

## **Evolución del Fomento y Enseñanza del Emprendedurismo en la UdelaR**

### **María del Carmena Messina Scolaro,**

Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. UdelaR. Profesor Agregado de Unidad Académica Administración y Gestión de las Organizaciones (Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República). Coordinadora del Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración y Coordinadora de la Red temática de Emprendedurismo de la UdelaR (EMPRENUR). Gonzalo Ramírez 1926 - C.P. 11200 - Montevideo, Uruguay.+598 2411 88 39 int. 176. messina@ccee.edu.uy

### **José Javier Pena Venturiello**

Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. UdelaR. Docente del Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. UdelaR. Gonzalo Ramírez 1926 - C.P. 11200 - Montevideo, Uruguay.+598 2411 88 39 int. 176. emprendedores@ccee.edu.uy

### **Ricardo Aníbal Castro Silva**

Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. UdelaR. Docente del Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. UdelaR. Gonzalo Ramírez 1926 - C.P. 11200 - Montevideo, Uruguay.+598 2411 88 39 int. 176. emprendedores@ccee.edu.uy

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es dar a conocer la evolución, la estructura organizativa y las actividades de fomento y apoyo a emprendedores a través de las funciones de enseñanza, extensión e investigación de la Universidad de la República (Udelar) de Uruguay.

Se abarca desde el inicio de las actividades en 2007 hasta las actividades desarrolladas en 2015, mostrando la evolución de las actividades, los resultados obtenidos y el crecimiento e institucionalización del programa, así como los desafíos que hoy enfrenta.

Como principales resultados, a la luz del camino transitado se puede afirmar que el rol que asumió la Facultad en el año 2006, con el comienzo del desarrollo de un Programa que atendiera a emprendedores, marcó una comprensión del cambio al cual las Universidades estaban llamadas a realizar. Se tuvo que moverse desde la enseñanza tradicional, que incorpora competencias relacionadas sólo con el desarrollo de una profesión, a la incorporación de competencias transversales dentro de las cuales se encuentran la actitud emprendedora que no sólo se asocia al desarrollo de un emprendimiento de negocio o a la actividad laboral independiente.

El proceso vivido ha implicado un continuo transitar por lecciones aprendidas. Los procesos actuales son producto de la experiencia adquirida y de la evaluación permanente a lo largo de las diferentes actividades.

Se ha logrado generar una estructura organizativa de fomento y apoyo emprendedor: la institucionalidad a través de la creación de estructuras internas, una modalidad de trabajo en Red que permite convocar diferentes saberes y el trabajo de diseño de un nuevo conocimiento, una cuidadosa selección de los docentes y la formación de ellos.

Actividades en las tres funciones universitarias y a diferentes niveles (Enseñanza: sensibilización, enseñanza de grado, educación permanente y enseñanza de posgrado).

Y por último pero no menos importante, siendo el eje de todo este proceso se ha logrado el trabajo directo y continuo a través de los años con los emprendedores y con las otras instituciones del Ecosistema emprendedor del país. Esta conexión hacia afuera de la universidad ha permitido incorporar conocimiento práctico que se vuelca a la enseñanza y a la investigación

Palabras clave: emprendedores, fomento, capacitación, formación, enseñanza.

## SUMMARY

The aim of this paper is to present the organizational evolution structure and activities of promoting and supporting entrepreneurs through the functions of teaching, extension and research at the University of the Republic (Udelar) of Uruguay.

It ranges from the start of operations in 2007 to activities in 2015, showing the evolution of the activities, the results and the growth and institutionalization of the program and the challenges currently facing.

The main results, in light of the traveled road it can be said that the role assumed the Faculty in 2006, with the beginning of developing a program that would meet entrepreneurs, he marked an understanding of change to which the universities were called to perform. He had to move from the traditional teaching that incorporates related skills only with the development of a profession, to the incorporation of transversal skills within which are the

entrepreneurial attitude that not only is associated with the development of a business venture or independent labor activity.

