

Universidad Nacional del Sur (UNS)  
Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO)  
Programa de Estudios Universitarios en la Zona (PEUZO)

---

## **“Propuesta de creación de una Oficina de Gestión de Financiación en la UPSO”.**

Alumna: Gast, Lidua Natalia

Tutor: Porrás, José A.

Co – Tutor: Vigier, Hernán

Trabajo Final de Carrera para obtener el título de  
Técnico Universitario en Asuntos Municipales  
Carmen de Patagones, Marzo de 2004

## **RESUMEN**

En el presente trabajo se describe la lógica y el funcionamiento de una estructura denominada Oficina de Gestión de Financiación de Proyectos (OGF). La misma funcionará en el marco de la Escuela de Proyectos y Emprendimientos cuya puesta en marcha tiene prevista la Universidad Provincial del Sudoeste en la segunda mitad del corriente año.

Como parte de la descripción surge la necesidad de desarrollar una nueva figura, a la que se puede denominar Gestor de Financiación (GF). Esta figura es visualizada como un profesional diferente, dotado de un conjunto de capacidades específicas que lo tornan hábil para la búsqueda y la obtención de financiación de proyectos, sean tanto productivos como sociales.

Además, en este trabajo se desarrolla una herramienta que permite un manejo ordenado de los distintos Instrumentos de Promoción (IP) disponibles para financiar proyectos. Esta herramienta ha sido denominada Base de Datos de Instrumentos de Promoción (BADIP), y se espera que la misma facilite notablemente el trabajo de los GF.

## 1- INTRODUCCIÓN

El país necesita del crecimiento económico, y éste de la puesta en marcha de nuevos proyectos y emprendimientos. Los emprendedores que logran crear nuevas empresas o poner en marcha proyectos sociales, generan empleo, incrementan la producción de bienes y servicios, dando mayor dinamismo y bienestar a las comunidades donde operan.

Para que esto ocurra no alcanza solo con disponer de recursos humanos, sino también es necesario un entorno favorable. Si bien nuestro país no posee cultura emprendedora, la conciencia del fenómeno de la empresarialidad ha motivado a distintos organismos del estado y a otros organismos privados interesados en el desarrollo, a generar distintas herramientas de apoyo a la generación de proyectos. Estas herramientas, a las que aquí se les da el nombre general de Instrumentos de Promoción (IP), se describen más adelante en el ítem 4.2.

Por otra parte, las instituciones interesadas en contribuir al bien común no necesariamente coinciden respecto al tipo de desarrollo que promueven. En el caso de la recientemente creada Universidad Provincial del Sudoeste (UPS), el camino elegido es trabajar en pos del desarrollo de toda su región de influencia, tomando como punto de partida un programa universitario deslocalizado que forma emprendedores en distintas áreas de interés local.

El sudoeste bonaerense es una región muy particular, y sus características especiales no han sido tomadas muy en cuenta al plantear las distintas políticas de incentivo a la producción. Por lo tanto, el presente trabajo comienza describiendo en el punto 2 las características salientes de la región, y los actores claves sobre los cuales debiera apoyarse cualquier acción de desarrollo de la misma con pretensiones de éxito. Especial énfasis se pone en la cuestión de la educación universitaria, debido a que esa región es sede de un proyecto único en el país, diseñado a medida para contribuir al desarrollo socioproductivo. El mencionado proyecto se describe con el necesario grado de detalle, donde se justifica la modalidad educativa innovadora explicando los motivos que permitieron pensar que la misma será una significativa

contribución al problema de desarrollo. En el punto 3 se describe la nueva estructura que la UPSO esta diseñando como segunda etapa, para apoyar la iniciativa emprendedora de alumnos avanzados y graduados, que ella misma fomenta a través del proceso educativo. En el punto 4 se analiza el problema de la gestión de la financiación, visualizado como un recurso que facilita la generación de proyectos. En este punto, además, se plantean las ideas de base para la creación de una Oficina de Gestión de Financiación. Se discuten sus posibles actividades y se mencionan generalidades sobre los IP y la BADIP. El punto 5 se dedica a establecer el perfil y las actividades propias del Gestor de Financiación, en el futuro marco de la Escuela de Proyectos y Emprendimientos. Se insiste en la necesidad de una capacitación específica y en la conveniencia de que la propia OGF se haga cargo de la misma, dado que a la fecha no existe una oferta educativa de esas características en el mercado. El punto 6 se dedica a la descripción de las actividades vinculadas con la coordinación general del tema, necesarias para lograr que los beneficios que se derivan del funcionamiento de la OGF puedan llevarse a todos los distritos en donde hay Sedes de la UPSO. En el 7, se comentan las actividades realizadas a título de experiencia piloto de algunas de las tareas que deberá realizar a futuro el GF. Por último, en el punto 8, se expresan las conclusiones.

## **2- ANTECEDENTES**

### **2.1- Caracterización del Sudoeste Bonaerense**

El sudoeste bonaerense es una región eminentemente agrícola-ganadera, con una veintena de ciudades que poseen entre diez y sesenta mil habitantes separadas entre sí por grandes distancias, cuyas localidades se caracterizan por una escasa actividad productiva y comercial, que sólo deja espacio laboral a un número limitado de profesionales.

Prácticamente en su centro geográfico se encuentra Bahía Blanca, la que junto con su vecina Punta Alta (distantes a sólo 25 km.), se acercan a los 400.000 habitantes. Sumado al hecho de que se acaba de constituir en Bahía Blanca una subsede de la futura Zona Franca, están localizados en ella el

puerto comercial marítimo más importante del país, un polo petroquímico, un conjunto estimable de pequeñas y medianas empresas, la Sede del V Cuerpo de Ejército y dos Universidades Nacionales: la del Sur (UNS) y (una Facultad Regional de) la Tecnológica. Por estas y otras razones, en esta ciudad cabecera se concentra la mayor parte de la actividad fabril, comercial y cultural de la región.

En los últimos tiempos se observa que cada nueva actividad que se genera en la cabecera, ejerce en alguna medida una fuerza atractiva sobre los habitantes de la región. Esto ocurre mientras el crecimiento poblacional de las demás ciudades de la zona está estancado o incluso exhiben índices negativos. Esta situación permitiría inferir que al menos parte del crecimiento de la cabecera ocurre a expensas de las restantes localidades.

