEXO 1 - B

ENCUESTA: Docentes de la Facultad de Ingeniería

Materia	Curso				
	1°	2°	3°	4°	5°

1) ¿Conoce lo que es el emprendedorismo?
Si
No
No sabe / No contesta:

2) ¿Emprendedor se nace o se hace? Se Nace
Se hace
Ambas
No sabe / No contesta:

3) ¿Considera factible la enseñanza en emprendedorismo?
Si
No
No sabe / No contesta:

4) ¿Conoce lo que es el emprendedorismo?
Si
No
No sabe / No contesta:

5) ¿Emprendedor se nace o se hace? Se Nace
Se hace
Ambas
No sabe / No contesta:

6) ¿Considera factible la enseñanza en emprendedorismo?
Si
No
No sabe / No contesta:



7) En qué nivel considera que se debería enseñar emprendedorismo: primaria - secundaria - terciaria -universitaria- en todos los niveles?

Primaria

Secundaria

Todos los niveles

No sabe / No contesta:

8) ¿Considera que sería factible colaborar en la formación en emprendedorismo?

Si

No

No sabe / No contesta:

9) ¿Considera que el egresado debe emprender su propia empresa?

Si

No

No necesariamente

No sabe / No contesta:



ANEXO 1 - C

CÁTEDRA: Economía y Organización de Empresas

ENCUESTA: Alumnos – Inicio del Cursado

ANTECEDENTES PERSONALES:

Fecha: / /

- o Nombre y Apellido: _____
- o Sexo: Masculino () Femenino () Edad:..... Lugar de nacimiento:.....
- o Estado civil:
 - Soltero s/hijos () c/hijos () N° dependientes ()
 - Casado/con compañero(a) s/hijos () c/hijos () N° dependientes ()
 - Carrera: Cantidad de materias aprobadas:
 - Año de ingreso:
- o ¿Trabajaste ya anteriormente como trabajador dependiente (sin incluir sus prácticas profesionales)?
 - No () Si ()
 - ¿Dónde?
En una empresa de terceros () En una empresa familiar ()
 - ¿Trabajó en una ocupación vinculada a su carrera? Si () No ()
 - ¿Durante cuanto tiempo?
Hasta 6 meses () Hasta 1 año () Hasta 2 años ()
- o ¿Trabajas actualmente?,
 - No trabajo actualmente () Si trabajo actualmente ()
 - ¿Dónde?
En: una empresa familiar () mi negocio / empresa propia () una empresa de terceros ()
- o ¿Qué piensas hacer cuando te recibas?
 - Trabajar en relación de dependencia ()
 - Trabajar en forma independiente o por cuenta propia ()
 - Seguir estudiando ()
- o ¿Explica por que te sientes en condiciones de encarar una actividad empresarial?

ANTECEDENTES EMPRESARIALES EN TU FAMILIA:

- o ¿Existe actualmente una empresa familiar? Si () No ()
- o ¿Ha existido anteriormente una empresa familiar? Si () No ()
- o En cualquiera de los casos indica el rubro de actividad de la empresa:
 - Comercio ()
 - Servicios ()
 - Producción ()



- Años de vida de la empresa: 1 () 2 () 3 () 5 () Mas de 5 ()
- Si la empresa cerró, ¿Cuáles fueron las razones del cierre?
 - Quiebra ()
 - El negocio no era rentable ()

