

Maestría en Emprendedorismo para el Desarrollo Territorial

MAESTRÍA PROFESIONAL

1. IDENTIFICACIÓN CURRICULAR DE LA CARRERA

- **Caracterización de la carrera de posgrado:** Maestría Profesional
- **Tipo de carrera:** Institucional
- **Unidad académica de la carrera:** Facultad de Desarrollo Local y Regional, Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO)
- **Duración:** 2 años – 770 hs reloj

1.1. Fundamentación

Desde sus inicios, la UPSO se planteó como misión contribuir al desarrollo armónico del sudoeste bonaerense. Por desarrollo se entendía realizar o facilitar la realización de toda actividad que aportara a la calidad de vida de los habitantes de ese territorio. Por armónico se aludía al hecho de intentar desarrollar el interior urbano-rural a partir principalmente de los recursos disponibles en la metrópolis regional, Bahía Blanca. También se asumía que potenciar el crecimiento del área de influencia de esta ciudad también redundaría en su propio beneficio, ya que Bahía Blanca se iba convirtiendo progresivamente en el centro comercial de la zona.

El primer modo de avanzar hacia ese objetivo fue trabajar en la formación de recursos humanos locales de nivel universitario, esperando que un alto porcentaje de graduados permaneciera luego en sus lugares de origen. Este objetivo se ha alcanzado principalmente mediante tres recursos innovadores:

- a) el dictado completo de carreras en cada localidad,
- b) el diseño de esas carreras, orientado a áreas temáticas de interés local,
- c) complementar la enseñanza técnica del área específica con las particularidades de los negocios propios de esas áreas, y todo ello atravesado por una visión emprendedora, que daría a quienes no encontrasen espacio laboral en el lugar, la alternativa de generar su propio emprendimiento.

Hoy la UPSO, en asociación estratégica con la Universidad Nacional del Sur, de la que emergiera como un spin-off, dicta gratuitamente en el marco del Programa de Estudios Universitarios en la Zona (PEUZO) carreras de este tipo en forma rotativa en 25 ciudades del sudoeste de la provincia. Cabe resaltar que este tipo de carreras

involucra formar en emprendedorismo dentro de la currícula de carreras universitarias de pregrado y grado. En otras palabras, implica enseñar emprendedorismo a no emprendedores, actividad que la bibliografía de primer nivel mundial comienza a insinuar como el gran desafío que se presenta en el futuro inmediato a las universidades. Un desafío que fue diagnosticado, asumido y afrontado ya hace más de 20 años en el PEUZO.

En un primer momento se planteó el dictado de Tecnicaturas Universitarias de 3 años, a las que más tarde se articuló mediante un ciclo de complementación de entre 2 y 2,5 años, que permitía a los graduados acceder a algunas Licenciaturas, entre ellas la de Desarrollo Local y Regional. Al mismo tiempo se planteaban en la UPSO tareas de investigación específicas tanto en esa temática como en la de emprendedorismo, y se daba inicio a distintas tareas de vinculación y transferencia que incluían asesoramiento técnico en planificación estratégica y en procesos de desarrollo local a municipios de la región. También dentro de esas líneas, investigadores de la UPSO dirigían las Tesis de Posgrado de docentes o becarios, que buscaban en Universidades Nacionales reconocidas (mayoritariamente la UNS) obtener los grados Doctorales o de Magister. Los principales temas de Tesis se orientaban al estudio de las pequeñas y medianas empresas, a la creación de organizaciones (emprendedorismo), y al desarrollo territorial.

En este punto de avance del proyecto de la UPSO, tanto la universidad como los mismos Municipios de la región, que siguen apostando a esta iniciativa con demandas de nivel creciente. Ellos entienden que una capacitación profesional de posgrado a los egresados con los que ya se cuenta en las distintas Sedes, y también a los agentes municipales de nivel universitario, comienza a ser necesaria para continuar en esta senda de mayor nivel y calidad. Y que en tal sentido, el tema de interés común, sobretodo ya disponiendo de profesionales del área, es formar a nivel de Magister en la temática interrelacionada de emprendedorismo y desarrollo territorial. Esta vinculación, además de ser natural, vio profundizado su estudio en la UPSO desde 2013 a partir de la puesta en marcha (en asociación con la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires), del Centro de Emprendedorismo y Desarrollo Territorial Sostenible (CEDETS). De hecho, haber consolidado esta iniciativa permita que varios de sus miembros constituyan el background académico del presente Magister.

Respecto a su naturaleza, esta Maestría estaría ubicada en un espacio multidisciplinario en el que sobresalen las ciencias sociales, principalmente en ramas

como la economía, las ciencias políticas y las de la administración, la geografía, la psicología y la sociología. Aun así, juegan también un rol importante ciencias más duras vinculadas con áreas temáticas de interés regional como la salud, el medio ambiente, la producción y los servicios.

1.2. Denominación de la carrera

Maestría en Emprendedorismo para el Desarrollo Territorial

1.3. Denominación de la titulación a otorgar

Magíster en Emprendedorismo para el Desarrollo Territorial

2. OBJETIVOS DE LA CARRERA

La Maestría en Emprendedorismo para el Desarrollo Territorial busca, a través de la integración entre la teoría y práctica, capacitar a profesionales provenientes de distintos campos disciplinares en las más actuales conceptualizaciones, en teorías, en herramientas metodológicas, en información empírica y en técnicas y patrones de creación y gestión de emprendimientos, de forma tal de permitirles la adquisición de las competencias necesarias para desempeñarse como agentes de cambio en el territorio en el que desarrollan sus actividades.