Lived process has involved a continuous transit through lessons learned. Current processes are the result of experience and continuing along the various assessment activities.

It has generated an organizational structure to promote and entrepreneurial support: the institutional framework through the creation of structures, working mode Network allows convene different knowledge and design work of new knowledge, careful selection of teachers and training them.

Activities in the three university functions and at different levels (education: awareness, teaching degree, continuing education and graduate education).

And last but not least, the axis of this whole process has been achieved direct and continuous work over the years with entrepreneurs and with the other institutions of the entrepreneurial ecosystem in the country. This connection out of college has also added practical knowledge that turns to teaching and research.

Keywords: entrepreneurs, promotion, training, education, education.

## **1. Introducción.**

La Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República en el año 2006 da comienzo al desarrollo de un Programa para atender emprendedores, universitarios o no, con lo cual marcó el puntapié inicial del cambio al cual las Universidades estaban llamadas a realizar. En 2007, la Facultad firmó con un convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para ser institución patrocinadora del proyecto Apoyo Integral a la Empresarialidad Dinámica. El BID como administrador del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), suscribió ese proyecto de cooperación técnica no reembolsable, con la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) y el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), con el objetivo “promover una cultura emprendedora de alto valor agregado que contribuya a la creación de valor y crecimiento sostenido de la economía uruguaya”. Este convenio con una duración prevista de cuatro años, desde el diseño se pensó en un proyecto de más largo alcance. Al año 2010 la Facultad tenía acumulada una experiencia relevante en el trabajo con emprendedores, por ello en el año 2011 se creó el Centro de Emprendedurismo que dio continuidad a las actividades del Programa CCEEmprende e incorporó otras actividades.

En el año 2007 se consolida el espacio CCEEmprende con su primera planificación estratégica, los principales lineamientos propuestos fueron:

Misión: Apoyar la creación y la gestión de emprendimientos dinámicos. También se pretende consolidar un equipo académico especializado en emprendimientos dinámicos, que permita la actualización continua de conocimientos.

Visión: Ser un referente nacional y regional en el apoyo al emprendedurismo.

Objetivo general: Brindar apoyo a emprendedores que posean una idea con potencial.

Objetivos específicos: 1.- Brindar herramientas de gestión a través de una metodología participativa, con un enfoque eminentemente teórico-práctico, para que sea aplicada por los emprendedores. 2.- Brindar capacitación para elaborar el plan de negocios.3.- Tutorar la elaboración de Planes de Negocios.4.- Fortalecer emprendimientos a través de una guía general y apoyos especializados. 5.- Generar conocimiento sobre la gestación e la implementación de emprendimientos.

Durante la edición 2007, el Programa se enfocó en la realización de talleres y el apoyo a través de la tutoría para la elaboración de un Plan de Negocios a cinco emprendimientos seleccionados.

En la edición 2008, adquirió mayor importancia el apoyo para la elaboración de planes de negocios, que se ofreció a todos los emprendedores que realizaron los talleres, asignando un mayor plazo para su elaboración con la guía de un tutor general e incorporando tutores específicos de la rama de actividad de cada emprendimiento.

En el año 2009, con la experiencia de los dos años anteriores y de relevar otras experiencias internacionales, se reformuló el proceso de selección del emprendedor, incorporándose la evaluación por parte de un comité. Además se incorporó un nuevo servicio denominado Fortalecimiento, que brinda asesoramiento para la constitución y primeras etapas del emprendimiento a aquellos emprendedores que culminaron con éxito el período de capacitación y elaboración del plan de negocios.

En 2010 se incorporaron estudiantes de la Facultad, a los cuales se les exige haber aprobado la asignatura Finanzas, con el objetivo de apoyar a los emprendedores en la elaboración del capítulo financiero del Plan de Negocios. En el periodo 2010-2011 se comienza a realizar actividades de investigación.

