



Capacitación a emprendedores sobre funcionamiento empresarial. Una experiencia de extensión.

EJE: Incorporación curricular de la extensión.

AUTOR: Malen Carolina Maroto

REFERENCIA INSTITUCIONAL: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

UNMDP

CONTACTO: malemario@hotmail.com



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



RESUMEN

El presente resumen es producto de mi experiencia en el desarrollo de actividades de extensión en la UNMDP, siendo estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración y encontrándome en las últimas instancias de la misma. Mi desempeño en el grupo comienza a fines de 2009 realizando un seminario de “Formación de formadores” dictado desde Extensión Universitaria, para articular luego con mi participación como voluntaria en el proyecto “Acompañando a emprendedores, ejes del desarrollo local”. En el mismo se trabajaba sobre la capacitación de emprendedores adaptando un amplio acervo teórico para una instrucción general y fomentando la importancia de la creación de redes estratégicas entre los mismos.

En primer lugar quisiera destacar la centralidad que tiene la participación en extensión, ya que enriquece y operacionaliza todos aquellos conocimientos académicos incorporados a lo largo de la carrera. Resaltando la importancia de las actividades prácticas y su relación con la realidad cotidiana, para el entendimiento y la comprensión del plano teórico; permitiendo al futuro profesional una mayor confianza en sí mismo y una base sustentable para su posterior inserción en la sociedad. Como dimensiones centrales reconozco descubrir aptitudes personales; desarrollo intelectual y transmisión de conocimientos, siempre considerando como principal objetivo la importancia que todo ello tiene para gran parte de la sociedad.

Se realizaron encuentros transversales a las problemáticas sectoriales, propias de la economía social vinculadas al financiamiento, la comercialización y la normativa fiscal. Capacitando a emprendedores, mejorando sus capacidades, ampliando sus herramientas y reforzando sus decisiones. Por medio de la consecución de talleres – confeccionando y/o actualizando planes de negocios - se procuró “profesionalizar”¹ los emprendimientos y salvar las distancias entre la Universidad y ciertas esferas productivas.

Como conclusión de nuestro trabajo reconocemos que la actividad de capacitación sin una etapa de seguimiento – consultoría más personalizada- , si bien mejora la capacidad del emprendedor, en la mayoría de los casos no alcanza para optimizar las decisiones que este debe tomar en el desarrollo de su actividad productiva. Sin embargo, creemos haber aproximado las esferas de conocimiento, favoreciendo al futuro profesional y a los emprendedores, en el marco de un aprendizaje recíproco.

¹ Trabajando por temáticas importantes en las etapas de un negocio: generación, implementación, empresa en marcha, problemas de crecimiento, crisis.



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



Iniciando la actividad de extensión

Curso: Formación de formadores

Durante el segundo cuatrimestre del año 2009, la Secretaria de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UNMDP, dictó un Curso de “Formación de formadores” con el fin de capacitar estudiantes avanzados y jóvenes graduados de distintas disciplinas. Las expectativas del curso incluían la formación de sus participantes, en el desarrollo de capacidades y competencias para diseñar e implementar acciones de formación y capacitación, facilitando las dinámicas grupales, ejerciendo liderazgo, seleccionando estrategias de enseñanza, evaluación y los recursos mas adecuados para optimizar el aprendizaje de otro.

Concluyendo en un objetivo que apuntaba a la capacitación en formación y así a la generación de equipos de trabajo interdisciplinarios que tengan herramientas técnicas y didácticas para el acompañamiento de emprendedores, con quienes trabajaremos y consideramos ejes del desarrollo local.

El curso se organizaba en cuatro módulos:

- 1- Aprendizaje, comunicación, enseñanza y evaluación.
- 2- Dinámica de grupos, liderazgo y técnicas grupales.
- 3- Recursos para la enseñanza.
- 4- Apoyo a emprendedores.

Exponiendo la temática en clases presenciales mediante la utilización de distintos recursos, estrategias y técnicas; fomentando la interacción y dinámica en el grupo de trabajo, así como la crítica constructiva y los aportes para el mejor desempeño de los participantes, futuros capacitadores.

Participando de éste comienza el recorrido de mi experiencia dentro de Extensión Universitaria.