Si además se logra que un alto porcentaje de los graduados permanezca en sus lugares de origen, se podría esperar un cambio cualitativo en la forma de pensar del entorno, con el consecuente impacto positivo sobre el medio. En consecuencia, **los objetivos específicos** desde el punto de vista institucional, social y del de los futuros/as estudiantes de la Maestría, son los que se detallan a continuación.

Desde el punto de vista institucional:

- Fortalecer y consolidar una masa crítica docente en un área disciplinar de gran valor territorial e institucional, no dejando fuera del enfoque a los Pequeños y Medianos Municipios Urbano-Rurales, que conforman el ámbito territorial de interés de la UPSO. El valor institucional se debe a que el emprendedorismo es transversal a prácticamente todas las carreras de pregrado y grado que dicta la Universidad.
- Contribuir a fortalecer y enriquecer la carrera académica de los profesores de la UPSO, por medio de la participación activa en el dictado de cursos y la dirección de trabajos finales de la Maestría.

- Proponer a docentes y graduados/as de la UPSO un ámbito para uniformar las definiciones de conceptos en esta área disciplinar donde actualmente impera la polisemia. Este consenso permitirá evitar confusiones a lo largo de la educación de grado de la Universidad, al mantenerse en las diferentes materias, clara y unívoca la significación de los conceptos fundamentales.
- Encontrar nuevos espacios de investigación aplicada, que permitan generar desarrollos o brindar explicaciones útiles, y así potenciar una educación con mayor nivel de calidad y profundidad.
- Ampliar y profundizar el alcance de la producción científica y de transferencia del CEDETS.
- Contribuir a aumentar la presencia de la UPSO en publicaciones de calidad institucional, y en la presencia y reconocimiento académico nacional e internacional.
- Posicionar a la UPSO y al CEDETS como referentes en las áreas de Emprendedorismo y de Desarrollo Territorial.
- Encontrar nuevas alternativas de vinculación e interacción que fortalezcan el alcance del concepto propio del CEDETS, plasmado en su Reglamento Interno como IDDEI (Investigación, Desarrollo, Docencia y Extensión Integrados).
- Contribuir a través de una Maestría de directa utilidad al medio, a los conceptos de Responsabilidad Social Universitaria y de Responsabilidad Social Científico Tecnológica, adoptados respectivamente por la UPSO y el CEDETS.

Desde el punto de vista social:

- Disponer de una oferta formativa para los/as graduados/as de la UPSO u otras universidades, que pueden optar por un posgrado con alto impacto e interés para su entorno.
- Preparar profesionales con sólidos conocimientos y competencias en Emprendedorismo, capaces de contribuir al diseño y puesta en marcha emprendimientos económicos en el territorio, sean propios o de terceros, con el consecuente aporte a la riqueza local y al empleo. También de nuevos emprendimientos socioculturales, que conduzcan a mejorar la calidad de vida de los habitantes.
- Colaborar con el desarrollo de la región, proveyéndola de profesionales comprometidos, con capacidad de crear nuevos emprendimientos públicos y privados, y con una clara visión territorial.

- Fortalecer el nivel y la visión local de los profesionales de distintas disciplinas residentes en los pequeños y medianos municipios del interior del sudoeste bonaerense.
- Lograr graduados que, en disposición de conocimientos avanzados en la problemática de la creación de una nueva empresa u ONG, se conviertan en un nuevo tipo de recurso disponible en el lugar, con capacidad de asesorar, en forma privada o desde cualquier repartición pública, a los futuros emprendedores locales.

Desde el punto de vista de los/as estudiantes:

- Brindar a los estudiantes una sólida formación académica y profesional que les facilite comprender la compleja problemática del diseño, puesta en marcha y gestión de emprendimientos, siempre dentro de una visión estratégica que garantice su adaptación a los niveles locales, regionales y globales de acción.
- Proporcionar herramientas para el diseño y la implementación de emprendimientos públicos y privados.
- Brindar una formación integral, que permita a los profesionales responder a las exigencias y desafíos de la sociedad contemporánea respecto a los emprendimientos públicos y privados.
- Capacitar y preparar a los estudiantes para la toma de decisiones, y la formulación e implementación de estrategias en contextos complejos e inciertos.
- Generar graduados con visión y vocación territorial, motivados y capacitados para contribuir al desarrollo de su entorno.
- Brindar una opción real de formarse en esta temática de tanto interés local a los cuadros profesionales municipales de los distintos distritos.
- Buscar que los egresados cuenten con las competencias necesarias para contribuir al fortalecimiento y desarrollo del ecosistema emprendedor de su territorio.
- Formar agentes con conocimiento de herramientas específicas para la gestión de fondos, la planificación y evaluación de ideas y modelos de negocios, capaces de gestionar emprendimientos innovadores adecuados al contexto micro y macroeconómico.
- Lograr que los egresados comprendan las características fundamentales y principios que subyacen en los modelos de negocio exitosos.

- Desarrollar competencias para comprender los objetivos e instrumentos de las distintas políticas públicas relacionadas con el Emprendedorismo, evaluar su posible impacto en la puesta en marcha y gestión del emprendimiento específico, y eventualmente adecuar su diseño.
- Generar recursos humanos capaces de vincular a los gobiernos locales con la universidad, para contribuir en la implementación de proyectos de desarrollo territorial.

3. PERFIL DEL EGRESADO

La Maestría en Emprendedorismo para el Desarrollo Territorial busca generar una base sólida de conocimiento teórico-práctico y de competencias personales, para el diseño, creación y gestión de emprendimientos públicos y privados. Adicionalmente, se buscará que estos emprendimientos, sean de carácter económico o social, se orienten en lo posible a generar un impacto positivo en el desarrollo del territorio en el que se desenvuelven. El profesional egresará con formación adecuada para la solución de problemas y toma de decisiones en las cuestiones relacionadas con la puesta en marcha de un emprendimiento, particularmente con lo relacionado a aspectos estratégicos de selección del modelo de negocio, cuestiones comerciales, legales, financieras, de desarrollo humano y organizacional, logísticos, de comercialización, entre otros. Asimismo, podrá comprender y valorar las consecuencias humanas, sociales y políticas que podría generar en el territorio con su accionar.