Para el 2011, se producen dos hechos relevantes, por un lado la creación de la “Red Temática de Emprendedurismo” de la Universidad de la República. Resultaba pertinente continuando con diferentes actividades que se venían realizando en apoyo al emprendedurismo en diferentes servicios universitarios, promover la creación de una Red Temática. La idea es abordar desde un enfoque multidisciplinario el emprendedurismo, donde cada Facultad y servicio universitario pueda aportar desde su especialidad en la conformación de una nueva área de conocimiento como es el emprendedurismo, esta red se denominó EMPRENUR. Los integrantes de EMPRENUR son: Facultad de Arquitectura (responsable la Unidad de Extensión), Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (responsable el Centro de Emprendedurismo CCEEmprende, Facultad de Ciencias Sociales (responsable la Unidad de Extensión), Facultad de Ingeniería (responsable la Unidad de Extensión), Facultad de Química (responsable la Asistencia Académica), Fundación Julio Ricaldoni. La Red de acuerdo a lo establecido en su documento de creación desarrolla las tres funciones universitarias: Extensión y Relacionamiento con el Medio, Enseñanza e Investigación. Por otro lado, en el Centro de Emprendedurismo de Facultad de Ciencias Económicas y de Administración se incorporó el proceso de Despegue, cuyo objetivo es potenciar los emprendimientos a través del seguimiento y guía. De este modo se amplía la red de contactos, se aporta al desarrollo comercial y a la internacionalización, brindando apoyos específicos, asesorando y apoyando en la búsqueda de financiación.

En el año 2012 se comenzó a desarrollar una línea de investigación que busca determinar si existen factores que determinen el éxito de los emprendedores apoyados por CCEEmprende.

En el año 2013 se comenzó con la enseñanza de posgrado a través del curso de formación permanente: “El emprendedor en Uruguay: la importancia del Plan de Negocios” y el curso de Posgrado: Introducción al Emprendedurismo. También se incorporó capacitación para los docentes realizándose una formación de 80 horas. Se conformó en forma permanente un grupo de investigación apuntando a los factores de éxito y del Emprendedurismo universitario en la región.

En el año 2014 se comenzó con la enseñanza de grado a través del curso de "Introducción al Emprendedurismo", a los estudiantes de Licenciatura en Administración.

Para el año 2015 se reformuló el curso original, de talleres y tutorías, dividiendo la capacitación en tres módulos que son: Creación de la Idea, Modelo de Negocios y finalmente Plan de Negocios, para quienes pasan un proceso de selección. La formación total se realiza en realizándose en 105 horas.

## **2. Desarrollo de la cuestión planteada.**

El Centro de Emprendedurismo se propone desarrollar las tres funciones universitarias:

Extensión y relacionamiento con el medio: las actividades son dirigidas a emprendedores innovadores en general, y se desarrollan en el marco de un fuerte relacionamiento con otras instituciones que integran el Programa Emprender u organizaciones en general, así como en forma particular con el Área de Extensión y Relacionamiento.

Investigación: se desarrolla un Programa de Investigación con el objetivo de conocer y generar conocimiento sobre el emprendedurismo en el Uruguay.

Enseñanza: la creación del Comité Académico tiene como objetivo generar instancias de coordinación y creación de actividades a nivel de la enseñanza de grado. Además se continuará y profundizará la participación de estudiantes en apoyo a la elaboración de los Planes de Negocios. El Centro de Emprendedurismo está conformado por un equipo de 15 docentes, seleccionados en base a su experiencia profesional y académica, que desde su participación en el programa CCEmprende y su posterior incorporación al Centro vienen desarrollando una importante capacitación en emprendedurismo.