Decidí participar en búsqueda de conectarme con la realidad y complementar aquel abordaje teórico estudiado durante la Universidad. En ese momento yo me encontraba en el cuarto año de la universidad y sin embargo sentía falta de práctica para el desarrollo de los conocimientos adquiridos durante mi curso, como también ausencia del contacto con la sociedad, siendo esta quien nos da la posibilidad de estudiar.

El curso me otorgó una cantidad de herramientas útiles para complementar mis conocimientos y así hallar técnicas y estrategias para transmitir hacia otros.



XI CONGRESO
IBEROAMERICANO
DE EXTENSION
UNIVERSITARIA

INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



Acompañando a emprendedores, ejes del desarrollo local

Luego de la finalización del curso, comencé como voluntaria en el proyecto: "Acompañando a emprendedores, ejes del desarrollo local" dentro del área de Extensión Universitaria.

Este proyecto consiste en la realización de encuentros sectoriales de capacitación e intercambio, dirigidos principalmente a personas con emprendimientos productivos de la economía social primariamente en el sector textil artesanal y agro alimenticio, aunque también abierto a otros emprendedores, a fin de que los mismos puedan poner en común no solo las dificultades que deben enfrentar cotidianamente para llevar adelante su actividad productiva sino también las posibles soluciones que pueden gestionar en conjunto a partir de reunirse en un ámbito de intercambio y la creación de redes.

Complementariamente, se realizan encuentros transversales a las problemáticas sectoriales, propias de la economía social vinculadas al financiamiento, la comercialización y la normativa fiscal para otorgar una visión más actualizada y general.

Con la actividad de capacitación se procura mejorar el conocimiento del emprendedor en las distintas áreas abarcativas para llevar adelante un proyecto; y otorgar herramientas para optimizar las decisiones que éste debe tomar en el desarrollo de su actividad productiva. Planteando en cada uno de estos talleres las temáticas importantes en las etapas de un negocio: generación, implementación, empresa en marcha, problemas de crecimiento, crisis; haciendo hincapié en los aspectos económicos, de administración de personal, social, financiero, administrativo y asociativo.

Para complementar el trabajo de los capacitadores, se prepararan módulos con contenidos simplificados de la bibliografía principal sobre los diferentes temas y así simplificar el acceso de los participantes a la temática.

De esta manera, con estas nuevas herramientas, los cursos de capacitación, asesoramiento y seguimiento profesional colaboran a la elaboración de un plan de negocios que junto al material de consulta logra mayor viabilidad de los proyectos, produciéndose a nivel social "externalidades" positivas que mejoren el desarrollo regional económico, la generación de empleo y el fortalecimiento del mercado interno.



XI CONGRESO
IBEROAMERICANO
DE EXTENSION
UNIVERSITARIA

INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



Objetivos perseguidos con nuestro trabajo de extensión

Objetivos Generales:

- Aportar desde la Universidad Nacional y Pública a los múltiples esfuerzos que se efectúan desde el Estado y de la Sociedad civil, tanto a nivel nacional como local para lograr la inclusión social de los emprendedores y sus familias a través de un desarrollo social económicamente sustentable que permita la generación de trabajo digno

Objetivos Específicos:

- Iniciar, desde la perspectiva de los derechos, a los emprendedores en la problemática de pequeñas y micro empresas, presentando algunos esquemas del funcionamiento de las mismas como modelos particulares de gestión, aspectos económicos, financieros, laborales y administrativos.
- Promover, con perspectiva de género, diferentes capacidades en los emprendedores a fin de que puedan formular y ejecutar un plan de negocio para su emprendimiento productivo.
- Asesorar sobre aspectos de gestión, contables, de producción, de comercialización, legales, impositivos, sociales y laborales del emprendimiento a fin de que se generen las condiciones necesarias para el sostenimiento de los emprendimientos productivos.
- Desarrollar capacidades de innovación, asociativas y de trabajo en red de los emprendedores, como base del sostenimiento en el tiempo del emprendimiento productivo.
- Brindar capacitación, con talleres presenciales, a los emprendedores en la formulación y gestión de proyectos productivos, para que puedan generar y lograr un desarrollo de sus emprendimientos independientes y que puedan sumarse a la etapa de seguimiento y asesoramiento.
- Brindar información, para desarrollar el hábito de análisis de entorno general básico, sobre contextos socio-económicos en diversos niveles de agregación: de la sociedad nacional a la local y regional.