Los egresados estarán preparados para ocupar posiciones de liderazgo en el diseño, puesta en marcha y gestión de emprendimientos económicos y sociales. Además, tendrán condición de asesorar a emprendedores, tanto en forma privada o actuando desde organismos públicos o consultoras. También estarán especialmente capacitados para desempeñarse en empresas privadas con marcada orientación a la creación de proyectos innovadores. Por último, contarán con una preparación académica específica, útil para formar y capacitar en emprendedorismo en general, y muy especialmente en el caso de emprendimientos con visión territorial.

En este contexto general, las distintas temáticas y competencias que provee la Maestría se orientan a que los graduados tengan un perfil múltiple que los habilite a:

- Realizar análisis de contextos complejos y tomar decisiones desde una perspectiva territorial y global.

- Diseñar, poner en marcha y gestionar emprendimientos, en particular desde una perspectiva estratégica y adecuada al desarrollo del territorio.
- Aplicar herramientas de diseño, evaluación, gestión, liderazgo organizacional y comunicación.
- Aportar al desarrollo local, regional o global, a partir de la creación de riqueza y empleo o de la generación de organizaciones sociales de impacto en el bienestar comunitario.
- Seleccionar y utilizar el adecuado marco conceptual para el diseño de acciones y proyectos capaces de solucionar problemas concretos.
- Actualizar el conocimiento y fortalecer las propias capacidades en forma permanente, algo esencial frente a la dinámica y consecuente evolución de los hechos en este mundo cambiante y globalizado.

4. ALCANCES DEL TÍTULO

Se buscará que el egresado esté capacitado para ejercer los siguientes roles y acciones:

- Liderar el proceso de diseño, creación y/o gestión de emprendimientos.
- Asesorar en la creación de nuevos emprendimientos.
- Liderar proyectos que involucren equipos de trabajo multidisciplinarios.
- Detectar problemas y/o anhelos existentes y encontrar caminos, que en muchos casos resultarán innovadores, para solucionarlos y/o satisfacerlos.
- Dinamizar el desarrollo territorial a través de su impulso y apoyo a la creación de organizaciones públicas o privadas.
- Crear e implementar nuevas líneas de negocio, nuevas divisiones o spin-off en organizaciones existentes.
- Gestionar la eventual aplicación de conocimientos científico-tecnológicos a la práctica emprendedora (vinculación tecnológica).
- Analizar y formular estrategias de mejora en la gestión y conducción de la empresa u organización.

5. CARACTERÍSTICAS CURRICULARES DE LA CARRERA

5.1. Destinatarios

La Maestría en Emprendedorismo para el Desarrollo Territorial está enfocada en profesionales de diversas disciplinas, en concreto:

- Profesionales interesados en estudiar, analizar y aplicar los temas vinculados al emprendedorismo con anclaje territorial.
- Profesionales que deseen incorporar herramientas para liderar procesos de cambio e innovación dentro de una empresa, organización o ámbitos territoriales.
- Académicos interesados en hacer docencia, investigación y/o extensión en el tema.
- Cuadros profesionales del ámbito público que quieran liderar nuevas iniciativas en su área de gobierno o asesorar a emprendedores del territorio.

5.2. Requisitos de ingreso

La Maestría en Emprendedorismo para el Desarrollo Territorial está dirigida a profesionales con título universitario de grado (o superior). De acuerdo a lo establecido en el artículo 10° del Reglamento de Posgrado de la UPSO (RESO-2020-88-GDEBA-RECUNVPSO), se detallan los requisitos de ingreso que deberán cumplir los/as aspirantes a la Maestría en Emprendedorismo para el Desarrollo Territorial:

- a) Poseer un título de grado de Universidades Argentinas de cuatro (4) años de duración como mínimo.
- b) Poseer un título de grado de Universidades extranjeras de cuatro (4) años de duración como mínimo. En caso de que la carrera posea menos de cuatro (4) años de duración deberán presentar el título acompañado por el respectivo plan de estudios con la certificación de las autoridades correspondientes. En todos los casos, los títulos deberán estar debidamente reconocidos, cumplir las instancias pertinentes del país de origen y contar con la legalización correspondiente a la Apostilla de la Haya.

5.3. Modalidad de la carrera: Presencial

5.4. Asignación horaria total de la carrera

La Maestría en Emprendedorismo para el Desarrollo Territorial cuenta con una asignación horaria total de 770 hs. reloj de las cuales 570 hs. reloj corresponden al dictado de asignaturas y 200 hs. reloj corresponden al desarrollo del Trabajo Final de Maestría. En la tabla 1 se presenta la asignación horaria en función del carácter obligatorio u optativo de las asignaturas:

Tabla 1. Estructura del plan de estudios en función de la carga horaria

Estructura del plan de estudios	Carga horaria
Asignaturas obligatorias	510 hs.
Asignaturas optativas	60 hs.
Trabajo Final de Maestría	200 hs.
Total	770 hs.

5.5. Estructura y caracterización del plan de estudios

El plan de estudios de la Maestría en Emprendedorismo para el Desarrollo Territorial es semiestructurado; ofrece un conjunto de asignaturas obligatorias comunes a todos/as los/as estudiantes y un conjunto de asignaturas optativas/electivas que se ofrecerán en función del perfil de los/as estudiantes. A continuación, se presentan las actividades académicas previstas en la Maestría:

- **Módulo introductorio (10 hs. reloj)**

Teniendo en cuenta que la Maestría en Emprendedorismo para el Desarrollo Territorial admite diversos perfiles disciplinares, se prevé la realización de un curso introductorio enfocado en los contenidos generales de la temática de la carrera, en la información sobre la estructura del plan de estudios y en los recursos TIC que se emplearán durante el cursado de las asignaturas.