Si se desea lograr un crecimiento sostenido, además del campo, hoy por hoy principal fuente de recursos de la región interior, es necesario generar otras vías que contribuyan al desarrollo económico. Este desarrollo interesa incluso a la ciudad cabecera, ya que el debilitamiento progresivo de la región que la nutre trae como consecuencia un límite cada vez más cercano a su propio crecimiento.

## **2.2- El problema de la educación universitaria en la región interior**

Los habitantes del interior de la región bonaerense, y muy particularmente los jóvenes que desean completar sus estudios, al no disponer localmente de instituciones universitarias se encuentran en una situación comparativa desfavorable. En efecto, al menos una gran parte de los potenciales alumnos, que no cuenta con recursos económicos suficientes para trasladarse a (o para alojarse y vivir en) las ciudades con oferta universitaria, ven limitada su formación a la oferta que les propongan los institutos de educación superior disponibles en sus ciudades. Incluso aquellos estudiantes que no tienen estas dificultades y se trasladan para estudiar, suelen no regresar luego de obtenido el título, constituyendo un fenómeno de emigración selectiva que tiene un alto costo para el desarrollo de la localidad.

### **2.3- El Programa de Estudios Universitarios en la Zona**

Con la financiación de la Provincia de Buenos Aires a través del hoy desaparecido Corredor Productivo del Sudoeste, y la participación de la UNS y de los Municipios directamente involucrados, se crea en la segunda mitad del año 1997 el Programa de Estudios Universitarios en la Zona (PEUZO). En una primera etapa el Programa se limita al dictado, en tres localidades, de las materias de primer año de muchas de las carreras de la UNS. El objetivo principal de esta actividad era reducir la gran deserción que se observaba entre los alumnos de la región que cursaban el primer año de estudios en Bahía Blanca. En la Secretaría de Relaciones Institucionales y de Extensión Universitaria (SRIEU) de la UNS, donde se generó el PEUZO, se interpretó que este problema era generado por la ocurrencia simultánea de dos problemas: por un lado el cambio en el nivel de exigencia en los estudios, y por otro, el desarraigo que experimentaban los alumnos. En la puesta en marcha del Programa se buscaba deslocalizar estos dos problemas en el tiempo.

Con sólo la implementación de esta primera etapa del PEUZO, ya se generaba un círculo virtuoso capaz de traer beneficios a todos los actores: a la UNS contribuía a insertarla en la región; en las localidades involucradas aumentaba su movimiento cultural y les permitía importantes economías directas; por último a los estudiantes, además del beneficio ya mencionado, les acercaba una atención más personalizada por parte de los profesores, lo que constituía un ámbito ideal para el inicio de una carrera universitaria.

Aún frente al éxito de esta iniciativa, desde las mismas localidades de la zona llegó la solicitud de que las actividades del PEUZO no se limitaran al dictado de las materias del primer año de las carreras de grado de la UNS, sino que se extendieran hasta cubrir al menos alguna carrera universitaria completa en cada localidad. Es que el Programa, tal como había sido concebido, aún no daba respuesta a la necesidad de retener a los jóvenes más capaces, los que como ya se ha mencionado cuando emigran para cursar estudios superiores raramente regresan. Al mismo tiempo importaba evitar la fuga de recursos

económicos que junto a esos estudiantes se escapaba con destino a las ciudades sede de universidades.

Este problema condujo a la búsqueda de una solución a medida, como resultado de la cual la SRIEU propuso el dictado de una carrera corta distinta por localidad, y que las mismas rotaran cada dos años. Tampoco las carreras propuestas eran las clásicas. La complejidad del problema exigía que fueran innovadoras en cuanto al perfil educativo, y elegidas en consonancia con los intereses locales. El resultado final fue el diseño de un conjunto de carreras, a través de las cuales se podía formar técnicos universitarios en áreas de directo interés regional, potenciando las capacidades de gestión y las habilidades emprendedoras de los alumnos. Estos graduados no sólo no estarían limitados a buscar empleo, tan escaso en esas ciudades, sino que incluso podrían convertirse en motores del desarrollo local mediante la implementación de nuevos proyectos.

La provincia de Buenos Aires, interesada en las potencialidades de esta solución, decide acompañar al proyecto a través de la puesta en marcha de la Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO), para que coordine y financie el Programa, dejando que la UNS tome a su cargo la responsabilidad educativa. La UPSO, que había sido creada en 1994 por Ley Provincial N° 11465 y su modificatoria N° 11523, inicia formalmente sus actividades en septiembre de 2000 a través del Decreto Provincial N°3173. Con Rectorado en Pigüé, cuenta en la actualidad con otras 9 Sedes Académicas, que funcionan en las localidades de Tres Arroyos, Punta Alta, Lamadrid, Salliqueló, Pelegrini, Médanos, Darregueira, Suárez y Carmen de Patagones, y con una Delegación Administrativa en Bahía Blanca.

La Institución se ha propuesto como objetivo contribuir al desarrollo armónico de su región de influencia por medio de la educación emprendedora y la incubación de proyectos viables que surjan de la iniciativa de sus alumnos avanzados, docentes y graduados. Para cumplir con ese objetivo, la Universidad busca generar actitudes emprendedoras en sus alumnos para que puedan insertarse en el mundo laboral no sólo a través de la búsqueda de empleo, sino también mediante la implementación de ideas propias que se

conviertan en proyectos o emprendimientos. Esta nueva salida, la del autoempleo, da una alternativa más a los graduados, al tiempo que contribuye a movilizar productivamente a la comunidad.

#### **2.4- La lógica educativa del PEUZO**

Como se ha indicado en la sección anterior, a la fecha, por medio del PEUZO, se desarrolla en cada Sede Académica de la UPSO el dictado de una carrera distinta por localidad. Estas carreras, de tres años de duración mínima, forman graduados con fuerte perfil emprendedor en distintas áreas temáticas de directo interés local. El Programa contempla que la actividad de la UPSO se complemente con el paulatino desarrollo de una estructura de incubación de empresas y proyectos.

