



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## Programa Lazos. Experiencia de trabajo conjunto entre universidad, estado y sector productivo

Juan Andrés Saffe, Jorge Juan Mina

Ponencia presentada en Memorias de las 1as. Jornadas Virtuales de Aulas Abiertas y 2as. Jornadas de Aulas Abiertas realizado en 2019 en la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

# Programa Lazos: Experiencia de trabajo conjunto entre Universidad, Estado y Sector Productivo

**Eje temático:** Espacios de Aprendizaje entre la comunidad y la universidad.

Juan Andrés Saffe [juansaffe@unc.edu.ar](mailto:juansaffe@unc.edu.ar)

Jorge Juan Mina [jorge.mina@eco.uncor.edu](mailto:jorge.mina@eco.uncor.edu)

## RESUMEN:

El Programa Lazos, formación de consultores MIPYMEs, es una iniciativa conjunta entre el Gobierno de la Provincia de Córdoba, a través de la Subsecretaría Pyme del Ministerio de Industria, Comercio y Minería, la Secretaría de Extensión y la Red Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

El mercado de consultoría para MIPYME presenta dificultades para que graduados puedan desarrollarse profesionalmente aportando conocimientos, habilidades y competencias para PyMES. A su vez, las pequeñas y medianas empresas, que se encuentran en etapas iniciales de su desarrollo, cuentan con inconvenientes para acceder a servicios de soluciones profesionales y personalizadas.

En esta perspectiva, el Programa Lazos se convierte en un espacio para atender a estas realidades de profesionales y MIPYMEs, en donde los graduados se constituyen como potenciales asesores externos acercando soluciones profesionales a los distintos desafíos que presentan las organizaciones productivas de Córdoba.

Durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, profesionales de diversas carreras universitarias y terciarias (Ciencias Económicas, RRHH, Marketing, Ingenierías, Diseño Industrial, Abogacía, Comunicación), realizan un servicio de asistencia técnica en MIPYMEs con el objetivo de acompañar la competitividad de las organizaciones cordobesas con un plan de mejora, reflejado en un documento de asistencia técnica.

Desde esta mirada, la Universidad se posiciona en un lugar de privilegio para asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos para acompañar los desafíos del presente y contribuir además a la formación de ciudadanos dotados de principios éticos, comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia, según lo discutido en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (2009).

En este documento, se presenta en líneas generales en qué consiste el Programa Lazos, su estructura, desarrollo y principales cambios adoptados en la última edición concretada en 2018. Por último, se muestran algunos resultados tras las reformas implementadas.

**Palabras Clave:** Graduados – Lazos – Sector productivo – Universidad – Estado

## CONTEXTO

El programa Lazos tiene como objetivo la formación de consultores especializados en la realidad emprendedora con capacidades efectivas para asistir técnicamente a emprendimientos de la provincia de Córdoba y de esa forma, contribuir a su supervivencia, consolidación, crecimiento y competitividad. Así, a través de módulos teóricos y prácticos, con temas vinculados a la gestión de MIPYMEs, se proporciona a los graduados herramientas técnicas y experiencia para desarrollarse como consultores.

Esta iniciativa, puede ser considerada como evidencia para los actores implicados, en los siguientes aspectos:

-Para el Estado, el programa es un insumo para el diseño de políticas públicas que apunten a la inserción de las PYMES en el sistema productivo con acciones claras para potenciar el crecimiento.

-Para la Universidad, Lazos también es una evidencia para proveer metodologías, técnicas, habilidades y herramientas estratégicas/directivas a los profesionales que desean desempeñarse como consultores externos.

-Entre los actores implicados, resulta necesario articular y promover el desarrollo PYME con otros programas, planes y acciones para atender las demandas del sector.

En esta perspectiva, el desafío es trabajar en el fortalecimiento de las organizaciones económicas, a través de un servicio profesional por parte de jóvenes graduados que atiendan a los inconvenientes que presentan, aplicando herramientas, conceptos y metodologías adquiridas en su formación de grado.

A su vez, se promueve la cultura emprendedora, fomentando la innovación, el crecimiento de las MIPYMEs y el fortalecimiento de la productividad.

## EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

La extensión universitaria es una de las tres funciones sustantivas de la Universidad (junto a la investigación y la docencia) que tiene como objetivo promover el desarrollo cultural, y la transferencia del conocimiento entre los distintos sectores sociales de la comunidad. Su misión es la de consolidar el vínculo entre la Universidad y la comunidad.