 - El negocio era rentable, pero tuvo dificultades para gestionar la empresa ()
 - Había mucha competencia ()
 - Por muerte del propietario o conductor principal ()
 - Otras (indique)
- ¿Conoce el significado de emprendedorismo o crear una empresa?
Si () No ()
- ¿Estás acostumbrado a asumir desafíos?
Si () No () Mencione alguno importante
.....
- ¿Te consideras una persona entusiasta?
Si () No ()
- ¿Te sientes capacitado para crear una empresa?
Si () No ()
¿Por qué?.....
- ¿Cuál es la motivación que te llevaría a montar una empresa?
Ser independiente () Otra
- Piensas constituir el negocio/empresa en los próximos
meses () años ()
- ¿Conoce el camino que debe recorrer el emprendedor para crear una empresa?
Si () No ()
- ¿Conoce o escuchaste hablar del plan de negocios que debe realizar el emprendedor para crear una empresa?
Si () No ()
- ¿Cómo crees que accederás a la financiación de su empresa?
Ahorros propios () Ahorros familiares () Préstamo ()
¿Cuáles de los factores consideras que son más importante para constituir la empresa?:
En el contexto macro de la empresa las circunstancias:
Políticas () Sociales () Económicas () Tecnológicas () Todas ()
En el contexto micro de la empresa:
Proveedores () Competidores () Clientes ()
- ¿Cuáles de los recursos consideras que son más importante para constituir la empresa?:
El dinero () Las Personas () La Tecnología () La Materia Prima ()
El conocimiento del Producto o del Servicio ()



- Rubro de actividad de la empresa que te interesaría afrontar:
Comercio () Servicios () Producción ()
 - ¿Crees necesario realizar algún tipo de estudio o investigación para constituir tu empresa?
 - No () Si () ¿Cuál de que se mencionan a continuación?
Observación del mercado () referencias de otros empresarios ()
Perfil () Plan de negocio () Otro (Indique):.....
 - ¿Qué tipo de apoyo piensas que necesitará para constituir la empresa?:
Crédito () Capacitación () Asesoría () Asesoría tributaria o financiera ()
- Solo para aquellos que tienen actualmente un negocio/empresa distinto del de la familia.
- ¿Cuándo se inició la empresa?
 - Rubro de actividad de la empresa (comercio / servicios / producción)

- Rubro de actividad de la empresa que te interesaría afrontar:
Comercio () Servicios () Producción ()
 - ¿Crees necesario realizar algún tipo de estudio o investigación para constituir tu empresa?
 - No () Si () ¿Cuál de que se mencionan a continuación?
Observación del mercado () referencias de otros empresarios ()
Perfil () Plan de negocio () Otro (Indique):.....
 - ¿Qué tipo de apoyo piensas que necesitará para constituir la empresa?:
Crédito () Capacitación () Asesoría () Asesoría tributaria o financiera ()
- Solo para aquellos que tienen actualmente un negocio/empresa distinto del de la familia.
- ¿Cuándo se inició la empresa?
 - Rubro de actividad de la empresa (comercio / servicios / producción)



ANEXO 1 - D

CÁTEDRA: Economía y Organización de Empresas

ENCUESTA: Alumnos – Ex post

Fecha: / /

- Nombre y Apellido: _____
- Sexo: Masculino () Femenino () Edad:..... Lugar de nacimiento:.....
- ¿Conoce el significado de emprendedorismo o crear una empresa?
Si () No ()
- ¿Te sientes capacitado para crear una empresa?
Si () No ()
¿Por qué?.....
- ¿Cuál es la motivación que te llevaría a montar una empresa?
Ser independiente () Otra
- Piensas constituir el negocio/empresa en los
próximos meses () años ()
- ¿Conoce el camino que debe recorrer el emprendedor para crear una empresa?
Si () No ()
- ¿Conoce el plan de negocios que debe realizar el emprendedor para crear una empresa?
Si () No ()
- ¿Cómo crees que accederás a la financiación de su empresa?
Ahorros propios () Ahorros familiares () Préstamo ()
- ¿Cuáles de los factores consideras que son más importante para constituir la empresa?: En el contexto macro de la empresa las circunstancias:
Políticas () Sociales () Económicas () Tecnológicas () Todas ()
En el contexto micro de la empresa:
Proveedores () Competidores () Clientes ()
- ¿Cuáles de los recursos consideras que son más importante para constituir la empresa?: El dinero () Las Personas () La Tecnología () La Materia Prima ()
El conocimiento del Producto o del Servicio ()
- Rubro de actividad de la empresa
afrentaron: Comercio () Servicios ()
Producción()
- ¿Crees necesario realizar algún tipo de estudio o investigación para constituir tu empresa?
• No () Si () ¿Cuál de que se mencionan a continuación?
Observación del mercado () referencias de otros empresarios ()
Perfil () Plan de negocio () Otro (Indique):.....
- ¿Qué tipo de apoyo piensas que necesitará para constituir la empresa?:



- ¿Qué conocimientos considera necesarios para complementar el cursado de la materia?
- Rubro de actividad de la empresa (comercio / servicios / producción)



ANEXO 2
GRILLA: Evaluación de Planes de Negocios 2008

		AÑO:2008								
		1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	%
		Tecnología para eventos y	Producción de quesos de cabra	Internet Inalámbrico	Producción de carne de conejo	Turismo de Aventura	Cuac- Informática de alta gama	Estudio para grabación de música		
Pertinencia	Si	X	X	X	X	X	X	X	7	100%
	No								0	0%
Antecedentes de implementación	Propuesta superadora de una existente	X		X					2	29%
	Existen empresas similares		X		X	X		X	4	57%
	No existen empresas que ofrezcan este servicio						X		1	14%
Presentación del trabajo	Completa	X	X	X	X	X	X	X	7	100%
	Incompleta								0	0%
Descripción del proceso productivo o servicio	Análisis del servicio con 3 alternativas	X							1	14%
	Análisis producción		X						1	14%
	Detallado			X	X		X	X	4	57%
	Análisis del servicio c/alternativas					X			1	14%
Análisis FODA	Completo	X	X	X	X	X	X	X	7	100%
	Incompleto								0	0%
Matriz BCG	Completa	X		X	X		X	X	5	100%
	Incompleta								0	0%

Cuadro N° 1 – Primera parte



MAESTRIA EN EDUCACION EN CIENCIAS EXPERIMENTALES Y TECNOLOGÍA
Universidad Nacional de Córdoba

		AÑO:2008								TOTAL	%
		1	2	3	4	5	6	7			
		Tecnología para eventos y congresos	Producción de quesos de cabra	Internet Inalámbrico	Producción de carne de conejo	Turismo de Aventura	Cuac- Informática de alta gama	Estudio para grabación de música			
Determinación del punto de equilibrio	Completa	X	X	X	X	X	X	X	7	100%	
	Incompleta								0	0%	
Incorp. herramientas de otras materias	Si	X	X	X	X	X	X	X	7	100%	
	No								0	0%	
Factibilidad	Si	X	X	X	X	X	X	X	7	100%	
	No								0	0%	
Creatividad	Muy buena	X		X					2	29%	
	Buena					X			1	14%	
	Baja		X		X		X	X	4	57%	
Personas que pueden vivir del emprendimiento	Más de 6								0	0%	
	6	X					X		2	29%	
	5			X					1	14%	
	4		X			X			2	29%	
	3				X			X	2	29%	
	Menos de 3								0	0%	
Análisis efectuado para la construcción de datos básicos	Relevamiento estadístico	X							1	14%	
	Relevamiento bibliográfico		X	X	X	X	X	X	6	86%	
Encuestas	Si	X	X				X		3	43%	
	No			X	X	X		X	4	57%	
Tipo de proyectos	Produccion		X		X				2	29%	
	Servicio	X		X		X		X	4	57%	
	Producción + servicio						X		1	14%	



GRILLA : Evaluación de Planes de Negocios 2009

		AÑO:2009					TOTAL	%
		1	2	3	4	5		
		GME Imprenta Digital S.A.	XFX Soluciones Informáticas	Divertime Divertite	Dominaria Cards	Ciber la Red		
Pertinencia	Si	X	X	X	X	X	5	100%
	No						0	0%
Antecedentes de implementación	Propuesta superadora de una existente	X		X			2	40%
	Existen empresas similares		X				1	20%
	No existen empresas que ofrezcan este servicio				X	X	2	40%
Presentación del trabajo	Completa	X	X	X	X	X	5	100%
	Incompleta						0	0%
Descripción del proceso productivo o servicio	Análisis del servicio con 3 alternativas			X			1	20%
	Análisis producción				X		1	20%
	Detallado	X	X			X	3	60%
	Análisis del servicio c/alternativas						0	0%
Análisis FODA	Completo	X	X	X	X	X	5	100%
	Incompleto						0	0%
Matriz BCG	Completa	X	X	X	X	X	5	100%
	Incompleta						0	0%