Ya se han creado ocho Tecnicaturas Universitarias (y hay una más en proceso de creación) de estas características. Las mismas se dictan en cada una de las Sedes según un régimen a término que permite la inscripción de sólo dos promociones por localidad. Pasado ese período, se rotan las carreras entre las distintas sedes para evitar una indeseable saturación de graduados del mismo tipo en cada lugar.

Los conocimientos teóricos y prácticos de cada Tecnicatura se distribuyen en 18 materias que se dictan en 6 cuatrimestres (3 años). De mucho valor para la ulterior implementación de emprendimientos, en todos los casos se incluye como materia un Proyecto Final de Carrera, cuya realización se estima entre tres y seis meses. A la fecha, se están dictando clases en forma continua en diez de las sedes de la UPSO mencionadas en la sección anterior, y ya hay graduados en tres de ellas. Con el PEUZO se ha logrado una combinación ideal: la Provincia garantiza a través de la UPSO la disponibilidad de los recursos y el mantenimiento de los objetivos, mientras que la UNS hace lo propio con la calidad de las prestaciones educativas. En efecto, las clases son presenciales, la duración y la exigencia de los cursos es la misma que en la sede central de la UNS, y los dictan sus mejores profesores. Esto sucede por



el incentivo de una retribución adicional, que genera una fuerte competencia en los concursos que para cada materia se abren en Bahía Blanca.

### **3- UN NUEVO DESAFÍO: LA ETAPA EMPRENDEDORA**

#### **3.1- La situación de base de los graduados emprendedores**

La aparición de los primeros graduados del PEUZO permite verificar que, si bien han sido formados en la lógica emprendedora y muestran gran motivación, les falta experiencia práctica y difícilmente logren por sí solos dar forma, en esta instancia, a una idea capaz de convertirse en un proyecto exitoso. Esta suerte de incapacidad para realizarse profesionalmente es común a todos los graduados universitarios. Varias razones confluyen para dar este resultado indeseado. El tiempo disponible nunca es suficiente para transferir todos los conocimientos existentes, a lo que se agrega la formación eminentemente académica común a los docentes universitarios argentinos. Más aún, en este caso particular, está claro que los docentes de la UNS, salvo excepciones, nunca han tenido la experiencia de haber imaginado y puesto en marcha un proyecto a escala real.

Esta situación necesariamente influye en el desenvolvimiento profesional de estos egresados, quienes al igual que lo que ocurre con los de las demás profesiones, deberán completar de alguna manera su educación con experiencia de campo. En las universidades “clásicas”, esto se hace a través de actividades de postgrado profesional. En este proyecto, la nueva lógica educativa plantea nuevos problemas, ya que las estructuras que harían posible el “acabado” profesional necesario no están disponibles para un graduado emprendedor, y por lo tanto deberán ser imaginadas y creadas por la UPSO.

#### **3.2- La necesidad de una nueva estructura de apoyo a los emprendimientos**

Las circunstancias expuestas anteriormente, evidencian claramente la necesidad de una estructura que permita acompañar y apoyar las primeras iniciativas emprendedoras viables de los alumnos y egresados, si las tuvieran,

o brindarles un ámbito para que adquieran la experiencia de campo necesaria para desenvolverse como emprendedores. La estructura deberá cuidar que estas tareas se desarrollen siempre bajo la supervisión de personal (docente) especializado.

Esta nueva figura, que hay que diseñar y formar, y que se denominará aquí docente-emprendedor (DE), será la que a la vez de asegurar el éxito del proyecto, se encargue de completar la formación profesional de los alumnos. Para ello deberá resaltar y poner en valor los elementos prácticos que vayan surgiendo durante la implementación del referido proyecto, que deberá ser desarrollado a escala real.

### **3.3- La Escuela de Proyectos y Emprendimientos de la UPSO (EPE-UPS0)**

Para completar la formación profesional de los graduados, la UPSO está analizando la creación de una Escuela de Proyectos y Emprendimientos (EPE). Dentro de los elementos en análisis, se prevé que la organización sea tal que la EPE pueda brindar servicios en cada una de las sedes académicas de la UPSO. Con esta estructura en funcionamiento, los estudiantes avanzados o egresados tendrán la oportunidad de participar en el desarrollo de un proyecto, al tiempo que realizan un trabajo rentado, muchas veces el primero, y generan recursos para el sistema. Las eventuales ganancias serán destinadas a la implementación de nuevos emprendimientos y a cubrir los nuevos gastos que demanda esta estructura.

Se piensa dotar a esta Escuela de una estructura jurídica propia, que le permita como actividad central participar en negocios, recibir subsidios y donaciones, interactuar con los agentes académicos y generar y administrar recursos propios. Éste es el marco donde los DE podrán implementar emprendimientos productivos o sociales con el doble fin educativo, dando oportunidad a los alumnos de tener una participación efectiva en los mismos.

Otra actividad a realizar en el marco de esta estructura, que se estima de similar extensión e importancia, es la de incubación de las ideas viables que

surjan de la iniciativa emprendedora de algunos alumnos. Como ya se dijo, estos casos quizá no se den con la mayoría de graduados, pero merecen toda la atención de la Universidad. En estos casos, la EPE aportará al proyecto los elementos que disponga, como por ejemplo, asesoramiento y supervisión técnica, un ámbito de trabajo apropiado, gestión para el acceso a la financiación, etc.

Para hacer posible la ejecución de todas estas actividades, la EPE se ha propuesto desarrollar un conjunto de unidades operativas, que se especialicen en distintos aspectos útiles a los fines de la estructura. El número y tipo de estas unidades está en estudio, pero ya se ha decidido la implementación de una Biblioteca de Negocios y de una Oficina de Gestión de Financiación, cuyo diseño es el objeto del presente trabajo.

#### **4- LA GESTIÓN DE FINANCIACIÓN DE PROYECTOS**

##### **4.1- Generalidades**

Gibb y Ritchie (1982) señalan que uno de los cuatro factores claves para el desarrollo exitoso de una iniciativa emprendedora es la obtención de financiación.