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



- Realizar análisis conjuntos sobre el impacto de la sobreviviente crisis económica, su impacto local y las herramientas necesarias a adoptar para encontrar las oportunidades de desarrollo o sustentabilidad en este nuevo contexto.

Los beneficiarios

En principio los beneficiarios de este proyecto son:

- El sector de los emprendimientos productivos de la economía social, conformado por pequeñas unidades productivas, que se caracterizan por una escasa o nula dotación de capital tanto físico como humano, por desarrollar actividades productivas poco tecnificadas, de reducido tamaño, con limitada división del trabajo y escasa diferenciación en la propiedad de los medios de producción y que no hayan podido superar la informalidad en el sistema de comercialización.
- Los emprendedores con proyectos en marcha pertenecientes al sector textil y agroalimenticio.
- Las Organizaciones cooperativas y emprendedores que estén dispuestos a efectuar un taller de capacitación

Pero a su vez, identificamos una porción de beneficiarios directos e indirectos.

Caracterización de la situación socio-económica y cultural del beneficiario directo.

Dentro de este proyecto identificamos como beneficiarios directos a aquellas personas que han sufrido con especial rigor los fenómenos de desempleo y la inserción precaria en el mercado laboral. Los procesos de desestructuración económica a largo plazo en el que están inmersos se caracterizan por la pérdida de las relaciones laborales tradicionales que los coloca en la franja más afectada por la desocupación y la marginalidad. Esta desventaja con relación al mercado de trabajo se refuerza con la imposibilidad de acceder a la formación, capacitación y actualización permanente. Por consiguiente les impide lograr la independencia económica y alcanzar la autonomía personal para desarrollarse como personas miembros de una comunidad y de una sociedad.

Las personas a las que se enfoca este proyecto, no necesariamente proceden de los sectores de más bajos recursos, sino que se apunta a sectores de clase media empobrecida que poseen, saberes técnicos u oficios, que desean poner su fuerza laboral bajo su propio control, que poseen actitud de emprender sus propios proyectos y que



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



pueden generar un proceso de creación de emprendimientos productivos en el marco de la economía social, que contribuya a la generación de empleos y mejorar la calidad de vida de los mismos. A tono con esto no podemos dejar de mencionar que algunas condiciones político económicas han mejorado las perspectivas de todos aquellos que consideran que el trabajo y la educación permanente forman parte de las principales herramientas con que cuentan los emprendedores para iniciar y sostener una actividad productiva.

El conjunto de emprendedores al que apunta el proyecto es bastante heterogéneo en cuanto a su composición social, económica y cultural. Pero tienen como elementos comunes la decisión forzada o voluntaria de intentar no llevar adelante su rol productivo en la sociedad desde una realidad de asalariados. Esto ha generado en lo que podríamos denominar el universo de emprendedores en la zona, y nos animamos a decir en el país debe haberse generado un fenómeno similar, una importante disminución cuantitativa, acompañada por la disminución de los planes de apoyo gubernamentales a este sector.

Podemos afirmar sin embargo que nuestro destinatario directo siguen siendo productores individuales, poco propensos culturalmente al asociativismo, con un saber productivo generalmente artesanal, adquirido recientemente o sostenido desde bastante tiempo antes, de clases bajas y medias bajas casi podríamos decir respectivamente, con un volumen de actividades bastante pequeño (en los emprendedores en marcha entre 500 y 1500 de ventas brutas mensuales)

Caracterización de la situación socio-económica y cultural del destinatario indirecto.