### **2.1.-Marco de trabajo**

El rol de la Universidad ha ido cambiando a lo largo de los años, incorporando en las últimas décadas el propósito de promover la transferencia de los resultados de la investigación a productos y nuevas empresas (Etzkowitz, 2002). Desde esa base la universidad pasa a ocupar un papel relevante en un ecosistema emprendedor. Es de destacar la importancia que tiene la educación en emprendedurismo en la formación de actitudes, comportamientos y habilidades emprendedoras de los individuos. Se pueden identificar en el mundo modelos de emprendedurismo universitario, en general con mayor trayectoria y desarrollo en los países anglosajones, pero desde hace ya varios años fuertemente incorporado a las universidades latinoamericanas.

La importancia de la educación y el rol de la universidad en el desarrollo y éxito de los emprendedores es argumentado por diferentes autores y estudios.

Kantis (2005) considera que “la empresariedad “ es afectada por las condiciones culturales y sociales de donde surgen los emprendedores, por lo tanto en sociedades donde un alto porcentaje de la población accede a la educación y posee capacidad de ahorro, aparece una alta frecuencia para generar emprendimientos. Junto a lo anterior, la existencia de condiciones macroeconómicas claves como ser la estabilidad y el crecimiento económico actúan como fuerzas generadoras positivas. Ahora bien si nos ponemos desde una visión universitaria, Delgado et al. (2008) en base a un grupo de estudiantes argentinos que cursaban la especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos en la Universidad de Buenos Aires, hallan una variable explicativa para encarar una actitud proactiva hacia el acto de emprender o no, la variable clave detectada es la “autoeficacia”, encontrando que a mayor “autoeficacia” los estudiantes son más propensos a crear negocios.

El World Economic Forum (WEF), en su reporte Global Education Initiative (GEI, 2009), resalta la importancia que tiene la educación en emprendedurismo en la formación de actitudes, comportamientos y habilidades emprendedoras de los individuos (Bosma & Acs, 2008; Coduras & Levie, 2009). Siguiendo la misma línea de pensamiento, Kirberg (2014) encuentra que en América Latina y El Caribe, existe un alta tasa de emprendedores, incluso mayor que algunos países desarrollados, pero en contraposición el porcentaje de fracasos es muy altos; junto a que, en los países sub-desarrollados la productividad y su crecimiento en el tiempo se encuentra estancada o con crecimientos muy bajos. Este autor arriba a la conclusión de que la falta de un Plan de Negocios adecuado, el no uso o el desconocimiento de herramientas de marketing y en gran medida un error clásico donde se confunde por parte del emprendedor no lograr discernir una oportunidad de una idea son los componentes más importantes para el alto porcentaje de fracasos que ocurren en Latinoamérica.

Las Conferencias Mundiales sobre educación superior de la UNESCO, de 1998 y 2009, recogiendo los debates existentes, identificaron la importancia de aprender a emprender y de la educación para emprendedores. En la práctica se pueden identificar importantes experiencias que dan respuesta a lo referido por esos autores y por la UNESCO. Existen importantes desarrollos de modelos de emprendedurismo universitario, a través de servicios a

emprendedores con actividades de pre incubación e incubación y de la incorporación de cursos en diversas currículos universitarias.

En dicho contexto, la Universidad de la República viene desarrollando actividades de fomento y apoyo a emprendedores, habiendo transitado un proceso de crecimiento e institucionalización de las mismas. Este trabajo muestra el camino recorrido, las actividades que se desarrollan y los desafíos actuales.

## **2.2.- Objetivos de la investigación.**

El presente trabajo tiene el objetivo de dar a conocer la evolución, la estructura organizativa y las actividades de fomento y apoyo a emprendedores a través de las funciones de enseñanza, extensión e investigación de la Universidad de la República (Udelar) de Uruguay.

Se abarca la experiencia desde el inicio de las actividades en 2007 hasta las actividades desarrolladas en 2015, mostrando la evolución de las actividades, los resultados obtenidos y el crecimiento e institucionalización del programa, así como los desafíos que hoy enfrenta. Se espera así, aportar a la práctica emprendedora y a la discusión e investigación de nuevos caminos a seguir para mejorar el espíritu emprendedor en las universidades.