En efecto, acceder a los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha de un proyecto es, por lo general, el punto que presenta la mayor dificultad entre las etapas del proceso emprendedor. Incluso a veces, tener acceso a financiamiento en condiciones ventajosas puede hacer que sea viable un proyecto que de otra forma no lo sería. En ciertos casos especiales, y disponiendo de las habilidades, los contactos y las herramientas necesarias, hasta es posible acceder a subsidios, donaciones u otras formas de apoyo, que naturalmente facilitarán el trabajo del emprendedor.

Los recursos económicos a los que el emprendedor puede recurrir, suelen provenir de fuentes de financiación pública o privada que se ofrece en el marco de programas o iniciativas de apoyo. Aquí se les dará el nombre genérico de Instrumentos de Promoción (IP). En la próxima sección (4.2), se hará referencia más detallada a los mismos.

Si como ya se mencionara, para acceder a los beneficios de un IP es necesario disponer de una serie de capacidades y de la construcción de una red de contactos, toda institución dedicada a contribuir al desarrollo deberá disponer de estos elementos o ir construyéndolos en el tiempo. La UPSO pretende que el desarrollo de esta tarea sea un proceso continuo, con la expectativa de no sólo generar un área idónea, sino también formar personal especializado, en condiciones de brindar un apoyo significativo a la puesta en marcha de proyectos internos o incluso externos. Al área en referencia, y al mencionado personal se lo describirá en la sección 4.3.

#### **4.2- Los Instrumentos de Promoción**

Se entenderá aquí por Instrumento de Promoción (IP) *a todo tipo de oferta de apoyo, proveniente de instituciones públicas o privadas, que se haga a los individuos u organizaciones que deseen poner en marcha proyectos.* Estas ofertas no sólo pueden provenir de la Nación, de las Provincias o de ONGs argentinas, sino también de la cooperación internacional. En este último caso no se considerarán las oportunidades de cooperación académica, sino las orientadas al desarrollo local o regional.

Tener acceso a fuentes de financiación en las primeras etapas de puesta en marcha de un proyecto constituye no sólo un estímulo sino que puede llegar a facilitar la tarea al punto de hacerla viable en condiciones en que de otra manera no lo sería. El problema más importante con que se encuentra el emprendedor cuando intenta hacer uso de algún IP, es la cantidad y diversidad de fuentes de financiación, y el hecho de que las mismas no sean fáciles de localizar. Incluso en el caso de que uno acceda al conocimiento de un instrumento potencialmente útil para el proceso de puesta en marcha, presentarse para obtener los beneficios promocionales que el mismo ofrece no es una tarea trivial. Disponer de los formularios no lo es todo. Cada organismo privilegia ciertos estilos de presentación. Por lo tanto, además de manejar el arte de formular proyectos, conviene establecer contactos personales con

funcionarios del organismo oferente, que le faciliten presentar la solicitud en el formato más adecuado.

#### **4.3- La Oficina de Gestión de Financiación y los Gestores de Financiación**

Todas las actividades y herramientas que convengan desarrollar a futuro con el fin de facilitar a emprendedores propios y externos el acceso exitoso a los IP, se desarrollarán en una organización a montar en la UPSO, que se denominará Oficina de Gestión de Financiación (OGF), y que trabajará en el marco de la futura Escuela de Proyectos y Emprendimientos.

Dada la dispersión geográfica de la Universidad, cuyas Sedes Académicas se distribuyen en toda la extensión del sudoeste bonaerense, será imprescindible, cualquiera sea la estructura final que adopte la OGF, que la misma tenga al menos condición de brindar sus servicios a graduados y personal docente del sistema. Sería ideal que también tuviese capacidad para atender consultas de los productores locales, ya que así contribuiría en mayor extensión al objetivo central del Programa, que es el desarrollo de su región de influencia. Esto obliga a plantear un diseño en el que la OGF tenga una Delegación en cada Sede Académica, siendo esencial además que todas ellas estén interconectadas. Las actividades a desarrollar en cada Delegación de la OGF se describirán en la próxima sección (4.4). Para dar cumplimiento a estas tareas, en cada localidad se debería contar con al menos un agente especializado en el tema, al que se denominará Gestor de Financiación (GF). Las capacidades que deberá poseer el GF se describen en la Sección 5.

El hecho de que las distintas Delegaciones estén conectadas en red, facilitará el adecuado funcionamiento de la OGF. Esta interconexión facilitará la tarea de mantener actualizada en cada localidad toda la información referida a los IP. También permitirá que los GF, en las distintas sedes, se manejen dentro de una operatoria común y mantengan un permanente contacto. Esto último parece hoy por hoy ser indispensable, aún cuando la práctica luego indique la conveniencia de otorgarles un importante grado de autonomía.

Para resolver uno de los problemas salientes, la dispersión de la información y las vías no sistemáticas de acceso a la misma, se ha desarrollado una herramienta ad-hoc. Se trata de un programa de cómputo construido sobre una base de datos, en el que se almacena y mantiene actualizada toda la información referida a cada uno de los IP vigentes a la fecha. Este programa, capaz de aprovechar la interconexión entre las sedes, se ha desarrollado como parte del presente Trabajo Final de Carrera bajo la denominación de Base de Datos de Instrumentos de Promoción (BADIP). En el Anexo I se describen las principales características y el funcionamiento de la BADIP.

Con la BADIP ya desarrollada, se ha dado inicio a la etapa de cargado de las bases. A pesar de que hoy se dispone de mucha información sobre los distintos tipos de instrumentos de financiación vigentes para todo tipo de emprendimientos, la aparición de nuevos IP, o cualquier modificación de las características de los mismos, obligará a que el ingreso de datos sea una tarea de tipo permanente. En efecto, para mantener en el tiempo la validez de la herramienta, un agente capacitado al efecto, y que aquí se denominará Coordinador de la OGF, deberá ocuparse de mantener permanentemente actualizadas las bases. La BADIP se ha diseñado según las mejores reglas del arte de la programación, conformando un paquete profesional que permite acceder a la información almacenada en forma amigable y ordenada.