Los beneficiarios indirectos son aquellos sectores que se beneficiarían con la generación de empleo y fundamentalmente las familias de los emprendedores. Investigaciones en diversos centros de estudio demuestran que los sectores micro y pequeños producen relativamente más puestos de empleo puesto que en las organizaciones grandes donde se apunta a las economías de escala para reducir costos. Por lo tanto los beneficiarios indirectos van a ser los sectores más castigados por la precarización laboral. Sus ingresos están a lo sumo apenas por encima de la canasta básica, difícilmente pueden capitalizarse en sus patrimonios familiares. El mejoramiento del mercado interno trae aparejado muchos beneficiarios indirectos, cuyas difusas y heterogéneas características son difíciles de describir pero si son fáciles de identificar empíricamente



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



La experiencia nos indica que aquellos, proporcionalmente pocos en cantidad, que comienzan a tener éxito tienen un impacto menor producido por el aumento de sus consumos en la vida familiar y sus gastos familiares. El impacto más importante se encuentra en aquellos casos en que pueden desarrollar cadenas asociativas de valor comercial con otros emprendedores. En esos casos el aporte a otros emprendimientos en términos por ejemplo de consumo de sus productos utilizándolos como proveedores, pareciera vislumbrar un círculo virtuoso de pequeños agentes económicos, habría que estudiar más profundamente este proceso y ver como se desarrollan políticas que lo favorezcan.

Vinculación con el medio social.

La Universidad no puede permanecer al margen de los debates e iniciativas que se promueven desde la sociedad. Este proyecto se suma en este sentido, a profundizar la relación trídica entre Sociedad Civil con fines de lucro (empresas) – Universidad – Estado que redunde claramente en mejores condiciones de vida para la sociedad en su conjunto pero especialmente para los excluidos sociales. En este sentido, con este proyecto se conforma parte de los primeros pasos para generar las bases para un empresariado diversificado, solidario y con pertenencia local/regional/nacional, totalmente vinculado, para su crecimiento a la existencia de una comunidad integrada económicamente. Esta camada de emprendedores también debería adquirir la idea sobre las ventajas que otorga en las sociedades actuales la integración de los sectores productivos con los sectores académicos productores de conocimiento y de las tecnologías que posibilitan su aplicación.

Es necesario el vínculo más profundo con organizaciones empresariales y con sectores empresariales dinámicos que puedan beneficiarse con el surgimiento de proveedores de tamaño menor especializados en brindarles servicios a dichas empresas. Por ello con la implementación de esta actividad capacitadora se procura incentivar a los microemprendedores a formar sus propias entidades asociativas y redes útiles para su desarrollo.

El trabajo de extensión, no solo proporciona ayuda a aquellos posibles emprendedores, sino también a aquellas organizaciones consideradas dentro del sector “Organizaciones de la Economía Social o Solidaria” que con una lógica diferente a la de las empresas de capital también necesitan consideraciones y apoyo técnico para mejorar la



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



gestión de sus organizaciones. Todos estos sectores pueden imbricarse con la Universidad, intercambiándose prácticas, conocimientos, sistematización de métodos, experiencias y reflexiones. Dejando claro en este caso la bidireccionalidad de la práctica de extensión.

Impacto sobre el medio.

Pueden utilizarse diversos indicadores para medirlo cuantitativamente desde el punto de vista económico, el producto bruto generado por los participantes, los empleos generados por emprendimiento y los sectores beneficiados por los nuevos proyectos implementados así como el aporte tributario de los nuevos emprendimientos.

No es espontánea ni inmediata la generación de una cultura emprendedora, requiere de una construcción social consciente, dirigida y con apoyo estatal. Cada emprendedor que comienza un desafío es un pequeño paso para la generación de una economía más dinámica, atomizada, con mayor capacidad de generar buen empleo, con posibilidades de multiplicar los efectos económicos.

Estos participantes deben ser posteriormente difusores de este tipo de actividades universitarias, cercanos demandantes y defensores de la Universidad Pública y genuinos integrantes de organizaciones preocupadas por el desarrollo regional sustentable. Disminuyendo la brecha existente entre la Universidad y nuestros destinatarios, ya que el aprendizaje es recíproco y uno no sería sin los otros.

El resultado de una grata participación. Importancia de extensión para el joven profesional

Mediante el proyecto de acompañamiento a emprendedores concreté la puesta en marcha de mis actividades de extensión. Previo a ello, solo me encontraba desarrollándome como estudiante y estaba colmada de miedos e inseguridades para expresar los conocimientos adquiridos y aplicarlos a la realidad.