## **2.3.- Metodología de la Investigación.**

La metodología utilizada para desarrollar el trabajo comprende: una revisión de referencias sobre el rol de la educación y de la universidad en el desarrollo emprendedor; el relevamiento y análisis de la información disponible en diversa documentación como son materiales didácticos, convenios de trabajo, base de datos de los emprendedores, programas de capacitación y apoyo a emprendedores, programas de los cursos de enseñanza de grado y posgrado que se dictan, resultados de trabajos de investigación realizados y de las evaluaciones realizadas por los emprendedores, estudiantes y docentes que participan en las actividades y finalmente un análisis de la situación actual para definir los desafíos para la UdelaR y recomendar buenas prácticas de educación y apoyo a emprendedores.

## **2.4.-Resultados.**

Las Actividades de EMPRENUR se las puede resumir en la Tabla No. 1.

### **Tabla No.1: Actividades de EMPRENUR**

<b>Enseñanza</b>
<b>Enseñanza de grado:</b> Estudiantes de apoyo a emprendedores. Encararé I (idea de negocio) Encararé II (plan de negocio). Gestión de empresas (gestión y modelo de negocio). Introducción al emprendedurismo (idea y modelo de negocios) Sensibilización (charlas motivacionales y talleres en CCEE y en Arquitectura). <b>Enseñanza de posgrado:</b> Educación permanente: "El emprendedor en Uruguay: la importancia del Plan de Negocios"(a distancia). Curso de Posgrado: "Introducción al emprendedurismo".
<b>Extensión y relacionamiento con el medio</b>
Programa de apoyo a emprendedores: Talleres de capacitación y tutoría para la elaboración del plan de negocios. Asistencia técnica por ventanilla abierta y ensayos (áreas CCEE, Arquitectura e Ingeniería) Asistencia técnica para el financiamiento Despegue (incubación remota) Llamados a prototipos (Arquitectura y Fundación Julio Ricaldoni)
<b>Investigación</b>
Experiencias de emprendedurismo en universidades. Factores de éxito en emprendedores de CCEEmprende. Financiamiento de emprendedores

Los Resultados de CCEEmprende 2007-2015 y EMPRENUR 2011-2015 son:

Enseñanza:

*Enseñanza de grado:*

535 estudiantes en sensibilización

Curricular: 101 estudiantes aprobaron Encararé I, 62 estudiantes aprobaron Encararé II, 327 estudiantes aprobaron Gestión de empresas, 52 estudiantes apoyaron a emprendedores, 40 estudiantes participaron en curso Tecnología de Gestión.

*Enseñanza de Posgrado:*

36 estudiantes curso Introducción al emprendedurismo (Educación permanente), 66 estudiantes aprobaron curso de Posgrado, 17 docentes aprobaron curso de formación docente, 28 estudiantes participantes en curso Tecnología de Gestión.

Extensión:

*Capacitación CCEEmprende:* 817 emprendimientos inscriptos, 196 emprendedores culminaron el Plan de Negocios, 149 planes de negocios terminados.

*Asistencia técnica:* 62 emprendimientos recibieron asistencia técnica por ventanilla, 9 emprendimientos obtuvieron análisis de viabilidad, 19 emprendimientos aprobados por apoyo

acceso financiación, 9 emprendimientos participaron en el Proceso de despegue, 10 emprendimientos apoyados en Prototipos

Investigación:

Un artículo publicado en una revista arbitrada, Dos Libros, Once ponencias internacionales, Seis ponencias nacionales y Dos casos de estudio.

En la Figura No.1 se puede observar el *embudo* que representa las deserciones de los emprendedores a lo largo del proceso de capacitación y tutoría del Plan de Negocios a diciembre de 2015. La primera baja en el embudo se produce debido al proceso de selección, mientras que a partir de que son seleccionados es una deserción que tiene su origen en el abandono del emprendedor en general de la capacitación y en algunos casos de la realización del Plan de Negocios.