- **Estructura curricular del plan de estudios (570 hs. reloj)**

Las asignaturas del plan de estudios de la Maestría cuentan con un elevado componente de aplicación práctica de los contenidos teóricos y, se agrupan en seis (6) espacios curriculares en función de los contenidos:

- ✓ E1. Conocimientos generales para el diseño y la gestión de emprendimientos.

- ✓ E2. Enfoque teórico del emprendedorismo y la innovación para el desarrollo territorial.
- ✓ E3. Competencias emprendedoras y competencias para promover el desarrollo territorial.
- ✓ E4. Gestión de emprendimientos.
- ✓ E5. Contexto y marco del emprendimiento.
- ✓ TFM. Módulo metodológico.

Los requisitos y condiciones para el cursado y la aprobación de las asignaturas son:

- ✓ El cursado de las asignaturas se regulariza con el cumplimiento de una asistencia mínima del setenta y cinco por ciento (75%) y con la aprobación de las instancias de evaluación previstas por el/la docente de cada asignatura.
- ✓ La evaluación final de cada asignatura se realizará mediante un examen y/o trabajo individual. La modalidad de evaluación será establecida por el/la docente responsable de la asignatura, en concordancia con la reglamentación de posgrado vigente en la UPSO.
- ✓ Los resultados de evaluación de los/as estudiantes se expresarán con la escala numérica de uno (1) a diez (10) puntos. La nota mínima de aprobación para todas las actividades curriculares será 7 (siete), nota que equivale al cumplimiento del setenta por ciento (70%) de los objetivos de aprendizaje propuestos en cada asignatura.

En la **tabla 2** se presenta la estructura del plan de estudios de la Maestría, el régimen de cursado, la asignación horaria total y semanal y la carga horaria en función de la relación teoría-práctica.

En la **tabla 3** se presenta la estructura del plan de estudios en función de las correlatividades.

• **Trabajo final de Maestría (200 hs. reloj)**

Tal y como se establece en el Reglamento de Posgrado de la Universidad (RESO-2020-88-GDEBA-RECUNVPSO), para la aprobación de la Maestría y la consecuente obtención del título, se requiere el desarrollo de un trabajo final individual y escrito (artículo 3º), que deberá ser presentado en defensa oral y pública (artículo 15º).

Esta instancia comprende la realización y presentación del Plan de Trabajo y del Trabajo Final propiamente dicho. Durante la misma se prevé el trabajo conjunto entre el/la estudiante y el/la Director/a del Trabajo Final de Maestría.

Las condiciones para la realización del Trabajo Final de Maestría se presentan en el **Reglamento de Trabajo Final de la Maestría en Emprendedorismo para el Desarrollo Territorial**.

Tabla 2. Estructura de dictado del Plan de Estudio de la Maestría en Emprendedorismo para el Desarrollo Territorial

Año - Semestre	Asignatura	Espacio curricular	Régimen de cursado	Carga horaria (horas reloj)		Relación teoría-práctica	
				Total	Semanal	Teoría	Práctica
1º año – 1º semestre	1.1. Fundamentos para el diseño y gestión de emprendimientos	E1	Mensual	30 hs.	10 hs.	20 hs.	10 hs.
	1.2. Introducción a las finanzas básicas	E1	Mensual	30 hs.	10 hs.	20 hs.	10 hs.
	2.1. Enfoque teórico del Emprendedorismo	E2	Mensual	40 hs.	10 hs.	30 hs.	10 hs.
	2.2. Enfoque teórico de la innovación	E2	Mensual	40 hs.	10 hs.	30 hs.	10 hs.
	3.1. Competencias emprendedoras	E3	Mensual	30 hs.	10 hs.	10 hs.	20 hs.
1º año – 2º semestre	3.2. Gestión de proyectos y trabajo en equipo	E3	Mensual	30 hs.	10 hs.	10 hs.	20 hs.
	4.1. Gestión estratégica del emprendimiento	E4	Mensual	30 hs.	10 hs.	20 hs.	10 hs.
	4.2. Comercialización para emprendedores	E4	Mensual	40 hs.	10 hs.	20 hs.	20 hs.
	4.3. Financiamiento del emprendimiento	E4	Mensual	40 hs.	10 hs.	20 hs.	20 hs.
2º año – 1º semestre	2.3. Enfoque teórico del desarrollo territorial	E2	Mensual	40 hs.	10 hs.	30 hs.	10 hs.
	5.1. Ecosistema emprendedor y políticas de innovación y desarrollo	E5	Mensual	30 hs.	10 hs.	20 hs.	10 hs.
	5.2. Marco legal e impositivo para emprender e innovar	E5	Mensual	30 hs.	10 hs.	20 hs.	10 hs.
	Optativa	E4/E5	Mensual	30 hs.	10 hs.	20 hs.	10 hs.
	Optativa	E4/E5	Mensual	30 hs.	10 hs.	20 hs.	10 hs.
2º año – 2º semestre	3.3. Competencias para promover el desarrollo territorial	E3	Mensual	30 hs.	10 hs.	10 hs.	20 hs.
	4.4. Gestión y evaluación de proyectos de inversión	E4	Mensual	40 hs.	10 hs.	20 hs.	20 hs.
	Trabajo Final de Maestría: Módulo metodológico	TFM	Mensual	30 hs.	10 hs.	15 hs.	15 hs.