Desde mi humilde opinión, nuestra formación académica en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, es intensa pero focaliza todo su potencial en un gran material teórico y en la capacitación en el manejo de grandes empresas, dejando a un lado la formación para el trabajo en pequeñas y medianas



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



empresas, siendo éstas las más abundantes en nuestro país y aquellas que están al alcance de la mayoría de los jóvenes graduados.

Con mi participación en extensión comencé a adentrarme en una faceta práctica de la profesión que todavía no conocía. Junto con profesores y profesionales de distintas áreas, conformamos la diagramación de talleres y según la afinidad temática y especialización de alumnos y graduados la responsabilidad de abordaje temático; llegando al momento en que tuve que llevar adelante una clase tipo taller, donde aplicaba gran parte de lo aprendido. Todo ello, contribuyó a aumentar mi seguridad y descubrir aptitudes personales y académicas incorporadas y no practicadas durante mi formación profesional.

Ya habiendo participado de extensión, considero a la parte práctica de la profesión de gran importancia para el desarrollo de un joven profesional, sosteniendo que su incorporación a la currícula académica daría como resultado profesionales más seguros, más capacitados y más completos a la hora de su graduación.

También, es importante destacar que la actividad de desarrollo de empresa es por sí misma, una actividad interdisciplinaria, ya que abarca desde aspectos jurídicos, sociales, tecnológicos, económicos y financieros, entre otros. Por ello, es una actividad integradora de las numerosas disciplinas y saberes que se enseñan en nuestra unidad académica y en otras de nuestra universidad, siendo de gran utilidad para un futuro profesional foguearse con un trabajo en equipo de forma interdisciplinaria, ya que dentro del grupo de extensión participan Licenciados en Administración, Economía y Servicio Social, Contadores Públicos, Abogados, Ingenieros y demás profesionales, brindando resultados más enriquecedores para todos.

Actualmente, mi observación luego a mi experiencia personal es coincidente con la nueva línea de fomento de economías solidarias y apoyo a la generación de micro emprendimientos que ha implementado la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales como parte de la estrategia o plan de desarrollo institucional.

Lo cual se manifiesta en las continuas actividades de extensión realizadas sobre las temáticas, en la materia Taller de Creación de empresas de reciente creación, que se convierte de materia optativa en materia obligatoria en los planes de estudios nuevos de las carreras de Contador Público y Licenciado en Administración, en el desarrollo del Posgrado en Economía Social y en la inclusión de la temática en la puesta en marcha de las prácticas comunitarias obligatorias del nuevo plan de estudios.



Con ello observamos como la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales reafirma y procura expandir la capacitación en el área práctica hacía la totalidad de los estudiantes. Respaldao aquella positiva conclusión a la cual arribo luego de atravesar mi experiencia de extensión.

Vale recalcar que además de todo lo ya mencionado sobre lo enriquecedor que es para la formación del futuro profesional, también hay un público favorecido que recibe lo expuesto y permite un aprendizaje reciproco.



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



Conclusión

Luego del trabajo realizado, he llegado a la conclusión que la actividad de extensión es un excelente complemento al conocimiento teórico adquirido durante la formación profesional; en la que el aprendizaje es recíproco y logramos resultados favorables para nuestro desarrollo local.

Vale mencionar que la extensión es una actividad de responsabilidad social y la misma nos favorece a todos, aprendemos unos de los otros, aportando aptitudes y resultados que solo podemos obtener trabajando juntos interdisciplinariamente y en conjunto con nuestra sociedad.

Por todo ello considero que la inserción de actividades de extensión en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP en la currícula académica ha sido una de las decisiones más enriquecedoras para nuestra generación de futuros profesionales y nuestra sociedad.



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



Bibliografía principal consultada para la formulación del proyecto Acompañando a emprendedores, ejes del desarrollo local.

Abalo, Carlos: Globalización, desarrollo local y redes asociativas, Mario César Elgue (compilador), Corregidor, Buenos Aires, 1999.

Aggio, Angelelli, Graña, Marin, Milesi y Sepúlveda: “¿Puede la capacitación estimular el nacimiento de nuevas empresas?”, Informe de coyuntura, Centro de Estudios Bonaerenses, Año 7, Nro. 70, 1997.