#### **4.4- Las actividades a desarrollar en la OGF**

Hay un conjunto de actividades previstas para que la OGF cumpla eficientemente con su rol. Sin pretender enumerarlas todas, ya que el uso y la práctica seguramente agregarán otras de interés, se mencionan aquí las siguientes:

##### *a) Consultoría:*

Las actividades de consultoría que tienen como base las capacidades disponibles en la OGF, pueden estar dirigidas tanto a los emprendedores

propios (alumnos avanzados o graduados) que desarrollen sus proyectos en el marco de la Escuela de Proyectos y Emprendimientos de la UPSO, como a aquellos emprendedores externos que se acerquen al sistema en busca de asesoramiento. En este último caso, y con el fin de proteger los intereses de la UPSO, habría que definir un arancel que permita compensar los gastos de funcionamiento de la estructura. Ese arancel ya suele estar previsto en los IP más estructurados, bajo el concepto de canon institucional. Este canon por lo general se preestipula como un porcentaje de los recursos solicitados. Una política conveniente, a aplicar al menos en una primera etapa, sería asumir el riesgo de la gestión, eximiendo de todo arancel al emprendedor en aquellos casos en los que la gestión de la financiación no resulte exitosa. Habrá, eso sí, que definir un arancel para aplicar en aquellos casos en donde lo que se solicita, es un subsidio a una institución que cuenta con recursos para financiar ese tipo de proyecto en particular, pero que no ofrece un IP con tal fin.

Las actividades de Consultoría desde la OGF en principio, abarcarán todos los aspectos de la gestión de financiación, incluyendo cuando sea necesario la formulación de la solicitud de financiamiento. Es evidente que para estar en condiciones de ofrecer tal servicio las delegaciones locales de la OGF deberán contar con personal especializado: los ya mencionados Gestores de Financiación, que la propia UPSO o la EPE-UPSO, deberán capacitar.

Cuando esta actividad esté dirigida a terceros puede ser que la consulta se limite solamente a pedidos de información acerca de los IP potencialmente útiles para el proyecto que se pretende desarrollar. En otros casos, puede consistir en poner en contacto al emprendedor con funcionarios claves, que le faciliten el acceso a las posibles fuentes promocionales. Sin embargo, de considerar que el proyecto es de interés, la OGF debería tratar de llevar adelante la gestión completa de búsqueda de financiación.

*b) Capacitación:*

Como un prerrequisito indispensable para el buen funcionamiento de la OGF, la UPSO deberá ocuparse de capacitar a los GF. Los programas de esta capacitación deberán construirse a partir de la información que se disponga, de

la experiencia propia desarrollada, y de los nuevos resultados que vayan surgiendo de las actividades de investigación y desarrollo que se estén llevando a cabo en el tema. Un GF deberá tener un conjunto de capacidades, entre las cuales se encuentran las de formulación de proyectos, de manejo de la BADIP, de difusión local y regional de las actividades de la OGF, de comportamiento estratégico-institucional, de desarrollo de contactos personales con funcionarios y personalidades relevantes vinculadas con el área, habilidades de gestión, etc. Todas estas capacidades deberán ser adquiridas y/o potenciadas. Además el o los GF locales se deberán hacer cargo de la delegación de la oficina del lugar, lo que implica no sólo organizar y desarrollar las tareas propias, sino también compatibilizarlas con las otras actividades que se estén desarrollando en esa Sede de la UPSO. También deberán ocuparse de mantener un nivel adecuado de actividad que permita en lo posible un flujo de ingresos suficientes para solventar los gastos. No debe olvidarse que el desarrollo de cada Delegación de la OGF dependerá en mucho de la cantidad y la importancia de las actividades que la misma lleve a cabo.

*c) Mantenimiento y actualización de la información:*

Los cambios periódicos propios del contexto económico-político argentino hacen necesaria una revisión permanente de los organismos de financiación activos, para incorporar a los nuevos y dar de baja a los que retiren su oferta. A la vez, será necesario actualizar día a día los instrumentos de financiación que siguen vigentes y las modificaciones que cada uno vaya introduciendo, sin olvidar los posibles nuevos fondos que vayan apareciendo. También es posible que, como resultado de la actividad de los GF, se produzcan nuevos contactos y vinculaciones en los organismos de financiación, y los nuevos referentes también deben ser incorporados a la Base de Datos. Todo cambio detectado deberá ser informado de inmediato al Coordinador de la OGF para que lo vuelque a la BADIP, y así esté rápidamente a disposición de los usuarios (GFs) en las distintas sedes de la UPSO.

En todos estos procesos de actualización, el acceso a la carga y descarga de datos de la BADIP estará restringido al/los operadores autorizados



por el Coordinador. Los GF en cada sede sólo podrán manejar la información disponible en el Programa.

*d) Gestión de la financiación propiamente dicha:*

Ésta es la actividad central de la OGF, para la cual ha sido básicamente diseñada. Los GF han sido preparados especialmente para desarrollar esta tarea, ya que de la eficiencia con que se lleve a cabo dependerá en muchos casos el éxito o no de un emprendimiento.

A la gestión de financiación propiamente dicha la podemos dividir en tres partes:

- **Búsqueda de información relevante.** Esta tarea es esencial para mantener actualizada la BADIP, y por lo tanto para el buen funcionamiento de la OGF. Las búsquedas se realizarán a través de mecanismos formales y no formales. En estos últimos deberían colaborar todos los profesionales de la UPSO, informando de inmediato al Coordinador de la OGF de la existencia de toda nueva oportunidad de financiación. La búsqueda sistemática, en tanto, será responsabilidad exclusiva del Coordinador, y tendrá como objetivo ampliar el número de IP disponibles y mantener la información al día de cada uno de ellos.

- **Realización de contactos.** Esta tarea implica vincularse con personal y funcionarios claves encargados de coordinar los programas de financiación. Esta gestión de vinculación se puede llevar a cabo de varias maneras. Además del contacto directo, se puede aprovechar la asistencia a eventos, tales como congresos, cursos y seminarios, la participación en redes de contactos, etc.