Asignaturas de carácter optativo

Asignatura	Espacio curricular	Carga horaria (horas reloj)		Relación teoría-práctica	
		Total	Semanal	Teoría	Práctica
4.5. Gestión de la calidad en emprendimientos	E4	30 hs.	10 hs.	20 hs.	10 hs.
4.6. Gestión estratégica de recursos humanos	E4	30 hs.	10 hs.	20 hs.	10 hs.
4.7. Control interno y análisis de riesgos en organizaciones	E4	30 hs.	10 hs.	20 hs.	10 hs.
4.8. Gestión de emprendimientos agropecuarios	E4	30 hs.	10 hs.	20 hs.	10 hs.
4.9. Gestión y modelización de la cadena de abastecimiento	E4	30 hs.	10 hs.	20 hs.	10 hs.
5.3. La transferencia científico-tecnológica	E5	30 hs.	10 hs.	20 hs.	10 hs.
5.4. Emprendimientos con anclaje territorial	E5	30 hs.	10 hs.	20 hs.	10 hs.
5.5. Diferenciación y valoración de productos locales	E5	30 hs.	10 hs.	20 hs.	10 hs.

Tabla 3. Estructura del Plan de Estudios en función de las correlatividades

Año / Semestre	Asignatura	Espacio curricular	Correlativas para el cursado	Correlativas para la aprobación
1º año – 1º semestre	1.1. Fundamentos para el diseño y gestión de emprendimientos	E1	Sin correlativas	Sin correlativas
	1.2. Introducción a las finanzas básicas	E1	Sin correlativas	Sin correlativas
	2.1. Enfoque teórico del Emprendedorismo	E2	Sin correlativas	Sin correlativas
	2.2. Enfoque teórico de la innovación	E2	Sin correlativas	Sin correlativas
	3.1. Competencias emprendedoras	E3	Sin correlativas	Sin correlativas
1º año – 2º semestre	3.2. Gestión de proyectos y trabajo en equipo	E3	Sin correlativas	Sin correlativas
	4.1. Gestión estratégica del emprendimiento	E4	Cursada 1.1	Aprobada 1.1
	4.2. Comercialización para emprendedores	E4	Cursada 1.1	Aprobada 1.1

	4.3. Financiamiento del emprendimiento	E4	Cursada 1.2	Aprobada 1.2
2º año – 1º semestre	2.3. Enfoque teórico del desarrollo territorial	E2	Sin correlativas	Sin correlativas
	5.1. Ecosistema emprendedor y políticas de innovación y desarrollo	E5	Sin correlativas	Sin correlativas
	5.2. Marco legal e impositivo para emprender e innovar	E5	Sin correlativas	Sin correlativas
	4.5. Optativa	E4	Sin correlativas	Sin correlativas
	4.6. Optativa	E4	Sin correlativas	Sin correlativas
	4.7. Optativa	E4	Sin correlativas	Sin correlativas
	4.8. Optativa	E4	Sin correlativas	Sin correlativas
	4.9. Optativa	E4	Sin correlativas	Sin correlativas
	5.3. Optativa	E5	Sin correlativas	Sin correlativas
	5.4. Optativa	E5	Sin correlativas	Sin correlativas
	5.5. Optativa	E5	Sin correlativas	Sin correlativas
2º año – 2º semestre	3.3. Competencias para promover el desarrollo territorial	E3	Sin correlativas	Sin correlativas
	4.4. Gestión y evaluación de proyectos de inversión	E4	Cursada 1.2	Aprobada 1.2
	Trabajo Final de Maestría: Módulo metodológico	TFM	Sin correlativas	Sin correlativas

5.5.1. Modalidad de dictado de cada asignatura: Presencial

5.5.2. Formación práctica

El carácter profesional de la Maestría en Emprendedorismo para el Desarrollo Territorial implica que la formación práctica se desarrollará a través de diversas instancias, entre ellas:

- En el marco de cada asignatura se prevén prácticas específicas vinculadas a los contenidos teóricos que las componen.
- El trabajo final de la Maestría comprende la aplicación de los contenidos generales a través del desarrollo de un proyecto/plan de empresa o de la aplicación práctica en el ámbito profesional en el que se desenvuelve el/la estudiante. En todos los casos, esto último se enmarca en las características y estructura que deberá tener el Trabajo Final.

La formación práctica tiene como objetivo la adquisición de competencias enfocadas en promover en los/as estudiantes la capacidad emprendedora. Y la factibilidad de la formación práctica se sustenta en el estrecho vínculo de la Universidad Provincial del Sudoeste con diversas organizaciones del territorio, formalizado a partir de convenios (marco y específicos) así como también de los siguientes Programas enfocados en el área disciplinar de la carrera:

- **Programa de Apoyo y Aceleración Emprendedores.** El programa se enfoca en el apoyo y la aceleración de emprendedores y empresarios del segmento MiPyME y comprende las siguientes acciones:
 - Capacitación a emprendedores y Formación de formadores en emprendedorismo, enfocadas en la asistencia directa a emprendedores en la formulación y evaluación de sus proyectos.
 - Acompañamiento a los emprendedores durante el proceso de análisis y formulación del proyecto.
 - Desarrollo de charlas, seminarios y acciones en las distintas localidades del área de influencia de la Universidad.
- **Programa de Asistencia a Municipios.** El programa se enfoca en el fortalecimiento de la gestión financiera de los Municipios, en las problemáticas de los agrupamientos industriales de la región y en las metodologías de planificación del desarrollo local y regional. El objetivo del mismo es la

implementación de acciones enfocadas en la asistencia y el apoyo a proyectos específicos de los Municipios.

Es de destacar que se prevé la celebración de convenios específicos para las actividades académicas de formación práctica previstas durante la implementación de la carrera.