ANDER-EGG Ezequiel, ***La Planificación Educativa - Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*** Ed. Magisterio del Río de la Plata.1997.

Arceo, E: “La crisis del modelo neoliberal en la Argentina(y los efectos de la internalización de los procesos productivos en la semiperiferia y la periferia)”, Realidad Económica N° 206 y 207.

Arocena, José.: “El desarrollo Local, un desafío contemporáneo” Ed. Taurus, 2001

Aromando, Jorge, Sunkel, Osvaldo y otros.: “El desafío de la globalización en América Latina”, Jorge Baudino Ediciones, 2006

Azpiazu, Daniel, Basualdo, Eduardo, Khavisse, Miguel : “El nuevo poder económico en la Argentina de los 80”. Siglo XXI editores, 2003.

CEPAL: “Lineamientos para fortalecer las fuentes del crecimiento económico”, en www.mecon.gov.ar/crecimiento/default1.htm , 2003.

Coraggio, José Luis.: “ De la emergencia a la estrategia, más allá del alivio a la pobreza”; Espacio Editorial, 2004.

Coraggio, José L.: “La gente o el Capital, desarrollo local y economía del trabajo” Espacio Editorial, 2004

Coraggio, José L.: “Frente a la flexibilización laboral: desarrollar una economía del trabajo”, Mimeo, 2000.

Coraggio, José L.: “Economía Urbana. La perspectiva popular”, ABYA-YALA/YLDIS/FLACSO, Quito, 1998.

CTA: “Boletín estadístico: pobreza e indigencia, desempleo estructural, distribución regresiva de los ingresos y ganancias empresariales extraordinarias”, del Instituto de Estudios y Formación de la CTA, Mimeo, 2004.

Drucker, Peter: “Management del futuro”, Sudamericana.

Drucker, Peter. La Gerencia de Empresas. Editorial Sudamericana 3ª reimpresión.



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



- INAES: "Manual para capacitadores en formulación de proyectos productivos, documento de trabajo", Buenos Aires, 2004.
- Kaplun, Mario: "El comunicador popular", Humanitas, 1987.
- Ministerio de Desarrollo Social, Secretaría de Políticas Sociales: "Primer encuentro Foro Federal de Investigadores y Docentes", Buenos Aires 2004
- Kastica, Eduardo.: "Creatividad para emprendedores". Innovar, 2007
- Klisberg, Bernardo: "El círculo de Hierro" artículo publicado en Reforma.com: <http://www.reforma.com/enfoque/articulo/260162/default.htm>
- Klisberg, Bernardo: "Diez falacias sobre los problemas económicos de América Latina". Del libro Hacia una Economía con Rostro Humano, Ed. Fondo de Cultura Económica Argentina, 2002.
- Lopez Vidal, M. P.: "Creación de empresas: la necesidad del proyecto de empresa" Universidad de Vigo, Servicio de Publicaciones, 1997.
- Mintzberg, Henry , El Poder de la Organización, 1992, Barcelona, Editorial Ariel
- Monchón, F. Y Becker, V.: "Economía, Principios y Aplicaciones", Mc Graw-Hill.
- Morea, Francisco A.: "La participación de contenidos relacionados con la creación de empresas en la currícula universitaria", Publicado en El Emprendedor Innovador y la Creación de Empresas I + D + I, Ed. Universitat de Valencia, 2004.
- Morea, Francisco A. y Fornoni, Mariel: "Módulo de cátedra Plan de Empresas, para Taller de Creación de Empresas", 2004.
- Porter, M.E. Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. 1982, México, Editorial CECSA.
- Porter, M.E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1982, México, Editorial CECSA., 1ª edición.
- Quetglas, Fabio.: "¿Qué es el desarrollo local? Territorio, políticas y economía." Capital intelectual, 2008
- Red de Desarrollo Local (REDEL): "Desarrollo desde el territorio, documento de trabajo", www.redel.cl
- Shapero, A.: "The entrepreneurial event", C.A. Kent The environment for entrepreneurship, 1984.
- Tedesco, Juan C.: "Proyecto de actualización de formadores en gestión y política educativa", IPEE/UNESCO, 2004.



Varela, R.: "Innovación empresarial", Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda, Serie de textos universitarios del ICESI, Nro. 13, 1996.