Figura 1: Resultados de la capacitación CCEEmprende



*Se han realizado aprendizajes relevantes en relación a las Debilidades y desaciertos desde el 2007 al 2015. Los aprendizajes relevantes son:*

A lo largo de los años de trabajo en emprendedurismo, se ha pasado por momentos de éxito, pero gracias a las evaluaciones externas (de los emprendedores, docentes, autoridades y otras instituciones del ecosistema emprendedor) y una autoevaluación constante nos ha

llevado a identificar debilidades y desaciertos que son insumos de nuevas definiciones y actividades.

Si se hace un análisis de las actividades se puede identificar los siguientes desaciertos:

-En 2007 y 2008 se realizó la convocatoria a emprendedores sin una comunicación clara del tipo de emprendedor o emprendimiento al cual nos enfocábamos, eso llevó a la incorporación de emprendimientos con potencial innovador y de crecimiento y a emprendimientos más de autoempleo, ambos públicos deben ser trabajados con actividades, dinámicas y apoyos diferentes.-La exigencia, durante los primeros tres años, al emprendedor de la elaboración del capítulo financiero del Plan de Negocios, que en general les resultaba complicado.-La no realización de un proceso de selección dificultaba a posteriori el trabajo con los emprendedores, ya que los docentes no los conocían y no se sabía si realmente querían emprender o buscaban hacer un curso.-El proceso de despegue ha tenido muy pocos interesados: eso se considera que se debe a la no definición clara de en qué consiste el proceso (no se ha comunicado como incubación) y a una oferta importante de incubadoras con mayores recursos para brindar el servicio.-La oferta de pocos cursos a nivel de grado y posgrado y la demanda de los coordinadores académicos de las carreras correspondientes que han solicitado culminar con la elaboración de un Plan de Negocios, ha producido que en pocas horas se de una introducción al tema y se exija demasiado en la elaboración de un Plan de Negocios.-El diseño de una Red de la Universidad: ha tenido varios desaciertos en su diseño.-El agrupar a emprendedores sin evaluar previamente la madurez de sus ideas y ofreciendo a todos la elaboración de un único producto final que ha sido el Plan de Negocios ha sido un desacierto.

Los grandes aprendizajes de estos años se pueden resumir en: la importancia de la definición del público emprendedor objetivo, el diseño de actividades apropiadas al público objetivo, la realización de un proceso de selección de emprendedores y la relevancia de la sensibilización y formación de los docentes.

En 2015 se realizó la edición número 15 del Programa, a la cual luego de un proceso de evaluación interna y de los cambios del ecosistema emprendedor del país, se le hicieron importantes cambios: la capacitación se dividió en tres módulos: a) Módulo de Idea de Negocios, b) Módulo de Modelo de Negocios y c) Módulo de Plan de Negocios (se pasó de

69 hrs de clase a 105hrs). Otro cambio importante del Programa fue el apoyo posterior a la presentación del Plan de Negocios. Ahí se dio comienzo a una etapa de 6 meses adicionales de apoyo, a partir del diagnóstico de cada emprendimiento, que incluye el apoyo en etapas posteriores fundamentalmente para el ingreso a incubadoras o para el acceso a financiamiento. Esto ha implicado cambios en el rol de los tutores, ampliando su trabajo (no sólo en la elaboración del Plan de Negocios, sino también en el apoyo posterior).

#### **4.- Discusión/Conclusiones.**

El modelo de emprendedurismo de la UdelaR muestra una importante evolución desde su inicio en 2006 a través de un convenio con una duración de cuatro años, que comenzó con un alcance limitado a un curso de capacitación a emprendedores y con tutorías para sólo 5 emprendimientos. La evaluación permanente de las actividades, la conformación de un equipo docente con relevante trayectoria profesional y académica, la apuesta a la profesionalización en la temática del emprendedurismo, y el desarrollo de investigación que ha permitido conocer el estado del conocimiento en emprendedurismo, otros modelos universitarios y el seguimiento de los emprendedores apoyados, ha permitido llegar a un modelo de emprendedurismo universitario que ocupa un importante rol en el ecosistema emprendedor de Uruguay.