- **Formulación de la solicitud de financiación.** Aquí es importante manejar adecuadamente las reglas del arte de la formulación de proyectos. Una solicitud de financiación puede presentarse empleando un formulario preestablecido o con formato libre. En el primer caso, los formularios han sido preparados por el organismo de financiación y hay que ser muy cuidadoso con el llenado de los mismos, respondiendo en cada punto de acuerdo con lo que se espera. Aquí es importante disponer de contactos que puedan aconsejar las formas más convenientes de presentación. Es importante también prestar

atención al adecuado llenado y ordenamientos de los anexos, cuando uno o más de estos es requerido. La mejor política siempre es responder de la forma que espera la organización oferente, aún cuando uno crea que hay una manera mejor de presentar la solicitud. Las presentaciones con estilo libre, por lo general, se emplean en los casos donde se solicita apoyo para un proyecto que es de interés para la institución a la que se solicita la financiación. Por esto no había un instrumento conformado previamente, y se debe formular la solicitud siguiendo las reglas del arte.

Es muy importante tener en cuenta que en la formulación de la solicitud de financiación, ya sea con formato libre o preexistente, siempre se debe plantear o incluso replantear la idea original del proyecto, de forma tal que se adapte a las bases de la convocatoria o a los intereses del organismo ante el cual se quiere aplicar.

## **5- EL GESTOR DE FINANCIACIÓN**

En principio un gestor de financiación (GF) debe disponer del conjunto de capacidades que le permita llevar adecuadamente a cabo las actividades que se indican en la sección anterior. En el caso en el que una dada Delegación de la OGF alcance un alto grado de desarrollo, se podría decidir que, en función de las distintas áreas de trabajo en el tema, cada GF se vaya especializando progresivamente en un área específica. Esto permite pensar que en un futuro será posible contar con gestores de financiación que muestren perfiles diferentes.

De cualquier forma, el GF “generalista” deberá poseer entre otras, capacidades de formulación de proyectos, de lobby y de negociación, además de mostrar una actitud proactiva y una vocación permanente de capacitación y actualización. Sería también conveniente que disponga de alguna capacidad propia de detectar las nuevas oportunidades de negocios que surgen a partir de una nueva línea de financiamiento. Por último, el GF deberá estar completamente al tanto de los objetivos institucionales de la UPSO y de las estrategias generales a través de las cuales se pretenden alcanzarlos.

## **6- ACTIVIDADES QUE DEBERÍA REALIZAR A FUTURO EL COORDINADOR DE LA OGF**

El GF que al que se le encargue la coordinación de la OGF deberá dedicarse a un conjunto de tareas, entre las que se encuentran:

- Aportar su experiencia para el funcionamiento de las demás Delegaciones de la OGF y para la sistematización de las futuras actividades.
- Auditar el desempeño de los GF en todas las Sedes Académicas de la UPSO. Para esto deberá reunirse con ellos periódicamente.
- Supervisar del cumplimiento de los compromisos asumidos. Cuando por medio de la gestión de un GF se accede a financiamiento para un determinado proyecto, el coordinador de la OGF deberá ocuparse de garantizar el cumplimiento de los compromisos asumidos. Esto es fundamental para preservar la imagen institucional, y así poder acceder a nuevas posibilidades de financiamiento.
- Armar un Programa de Capacitación de Gestión de Financiación para formar GFs destinados a las distintas Sedes de la UPSO.
- Elaborar un Proyecto Definitivo para una Oficina de Gestión de Financiación (OGF). Un requisito a tener en cuenta es que la misma debería solventar con su actividad los costos que demande su funcionamiento.
- Buscar el mecanismo de articulación entre la Oficina de Gestión de Financiación y la Escuela de Proyectos y Emprendimientos.

## **7- ACTIVIDADES YA REALIZADAS A TÍTULO DE EXPERIENCIA PROPIA**

Como paso previo a la elaboración del presente trabajo, se ha realizado a título de experiencia piloto algunas de las actividades que deberá realizar a futuro un GF. Esto tuvo el objeto de desarrollar experiencia y capacidades específicas en el tema, y de esta manera, elaborar una propuesta más realista respecto a la implementación de la OGF.

Las actividades realizadas fueron las siguientes:

- a) Intercambio de experiencias con funcionarios y operadores interesados en distintas cuestiones de gestión de financiación y formulación de proyectos.

- b) Participación en algunas actividades de relaciones institucionales en Patagones, Bahía Blanca y la Capital Federal.
- c) Búsqueda de oportunidades de financiación en general y para determinados proyectos en particular.
- d) Colaboración en la formulación de algunos proyectos. (Entra 21, Proyecto Spegazzini, Ashoka, Distintas alternativas de exportación para La Gleba S.A., Solicitud de Subsidio para una Beca CIC).
- e) Capacitación. La autora ha participado de los siguientes cursos y talleres:
  - e.1) Taller sobre Planificación y Formulación de Proyectos: “Aplicación del Enfoque del Marco Lógico” (EML). Dictado por la Universidad Nacional del Sur. Bahía Blanca, junio de 2002.
  - e.2) Curso sobre “Formulación y evaluación de proyectos”. Dictado por la Agencia de Desarrollo “Capítulo Patagones”. C. de Patagones, abril de 2003.
  - e.3) III Jornadas Nacionales de Vinculación Tecnológica: “Hacia el Desarrollo de las economías regionales”. Dictado por Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar del Plata, diciembre de 2001.
  - e.4) Curso: “Exportación, distintas alternativas para su realización”. Dictado por el Programa Buenos Aires Exporta – Alhec Group. Buenos Aires, mayo de 2002.
  - e.5) IV Seminario Nacional de Redmuni: “Articulaciones interinstitucionales para el desarrollo local”. Organizado por la Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, noviembre de 2002.
  - e.6) Seminario de Cooperación Internacional para municipios: “Cómo acceder a fondos Internacionales”. Dictado por la Fundación Grupo Innova. Buenos Aires, junio - julio de 2003.
  - e.7) Congreso Provincial sobre Emprendedorismo y Desarrollo Local. Organizado por la Universidad Provincial del Sudoeste – Comisión de Investigaciones Científicas – Universidad Nacional del Sur. Pigüé, agosto de 2003.