5.5.3. Descripción de los espacios curriculares, asignaturas y contenidos mínimos

A continuación se presenta **la descripción de los espacios curriculares**, las **asignaturas que los componen**, los **contenidos mínimos** de las mismas así como el **carácter (obligatorio u optativo)**:

ESPACIO CURRICULAR (E1): Conocimientos generales para el diseño y la gestión de emprendimientos

Las asignaturas del presente espacio curricular son de carácter obligatorio y nuclea contenidos enfocados en brindar a los/as estudiantes los conocimientos y herramientas generales de análisis relacionados a la gestión de emprendimientos.

Asignaturas obligatorias:

1.1. Fundamentos para el diseño y gestión de emprendimientos (30 hs. reloj).

Introducción general al plan de negocios: misión, visión, objetivos, FODA. Planificación. Presupuesto económico y financiero. Áreas funcionales de un proyecto. Diseño organizacional. Análisis del entorno. Modelos de negocios.

1.2. Introducción a las finanzas básicas (30 hs. reloj). Conceptos básicos de economía: demanda y precios; costos y tipos de costos, mercados, punto de equilibrio. Conceptos básicos de análisis financiero: activo, pasivo y patrimonio neto; estado de situación patrimonial; estado de resultados; flujo de fondos; análisis de ratios; VAN, TIR y TIR modificada.

ESPACIO CURRICULAR (E2): Enfoque teórico del emprendedorismo y la innovación para el desarrollo territorial

Las asignaturas que componen el presente espacio curricular son de carácter obligatorio y sus contenidos brindan el marco conceptual y las teorías relacionadas al emprendedorismo, el desarrollo territorial y la innovación.

Asignaturas obligatorias:

2.1. Enfoque teórico del emprendedorismo (40 hs. reloj). Concepto de emprendedorismo. El proceso emprendedor. El emprendedor y tipos de emprendedor. La motivación emprendedora. Las competencias emprendedoras. Tipos de emprendimientos. Factores que influyen en la continuidad del proceso emprendedor.

2.2. Enfoque teórico de la innovación (40 hs. reloj). El concepto de innovación. Tipos de innovación. Factores que influyen en la innovación. El proceso de la innovación. Economía de la innovación. Innovación en la empresa y estrategias empresariales del desarrollo de innovaciones. Innovación en productos y servicios. Innovación en procesos. Innovación en la organización. Recursos para la innovación. Actores que intervienen en el proceso de innovación. Vigilancia tecnológica: fuentes, búsqueda, análisis y valoración de la información.

2.3. Enfoque teórico del desarrollo territorial (40 hs. reloj). El concepto de desarrollo territorial. Lo local y lo regional. Roles y actores ideales. Los agentes de desarrollo territorial. Metodologías para enfrentar los procesos planificados de desarrollo territorial. Diferencias metodológicas de intervención en los procesos locales y los regionales. La importancia de la sostenibilidad en el tiempo de los procesos planificados. El proceso de desarrollo analizado como un sistema: entropía y acciones negentrópicas.

ESPACIO CURRICULAR (E3): Competencias emprendedoras y competencias para promover el desarrollo territorial

Los contenidos de las asignaturas que componen este espacio curricular son de carácter obligatorio y los contenidos de las mismas se orientan, tanto a brindar conocimientos generales como a reconocer y potenciar las habilidades y competencias necesarias para que el emprendedor o el agente de promoción del desarrollo tenga mayores probabilidades de éxito, cumpliendo su rol con una mirada territorial.

Asignaturas obligatorias:

- 3.1. Competencias emprendedoras (30 hs. reloj).** Las competencias del emprendedor. Gestión por competencias. Características personales deseables para emprender con éxito. Creatividad e innovación. Proactividad. Inteligencia emocional. Tolerancia a la frustración. Localización del control interno (Internal Locus of Control). Liderazgo y gestión de equipos. Gestión de relaciones: capital social y networking. Comunicación y persuasión. Negociación. Mejora continua. Identificación y resolución de problemas.
- 3.2. Gestión de proyectos y trabajo en equipo (30 hs. reloj).** Habilidades para liderar equipos de trabajo. Comportamientos que promueven el desempeño eficiente en equipos de alto rendimiento. Coaching. Desarrollo de comportamientos proactivos en un equipo de trabajo. Desarrollo de capacidades de adaptación a estructuras y entornos cambiantes. Presentación de proyectos en público. Conducción de reuniones. Gestión de la participación de los grupos de interés (stakeholders). Manejo de situaciones de exclusividad - propiedad intelectual.
- 3.3. Competencias para promover el desarrollo territorial (30 hs. reloj).** El agente de desarrollo territorial. Competencias del agente de desarrollo territorial. Visión integral del contexto. Competencias relacionales. Valores Locales. Promoción e inducción a la acción.

ESPACIO CURRICULAR (E4): Gestión de emprendimientos

Este espacio curricular nuclea contenidos enfocados en la evaluación y gestión de proyectos emprendedores y se compone de asignaturas obligatorias y optativas:

Asignaturas obligatorias:

- 4.1. Gestión estratégica del emprendimiento (30 hs. reloj).** Enunciación y formulación de modelos de negocios. Planificación. Formulación de un plan de negocios. Inteligencia de negocios. Detección de señales del entorno. Evaluación estratégica de situaciones y decisiones. Decisiones en un entorno de ambigüedad. Monitoreo de la competitividad relacionada con la innovación, las cinco fuerzas competitivas, estrategias de posicionamiento. Análisis del comportamiento estratégico de los competidores. Desarrollo de la inteligencia estratégica en el campo de la innovación.