Se llega, a partir de la experiencia de varios años, de los aciertos y desaciertos y de una actitud de aprendizaje y retroalimentación permanente, a un modelo de emprendedurismo integral que trabaja los tres componentes esenciales de un ecosistema emprendedor, a través del desarrollo de las tres funciones universitarias: La enseñanza, como pilar fundamental de la generación de una cultura emprendedora. La extensión, donde se llegó en forma paulatina a un modelo destacado en actividades de pre incubación abierta a emprendedores que comprende capacitación, tutorías, asistencias técnicas, financiamiento y apoyo en la elaboración de prototipos y el apoyo en la búsqueda de financiamiento para los emprendimientos. Y la investigación, donde se comenzó por el objetivo de conocer las características de los emprendedores apoyados. A partir del conocimiento de los factores de éxito identificados se han rediseñado las actividades y se resolvió comenzar una línea de investigación sobre el financiamiento para emprendedores en Uruguay, para identificar oportunidades de mejora. Finalmente, se ha realizado el estudio de experiencias de

emprendedurismo en universidades de la región, con el objetivo de conocer las prácticas de emprendedurismo desarrolladas por las universidades,

El trabajo directo con emprendedores y con las otras instituciones del Ecosistema emprendedor del país ha permitido incorporar conocimiento práctico que se vuelca a la enseñanza y a la investigación.

Existen al igual que lo que ocurre en otras universidades de América Latina importantes desafíos a enfrentar desde la forma de estructura organizativa para llevar a cabo el emprendedurismo universitario hasta el potencial que puede desarrollarse en las diferentes funciones universitarias (Lasio, Arteaga & Caicedo, 2009). Entre esos desafíos se identifican:

**Estructura organizativa:** la estructura organizativa debe fortalecerse en dos sentidos: en primer lugar con una ubicación a nivel del rectorado que valore al emprendedurismo y muestre su rol transversal y en segundo lugar la incorporación formal y efectiva de otras facultades y centros universidades del interior del país, que permita brindar actividades más interdisciplinarias (Clark, 2015).

**Enseñanza:** se debe avanzar en la transversalidad de la enseñanza de grado y posgrado a través de cursos que se ofrezcan al universo de los estudiantes de la Universidad. Los cursos deberían tener un avance gradual desde la sensibilización, pasando por las diferentes etapas del proceso emprendedor hasta llegar a instancias prácticas de implementación de un emprendimiento con el posible pasaje a las instancias de pre incubación. En relación a la oferta de posgrado se podría instrumentar dos opciones: una opción profesional destinada a profesionales que trabajan en apoyo a emprendedores y una opción académica destinada a la formación de docentes de la Universidad (Castillo, Lira & González, 2014).

**Extensión:** se requiere incorporar en la pre-incubación diferentes servicios según el grado de madurez del emprendimiento, generando un sistema flexible y dinámico que permita el ingreso de emprendedores en diferentes etapas, en las cuales podrán obtener productos intermedios como la descripción de la idea de negocio, el modelo de negocios y el plan de negocios. Además se debería avanzar en las etapas del proceso emprendedor incorporando una incubadora y servicios de aceleración para los emprendimientos.

Las buenas prácticas que se recomiendan son:

Diseño de una estructura universitaria central y con satélites en los diferentes centros de la universidad. También para la estructura universitaria se recomienda diseñar un adecuado proceso para la selección y formación del equipo docente. Se debe tener presente que el emprendedurismo es un área de conocimiento, por lo cual no puede trabajarse desde docentes sin conocimiento sobre la temática, motivo por el cual se debe ser riguroso al momento de seleccionar los docentes que participan en las actividades de emprendedurismo. Las actividades de extensión tienen que ser la base del trabajo del emprendedurismo desde la Universidad, ya que es el trabajo directo con emprendedores, que implica un aprendizaje para la Universidad a través de servicios a emprendedores adquiriendo conocimiento sobre la realidad de ellos, que luego se traslada a la enseñanza y a proyectos de investigación.