- e.8) Programa de Formación para la Gestión y Transferencia Científica y Tecnológica. Dictado por la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires. Junio a octubre de 2003.
- f) Armado de la Base de Datos de Instrumentos de Promoción (BADIP), herramienta central de una futura OGF. Este programa, ya descrito, tiene como objeto facilitar la búsqueda de los IP potencialmente útiles para un dado proyecto.
- g) Gestión de financiación para el equipamiento de la futura Delegación Patagones de la OGF. Se trata de un subsidio de \$4000, que se está gestionando ante la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación.

## **8- CONCLUSIONES**

En el presente trabajo se describe una propuesta de sistematizar la tarea de búsqueda y aprovechamiento de los instrumentos de financiación de proyectos disponibles. Se supone que la actividad de gestión de financiación puede ser de gran utilidad en los distintos pasos del proceso emprendedor. Bajo este supuesto, la idea de centralizar la supervisión, la capacitación y la carga de datos, y de descentralizar en las distintas Sedes de la UPSO la ejecución, parece ser una iniciativa que vale la pena considerar. Esto cobra mayor valor aún, en el marco de la futura Escuela de Proyectos y Emprendimientos, que se está estudiando para su implementación en estos momentos. Un resultado práctico de este trabajo, de gran utilidad aún cuando la idea de la OGF no se materialice, es el desarrollo de la BADIP, que aquí se presenta.

## **9- BIBLIOGRAFÍA**

Porras J.A., “La Universidad Provincial del Sudoeste y un proyecto de desarrollo armónico”, II Jornadas Interdisciplinarias del Sudoeste Bonaerense, Tomo I, Págs. 23 a 31, Bahía Blanca, Argentina, 6 al 8 de junio de 2002.

SEPYME (Secretaría de Empleo y Producción Pyme) – Banco Interamericano de Desarrollo (BID), “Desarrollo de la Capacidad Empresarial en las Economías en Transición”. Noviembre de 2001.

Kantis H., Ishida M., Komori M., “Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia”. Banco Interamericano de Desarrollo. Marzo de 2002.

Gibb, A.A., “Understanding the Process of Starting Small Businesses”. European Journal of Small Business. Vol. 1. No.1. (with J. Ritchie). septiembre de 1982.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	2
1- INTRODUCCIÓN.....	3
2- ANTECEDENTES.....	4
2.1- Caracterización del sudoeste bonaerense.....	4
2.2- El problema de la educación superior en la región del interior.....	5
2.3- El Programa de Estudios Universitarios en la Zona.....	6
2.4- La lógica educativa del PEUZO.....	8
3- UN NUEVO DESAFÍO: LA ETAPA EMPRENDEDORA.....	9
3.1- La situación de base de los graduados emprendedores.....	9
3.2- La necesidad de una nueva estructura de apoyo a los emprendimientos.....	9
3.3- La Escuela de Proyectos y Emprendimientos de la UPSO (EPE- UPSO) .....	10
4- LA GESTIÓN DE FINANCIACIÓN DE PROYECTOS.....	11
4.1- Generalidades.....	11
4.2- Los Instrumentos de Promoción.....	12
4.3- La Oficina de Gestión de Financiación y los Gestores de Financiación.....	13
4.4- Las actividades a desarrollar en la OGF.....	14
5- EL GESTOR DE FINANCIACIÓN.....	18
6- ACTIVIDADES QUE DEBERÍA REALIZAR A FUTURO EL COORDINADOR DE LA OGF.....	19
7- ACTIVIDADES YA REALIZADAS A TÍTULO DE EXPERIENCIA PROPIA.	19
8- CONCLUSIONES.....	22
9- BIBLIOGRAFÍA.....	23



## **ANEXO I:**

Descripción de la Base de Datos de  
Instrumentos de Promoción (BADIP).

## I.1.- CARACTERÍSTICAS GENERALES:

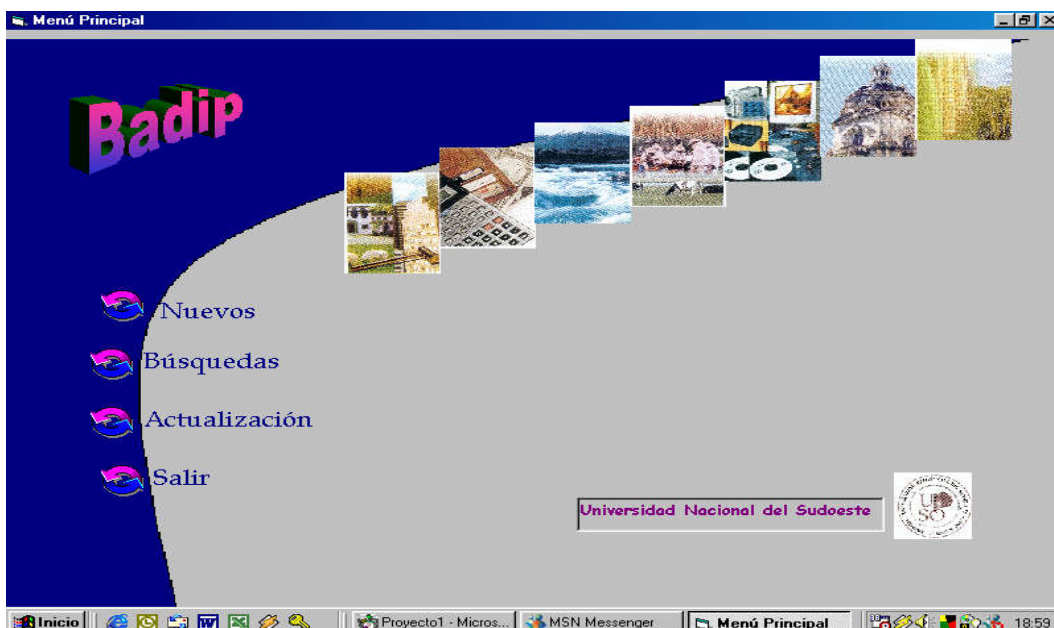
La BADIP es un programa de cómputo desarrollada con el fin de almacenar información útil sobre los Instrumentos de Promoción vigentes. Dada la flexibilidad con la que ha sido elaborada, en ella es posible almacenar todos los datos de interés vinculados con cada uno de los IP (área temática, institución u organismo oferente, contactos ya establecidos dentro de la institución oferente, fecha límite de presentación, vigencia del instrumento, etc.).