Persiguiendo el espíritu extensionista y el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) que inició en 2015 la Facultad, el Programa va en consonancia con uno de los ejes de Extensión: *‘ampliar y profundizar la vinculación con las organizaciones de la comunidad. Fortalecer los lazos con organizaciones de distintos sectores de la sociedad, que van desde una mejora de la comunicación que haga visible la oferta de Extensión, hasta el compromiso estratégico con instituciones locales y regionales’* (p. 43)

Este Programa, se vincula a lo que plantea Jorge Alberto Sabato en su tesis ‘el triángulo de Sabato’, concebido como un modelo de política científico-tecnológica, integrado por tres actores que requiere de sólidas relaciones entre ellos para asegurar su éxito: El primero de ellos es el Estado, el cual participa en el sistema como diseñador y ejecutor de la política. El segundo es la infraestructura científico-tecnológica, en este caso la Universidad pública. Y por último el sector productivo, el cual es demandante de tecnología y herramientas estratégicas y directivas para aplicar en sus proyectos. (Sabato y Botana, 1968)

Por ello, los jóvenes graduados son el verdadero nexo entre el Estado, la Universidad y las MIPYMES, retroalimentando cada etapa e instancia del Programa.

## DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

### I- CARACTERÍSTICAS GENERALES

El Programa Lazos se organiza en ocho módulos teóricos y prácticos de tres horas cada uno, sobre contenidos vinculados a la gestión de las MIPYMES: *El Rol del Consultor como gestor del cambio; empresas familiares; estrategia; modelado y diseño del Plan de Negocios para acceder al Financiamiento; recursos humanos y liderazgo; herramientas para la evaluación competitiva de un proyecto emprendedor*. En cada clase, se prevén análisis de casos e intervenciones de los participantes.

Luego de los dos primeros módulos se asigna a cada grupo, integrado por profesionales de diversas carreras, emprendimientos del medio, que presentan desafíos relacionados al marketing, ventas, estrategia de negocio, entre otros.

A través de observaciones, entrevistas a los colaboradores y/o responsables de las empresas y búsqueda de información sobre la organización económica y sus mercados, los distintos grupos incorporan lo recolectado en un documento final de asistencia técnica, corregido por un docente del Programa.

### II- CAMBIOS EN LA XI EDICIÓN

En la última edición concretada en 2018, a partir de un proceso reflexivo de análisis de las encuestas de los participantes y emprendedores; encuentros con el equipo coordinador del Programa; sugerencias de alumnos y docentes y aprendizajes de ediciones anteriores, se apuesta a incorporar algunas mejoras e ideas con el fin de fortalecer los objetivos que persigue el Programa, tanto para los emprendedores como para los jóvenes graduados.

Entre los principales cambios implementados, se destacan:

Se implementa la figura del **Tutor general**, que cumple la misión de monitorear el proceso del trabajo de campo, las consultorías presenciales y el desarrollo de los encuentros teóricos con las herramientas para la gestión de emprendimientos. En tanto, colabora de manera estratégica, con la facilitadora de la Subsecretaría PyME, en cuestiones operativas sobre la asignación de los emprendimientos y ejecución del plan de trabajo.

A su vez, para algunos egresados, es la primera vez que acceden a un proceso de consultoría para desarrollar un plan de mejora, por lo que es sustancial la participación de **tutores egresados/mentores** de ediciones anteriores. El objetivo de la figura del tutor egresado, es la de orientar, apoyar, asistir y sinergizar a quienes sean los alumnos del programa en lo relativo al proceso de consultoría. El transitar por el Programa, trayectoria personal y profesional, resulta de importante valor para docentes, alumnos y PYMES.

Por ello, con la incorporación del tutor general y tutores egresados, el Programa fortalece su propuesta y enriquece la experiencia colectiva, para lograr con estos cambios, el mejor resultado posible de consultoría, acompañando a los participantes.

A su vez, en la XI edición, se desarrollaron tres **tutorías presenciales**, con la participación de emprendedores, que a través de la experiencia, narraron los orígenes, desafíos y proyecciones de sus

proyectos; egresados de ediciones anteriores, brindando herramientas, estrategias y miradas en relación al rol del consultor en la práctica, a partir de su experiencia y su paso por el Programa como alumnos; experiencias/conceptos y perspectivas del trabajo de consultoría, a cargo del tutor general.

Durante la XI edición, el documento de asistencia técnica, debió ser entregado en tres oportunidades, a los efectos de retroalimentación permanente: primera y segunda entrega, con la revisión y sugerencias de un tutor par. En tanto, la versión final, fue corregido por otro tutor – diferente a la de las dos instancias anteriores- y una docente del programa.

Las correcciones y comentarios se vieron reflejadas en una rúbrica de evaluación, a partir del esfuerzo del tutor y docente. Los grupos que lo quisiesen, pudieron incorporar las recomendaciones y sugerencias indicadas para volver a presentar el plan de mejora a las MIPYMEs.