Para la Enseñanza se recomienda el diseño de una oferta de enseñanza integral y en las etapas del proceso emprendedor a abarcar. En la Investigación esta función universitaria es fundamental, debido a lo nuevo del área de conocimiento, existen aportes para hacer desde la investigación teórica que permita nutrir a la enseñanza y a la formación de docentes, y en la investigación empírica desde el estudio de las actividades desarrolladas por la propia universidad hasta las actividades realizadas por otras instituciones, que genere aportes al ecosistema emprendedor.

## **5.- Referencias Bibliográficas.**

- BID (2005) Kantis, Hugo “Empresarialidad y contexto emprendedor en Uruguay”. Cap 1 (p 1 a 14), Cap 5 Principales características del proceso de creación de empresas (p 43 a 55) y Cap. 6 Conclusiones (p 56 a 63)
- Bosma, N., & Acs, Z. A. (2008). E., Coduras, A. & Levie, J.(2009). Global Entrepreneurship.
- Clark, B. (2015). The character of the entrepreneurial university. *International Higher Education*, (38).
- Camacho, J. L., Aramendía, S., & Messina, M. (2011).Análisis de los factores que impactan en el logro de los objetivos de los emprendedores.
- Castillo, L. C. G. C., Lira, A. G., & González, M. C. I. (2014). El Enfoque de Competencias para formar Emprendedores: Evaluación del modelo de la Universidad Autónoma de Yucatán, México (The role of competence focusing in entrepreneur shaping: Evaluating the University of Yucatan (Mexico) model). *Tec Empresarial*, 8(2), 29-40.

- Davidsson, P.; Honig, B. (2003): «The role of social and human capital among nascent entrepreneurs». *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 301-331.
- Delgado Piña, M., Gómez Martínez, L., Romero Martínez, A. M., & Vázquez Inchausti, E. (2008). Determinantes sociales y cognitivos en el espíritu emprendedor: un estudio exploratorio entre estudiantes argentinos.
- Etzkowitz, H. (2002). *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*. London: Routledge.
- Jiménez Sáez, F., & Arroyo Vázquez, M. (2009). El fomento del emprendedurismo universitario a través de un modelo integrador.
- Kamiya, M (2012). Recuperado el 25 de julio de 2015. En línea: <http://www.prodem.ungs.edu.ar/blog/2012/12/emprendimiento-ecosistema-y-competitividad-en-america-latina/>
- Kantis, Hugo (2005) “Empresarialidad y contexto emprendedor en Uruguay”. Cap 1 (p 1 a 14), Cap 5 Principales características del proceso de creación de empresas (p 43 a 55) y Cap. 6 Conclusiones (p 56 a 63).
- Kantis, H., Federico, J & Ibarra, S. (2015). ICSEd-Prodem informe 2015. Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico: América Latina en el nuevo escenario global.
- Kantis, H., Menéndez, C., & Federico, J. (2012). Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafíos. CAF.
- Kirberg, A. S. (2014). Sobre el emprendimiento en América Latina: mitos y realidades. *Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP*, 2(1), 35-41.
- Lasio, V., Arteaga, M. E., & Caicedo, G. (2009). *Global entrepreneurship monitor Ecuador 2008*. Guayaquil, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Messina M. Pena J., (2013). Alternativas de Financiamiento para Emprendedores. IV Jornadas Académicas, XV Jornadas de Coyuntura Económica. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Udelar.
- UNESCO. (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior*. En el Siglo XXI: Visión y Acción. Paris.
- UNESCO. (2009). *Declaración mundial sobre la educación superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. Paris.