El software ha sido diseñado con estilo profesional, logrando que la búsqueda de información se haga a través de diferentes accesos, y pueda realizarse en forma rápida y amigable. Esto ha sido hecho con el objetivo de favorecer y facilitar la tarea de los futuros usuarios (en principio los Gestores de Financiación de cada localidad).

La BADIP estará disponible en todas las sedes de la UPSO en forma encriptada, de forma tal que sólo permita consultas y no deje acceso a que los usuarios introduzcan ninguna modificación a la información existente. Está previsto también que el programa funcione en red, para permitir que las bases, que deben estar continuamente actualizadas por el Coordinador de la OGF, sean las mismas en todas las Sedes Académicas.

## I.2.- BADIP

En la figura se muestra la portada de la BADIP, la que además de



presentar el programa, actúa como una suerte de menú principal, donde se describen las funciones que el mismo puede llevar a cabo. Como se ve, en principio es posible realizar tres operaciones básicas:

### a) Nuevos

Clickeando en “Nuevos” en el Menú Principal, se accede a la opción que permite al Coordinador la carga de los nuevos Instrumentos de Promoción. El programa ha sido diseñado de forma tal que, cuando se vence el plazo de vigencia que se le ha indicado al cargar un dado IP, surge una alarma en pantalla que nos avisa que debemos actualizar ese instrumento.

Es importante que al momento de la incorporación de datos, el operador preste especial atención en la correcta escritura, para evitar la doble carga de los mismos.

En la figura que sigue se muestra la ventana con los campos que hay que llenar al momento de incorporar un nuevo IP:

The screenshot shows a software window titled "Ingreso de IP" with a subtitle "Ingreso de Nuevos Instrumentos de Promoción". The window contains a form with the following fields:

- Organismo
- Clasificación
- Fondo/Programa
- Tema
- Subtema
- Destinatario
- Vigencia
- Contacto
- Dirección
- Teléfono
- E-Mail
- Website

There is also a text area for "Observaciones" and two buttons labeled "Aceptar" and "Cancelar". The window is displayed on a Windows desktop with a taskbar at the bottom showing the time as 19:00.

## b) Búsquedas

Con esta opción del Menú Principal se accede a la búsqueda de los distintos Instrumentos de Promoción. Esta opción es la que está disponible para los GF de las distintas Sedes Académicas de la UPSO. Al desplegarse la ventana, el GF puede marcar uno o más ítems de datos que conocemos y que componen el IP, como por ejemplo el organismo que otorga, el área temática, el destinatario y se presiona el botón consultar. Como resultado de la consulta aparece un listado con todos los IP que coincidan con las características de nuestra búsqueda. Es importante recordar que los ítems que contienen la información de las personas que actúan como contacto para los IP, solamente pueden ser consultados por el coordinador de la OGF.



## c) Actualización de IP

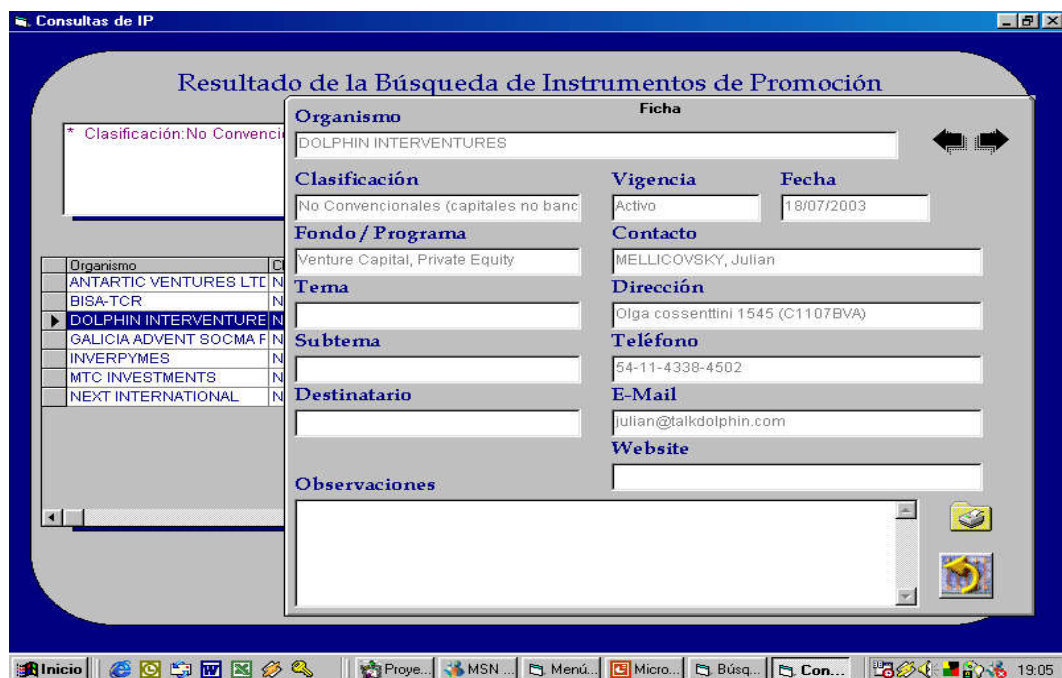
Por medio de esta opción se modifican los datos incorporados. Además, se actualizan aquellos IP que se les haya vencido el plazo de vigencia. Esto es una tarea continua, pero no difícil, ya que una alarma nos avisa cuando

debemos dar de baja o no a un Instrumento. Por otra parte, si no se procede inmediatamente a la actualización de un IP una vez vencido, el mismo programa conforma una lista de IP vencidos.



### I.3.- RESULTADO DE LA BÚSQUEDA DE IP

En la figura siguiente, se muestra una hoja de la BADIP resultante



de la búsqueda de un IP. En la misma, se muestra el conjunto de datos que conforman el IP y nos da la opción de imprimir esa hoja.

Es importante comentar, que el Software es propiedad de la UPSO y está en permanente mejora.