- 4.2. Comercialización para emprendedores (40 hs. reloj).** Detección de necesidades y tendencias de los mercados. Innovación en mercados competitivos. La elección de los nuevos mercados. Elementos estratégicos y tácticos del marketing. Comunicación, precio, canales de distribución y desarrollo de productos innovadores. Principales riesgos al iniciar una empresa (startup). Desarrollo de estrategias de marketing. Marketing digital. E-commerce.
- 4.3. Financiamiento del emprendimiento (40 hs. reloj).** Fuentes de Financiamiento. Características. Determinación de la estructura de financiamiento. Acceso al crédito. Análisis de tasas y plazos. Categorización (scoring) bancaria y crediticia. Instrumentos financieros para emprendimientos. Crowdfunding, Microcrédito, Fondos de Riesgo. Fideicomisos y fondos de inversión. Impacto y beneficios fiscales según tipo de financiación e inversión.
- 4.4. Gestión y Evaluación de proyectos de inversión (40 hs. reloj).** Fundamentos de gestión de proyectos. Gestión de proyectos de I+D+I. Etapas y análisis de viabilidad de proyectos. Inversión inicial y vida económica. Estructura de los diferentes flujos de fondos. Criterios de evaluación: TIR, VAN, TIR modificada, Pay Back descontado. Sensibilidad y escenarios para proyectos según cambios tecnológicos. Riesgos asociados al proyecto de inversión. Modelo de valuación CAPM. Riesgo sistémico. Inflación. Opciones reales para la evaluación de proyectos con innovación y tecnología avanzada. Ejecución de proyectos de alto contenido innovador.

Asignaturas optativas:

- 4.5. Gestión de la calidad en emprendimientos (30 hs. reloj).** Calidad como concepto general en administración de sistemas empresarios. Organización de la Gestión de Calidad. Calidad, I+D+I y cultura organizacional. Normas Internacionales. Auditorías locales e internacionales. Reportes usuales. Organismos de control y apoyo nacionales (OAA – INTI – IRAM – ANMAT – INTA).
- 4.6. Gestión estratégica de recursos humanos (30 hs. reloj).** Fundamentos de la gestión estratégica de RRHH en las organizaciones. El proceso de gestión de RRHH. El contexto de la gestión del talento en la economía del conocimiento. Dinámica territorial y geografía del talento. La naturaleza cambiante del trabajo y las organizaciones. Cultura y desarrollo organizacional en contextos dinámicos de emprendimiento e innovación. *Technology brokering* como estrategia de innovación. Atracción, selección y motivación del talento. Dilemas

generacionales. Relación empleado-organización. Retención y fidelización del talento en las organizaciones actuales. Contrato psicológico: Creencias y expectativas que moldean la relación de intercambio laboral. Negociación de términos idiosincráticos en el marco de las relaciones de empleo. Prácticas de RRHH y rendimiento organizacional. El enfoque universalista y el enfoque contingente. Las prácticas de RRHH según el tipo de empleado. Fundamentos del comportamiento de individuos y los grupos en las organizaciones. Bases de la conducta del grupo y etapas de su desarrollo. Modelos de comportamiento de los grupos: Procesos y performance en el trabajo. Equipos de alto desempeño: Determinantes de su efectividad. Liderazgo en grupos. Funciones del líder, toma de decisiones y resultados asociados. Construcción y utilización de redes sociales en el proceso de liderazgo. Poder, influencia y dependencia en las organizaciones. Fuentes de poder e influencia. Contexto, expectativas y desarrollo de las relaciones interpersonales.

4.7. Control interno y análisis de riesgos en organizaciones (30 hs. reloj).

Gobierno Corporativo: Principios, Normas de la Comisión Nacional de Valores. Control Interno: Concepto y definición, Modelo C.O.S.O actualizado, Técnicas de relevamiento del sistema de control interno, Relación del Sistema de Control Interno y la función de auditoría interna. Evaluación de riesgos: Definición de riesgos y objetivos, Identificación de riesgos: Impacto y probabilidad de ocurrencia, Diseño de un mapa de riesgos. La auditoría interna como función de la organización: El rol de la auditoría interna como asesoramiento y consulta para la organización, Informes para la dirección y responsables de los procesos, Seguimiento de los hallazgos y recomendaciones.

4.8. Gestión de emprendimientos agropecuarios (30 hs. reloj). Características generales de la empresa agropecuaria. Características particulares de la empresa agropecuaria argentina. La gestión de los Agronegocios. Gestión de empresas agrícolas. Gestión de establecimientos ganaderos. Gestión de empresas frutícolas. Gestión de establecimientos porcinos.

4.9. Gestión y modelización de la cadena de abastecimiento (30 hs. reloj).

Localización de un depósito. Localización de múltiples depósitos. Curva de Pareto en la gestión de un depósito. Tarifas de transporte. Centros de distribución con operaciones de cross-docking. Puntos de equilibrio en la selección de un centro de distribución. Asignación de zonas y secuencia de descarga para los proveedores. Asignación de flota de vehículos a rutas. Método

de transporte. Ruteo de vehículos (VRP). VRP con restricción de capacidad en los vehículos (CVRP). VRP con ventanas de tiempo (VRPTW). Localización de depósitos asociado al VRP. Ruta más corta con o sin opción de pasar por algún nodo en particular. Balanceo de una red con nodos de almacenaje y demandantes de productos. Armado de pedidos en el depósito. Problemas varios de la SCM.

ESPACIO CURRICULAR (E5): Contexto y marco del emprendimiento.

Este espacio curricular se compone de un conjunto de asignaturas obligatorias y optativas que nuclea contenidos orientados al ecosistema emprendedor.

Asignaturas obligatorias:

5.1. Ecosistema emprendedor y políticas de innovación y desarrollo (30 hs. reloj). Identificación de las Políticas Públicas disponibles para la promoción de emprendimientos y de la innovación. Organismos y sistemas estatales de fomento al emprendedorismo y a la innovación. La articulación entre el sector científico, público y privado. El contexto y las tendencias a nivel local, regional y global de las políticas públicas en emprendedorismo e innovación. Identificación de requisitos y exigencias. Mecanismos de tramitación.