## RESULTADOS

El programa ya lleva 11 ediciones realizadas, con más de 450 profesionales que han completado la propuesta formativa. En tanto, alrededor de 150 emprendimientos del medio, recibieron asistencia técnica por parte de los graduados. En algunos casos, algunos grupos de trabajo mantuvieron “lazos” y aplicaron los planes de mejora diseñados. En este sentido, se concibe al programa como un aporte al desarrollo profesional de consultores especializados, contribuyendo a generar valor en el sector productivo.

En cada edición, egresados de distintas carreras pueden acceder a un programa formativo para participar junto a otros profesionales, de una experiencia de consultoría en emprendimientos reales.

En tanto, la Universidad y el Estado, a través de este espacio, buscan acompañar la inserción de los profesionales en el sector productivo, potenciando el desarrollo de empresas y profesionales.

La Red Graduados de la Facultad, participa de la iniciativa, contribuyendo a la generación de mecanismos innovadores de vinculación que mantengan una activa relación graduados-universidad-sociedad, apoyando un esquema de formación continua, contención profesional y acciones de responsabilidad social hacia la comunidad que contribuyó a su formación.

La XI edición del Programa Lazos, ha sido una Cohorte donde los cambios implementados en pos de los objetivos que persigue el programa, han sido satisfactorios.

-La última edición, arrojó un alto porcentaje de participantes que finalizaron el programa, superando al noventa por ciento de los inicialmente inscriptos.

-Además, como lo describíamos anteriormente, tuvo por primera vez la incorporación del tutor general y tutor egresado, como guía y acompañamiento a los grupos en el proceso de consultoría. Los tutores fueron diecinueve egresados de ediciones anteriores del programa, y todos ellos completaron el trayecto de enseñanza-aprendizaje de manera satisfactoria.

-Además, en base a una encuesta que se le realizó a los participantes y egresados, todos respondieron que les gustaría volver a participar en programas similares y lo recomendarían a otras empresas; además de evaluar muy positivamente la incorporación de tutores pares, la participación de empresarios invitados y la vinculación con las empresas en las que realizaron el trabajo de consultoría.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

La apertura de la próxima edición profundizará las virtudes y lecciones aprendidas de las convocatorias anteriores, para seguir fomentando el intercambio y enriquecimiento recíproco entre el potencial de intervención de los egresados y las empresas del medio.

En este sentido, el equipo de trabajo presenta el permanente desafío de revisar los resultados alcanzados, informes de asistencia técnica, contenidos, encuestas, aprendizajes adquiridos por los participantes y docentes, para seguir mejorando el programa de formación de consultores MIPYMES.

Por ello, para la próxima edición, en relación a las reflexiones anteriores, será necesario revisar:

-Necesidad de definir el alcance del trabajo profesional tanto para los graduados como para las MIYPMES, con el objeto de evitar dudas durante el proceso.

-La duración del Programa: los participantes consideran que las clases teóricas son cortas, por lo que no se termina de brindar todos los contenidos previstos en el programa.

-Fortalecer la coordinación académica, en dos aspectos: Seleccionar contenidos relevantes para cada módulo, teniendo en cuenta las profesiones de los participantes, y que los mismos tengan las menores superposiciones posibles. Para ello, se cree necesario articular talleres con el equipo docente y tutor general.

-Definir con mayor claridad las tutorías: los participantes no han podido diferenciar la tutoría como actividad presencial del programa, y el rol del tutor con una tarea específica.

-Mejorar el rol de los tutores en dos dimensiones: la selección deber ser más exhaustiva para evitar la poca voluntad de trabajo, la falta de experiencia, y definir con más claridad su tarea en el Programa.

-Evaluar el proceso de selección de los profesionales: en la XI edición, con el fin de evitar la deserción, los postulantes debían presentar nota de recomendación por un docente universitario.

-La coordinación y asignación de tareas entre Universidad y Estado, debe ser permanente para mostrar un trabajo sólido y de calidad a profesionales y MIPYMES.

## REFERENCIAS

Documento del Programa de Desarrollo Institucional (2017). Versión obtenida el 27/03/2019  
<http://www.eco.unc.edu.ar/files/comunicacion/PDFs/LibroPDI-baja.pdf>

SABATO, J., BOTANA, N. *La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina*. Versión obtenida el 27/03/2019.  
[http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)

Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo (Sede de la UNESCO, París, 5-8 de julio de 2009). Versión obtenida el 27/03/2019.  
[http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)

Agosto 2019

*Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la  
Universidad Nacional de Mar del Plata*

*Facultad de Ciencias Económicas de la  
Universidad Nacional de Córdoba*