Cuadro N° 2 – Primera parte



MAESTRIA EN EDUCACION EN CIENCIAS EXPERIMENTALES Y TECNOLOGÍA
Universidad Nacional de Córdoba

		AÑO:2009						TOTAL	%
		1	2	3	4	5			
		GME Imprenta Digital S.A.	XFX Soluciones Informáticas	Divertime Divertite	Dominaria Cards	Ciber la Red			
Determinación del punto de equilibrio	Completa	X	X	X	X	X	5	100%	
	Incompleta						0	0%	
Incorp. herramientas de otras materias	Si		X	X	X		3	60%	
	No	X				X	2	40%	
Factibilidad	Si	X	X	X	X	X	5	100%	
	No						0	0%	
Creatividad	Muy buena				X		1	20%	
	Buena	X		X			2	40%	
	Baja		X			X	2	40%	
Personas que pueden vivir del emprendimiento	Más de 6						0	0%	
	6						0	0%	
	5						0	0%	
	4		X			X	2	40%	
	3	X		X			2	40%	
	Menos de 3				X		1	20%	
Análisis efectuado para la construcción de datos básicos	Relevamiento estadístico		X	X	X		3	60%	
	Relevamiento bibliográfico	X				X	2	40%	
Encuestas	Si		X	X	X		3	60%	
	No	X				X	2	40%	
Tipo de proyectos	Produccion	X					1	20%	
	Servicio		X	X	X	X	4	80%	
	Producción + servicio						0	0%	



GRILLA : Evaluación de Planes de Negocios 2010

		AÑO:2010					TOTAL	%
		1	2	3	4	5		
		CCLAP Servicios Grales	Freezernet Delivery de Bebidas	Tecno Skin`s	LAVA RAP	Norte Serigrafía		
Pertinencia	Si	X	X	X	X	X	5	100%
	No						0	0%
Antecedentes de implementación	Propuesta superadora de una existente						0	0%
	Existen empresas similares				X	X	2	40%
	No existen empresas que ofrezcan este servicio	X	X	X			3	60%
Presentación del trabajo	Completa	X	X	X	X	X	5	100%
	Incompleta						0	0%
Descripción del proceso productivo o servicio	Análisis del servicio con 3 alternativas						0	0%
	Análisis producción						0	0%
	Detallado	X	X	X	X	X	5	100%
	Análisis del servicio c/alternativas						0	0%
Análisis FODA	Completo	X	X	X	X	X	5	100%
	Incompleto						0	0%
Matriz BCG	Completa	X	X	X	X	X	5	100%
	Incompleta						0	0%



MAESTRIA EN EDUCACION EN CIENCIAS EXPERIMENTALES Y TECNOLOGÍA
Universidad Nacional de Córdoba

		AÑO:2010						TOTAL	%
		1	2	3	4	5			
		CCLAP Servicios Grales	Freezernet Delivery de Bebidas	Tecno Skin`s	LAVA RAP	Norte Serigrafía			
Determinación del punto de equilibrio	Completa	X	X	X	X	X	5	100%	
	Incompleta						0	0%	
Incorp. herramientas de otras	Si			X			1	20%	
	No	X	X		X	X	4	80%	
Factibilidad	Si	X	X	X	X	X	5	100%	
	No						0	0%	
Creatividad	Muy buena	X		X			2	40%	
	Buena		X				1	20%	
	Baja				X	X	2	40%	
Personas que pueden vivir del emprendimiento	Más de 6						0	0%	
	6						0	0%	
	5	X	X	X	X		4	80%	
	4						0	0%	
	3					X	1	20%	
	Menos de 3						0	0%	
Análisis efectuado para la construcción de datos básicos	Relevamiento estadístico			X			1	20%	
	Relevamiento bibliográfico	X	X		X	X	4	80%	
Encuestas	Si			X			1	20%	
	No	X	X		X	X	4	80%	
Tipo de proyectos	Producción			X		X	2	40%	
	Servicio	X	X		X		3	60%	
	Producción + servicio						0	0%	