5.2. Marco legal e impositivo para emprender e innovar (30 hs. reloj). Instrumentos jurídicos. Aspectos para conformar una sociedad según el tipo de proyecto, formato jurídico. Criterios de selección. Ley de emprendedores 27349. Sas-sociedad por acciones simplificadas. Sistema de financiamiento colectivo. Contabilidad como sistema de información. Aspectos impositivos. Principales normativas, beneficios impositivos y financieros. Análisis de información fiscal, financiera y de gestión.

Asignaturas optativas:

5.3. La transferencia científico-tecnológica (30 hs. reloj). La generación de conocimiento en Universidades y Centros de Investigación. La innovación y los negocios innovativos. Activos intangibles: marcas, capital intelectual, patentes, licencias, secreto. Acciones de competidores que argumentan derechos contra desarrollos propios. La tecnología, su desarrollo y su transferencia. Situación en Argentina, la gestión tecnológica y la vinculación tecnológica. Las Unidades de Vinculación Tecnológica, rol y beneficios que aportan. Transferencia de

conocimientos científico-tecnológicos a empresas, instituciones u organismos gubernamentales. Transferencia Científico-Tecnológica y Desarrollo Territorial.

5.4. Emprendimientos con anclaje territorial (30 hs. reloj). Importancia del emprendedorismo en el desarrollo territorial. El modelo de patrimonio tangible territorial. Impacto de los proyectos sociales en el desarrollo. La gestión local de recursos para emprendimientos de interés territorial. El modelo de relación de intercambio.

5.5. Diferenciación y valoración de productos locales (30 hs. reloj). Conceptos base: identidad territorial, cultura, patrimonio, valor territorial, calidad específica vinculada al territorio. Diferenciación y valorización “integral”. Herramientas y estrategias para la diferenciación de productos locales: sellos de calidad por el origen, otros sellos calidad, marcas individuales y colectivas, circuitos cortos, e-commerce, ferias, festividades, turismo rural. Enfoque por producto y por canasta de productos locales. El rol del consumidor en los distintos mecanismos de diferenciación y valorización. Metodologías de acompañamiento en procesos individuales y colectivos. Evaluación de resultados en función de los objetivos establecidos.

ESPACIO CURRICULAR (TFM): Trabajo Final de Maestría

Módulo metodológico (30 hs. reloj). Los contenidos del módulo están enfocados a introducir al/a la estudiante en los requisitos y características generales del Trabajo Final de Maestría y brindar la orientación para la elección del tema y la metodología sobre la que se realizará el Plan de Trabajo y el Trabajo Final. También se espera orientar al/a la estudiante en la elección del/de la Director/a del Trabajo Final.

5.5.4. Propuesta de seguimiento curricular de la carrera

Los procesos de seguimiento, estrategias de evaluación y planes de mejora de la Maestría en Emprendedorismo para el Desarrollo Territorial, serán llevadas a cabo por el/la Director/a de la carrera en conjunto con el Comisión Académica. Es de destacar que varias de las propuestas y acciones previstas durante el proceso de seguimiento curricular se enmarcan en las acciones que se llevan a cabo en la Facultad de Desarrollo Local y Regional así como en la Universidad en general para todas las carreras de pregrado y de grado.

A continuación, se presentan las diferentes acciones propuestas para desarrollar el seguimiento curricular de la presente carrera de posgrado:

- **Reuniones bianuales en las que participe el cuerpo académico de la Maestría**, enfocadas en el análisis y evaluación de la calidad y pertinencia de la estructura curricular y de su modalidad de implementación. Estas reuniones darán como resultado, la posibilidad de identificar mejoras de corto, mediano y largo plazo, enfocadas en la evaluación de la calidad y la pertinencia de la estructura curricular y de los contenidos formativos.
- **Reuniones con el cuerpo docente:**
 - ✓ **De inmersión/socialización/orientación**, enfocadas en orientar en temas inherentes a la fundamentación y enfoque teórico de la Maestría, los objetivos de la Maestría y el perfil de los/as estudiantes.
 - ✓ **De seguimiento**, en las que se identifiquen los requerimientos inherentes a los materiales didácticos de las asignaturas así como también, en los que se traten temas vinculados a la evolución de los/as estudiantes durante el proceso de enseñanza y de aprendizaje. Estas reuniones darán como resultado y asegurarán la evaluación continua en términos de materiales didácticos y de soportes tecnológicos así como también, la identificación de potenciales dificultades que puedan manifestar los/as estudiantes durante el cursado de las asignaturas.
- **Reuniones periódicas con los/as estudiantes (individuales y/o grupales)**, enfocadas en temas inherentes al desarrollo del proceso de aprendizaje.
- **Realización y análisis de encuestas de evaluación de cátedra**, que responderán los/as estudiantes una vez finalizado el cursado de cada asignatura. Estas acciones darán como resultado la oportunidad de conocer la opinión del/de la estudiante en términos del desempeño del/de la docente, los materiales didácticos empleados, la pertinencia de los contenidos, así como la vinculación teoría-práctica.

6. ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA VINCULADAS A LA CARRERA

La UPSO cuenta con el Centro de Emprendedorismo y Desarrollo Territorial Sostenible (CEDETS), creado en 2011 por convenio firmado entre la Comisión de Investigaciones Científicas (CIC) y la Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO), Instituciones ambas de la Provincia de Buenos Aires, que se asociaron para este fin. El Centro fue canalizando progresivamente el trabajo de investigación, extensión y desarrollo que en forma menos estructurada venía realizando la UPSO. La lógica, objetivos y misión del Centro se encuentran en total concordancia con la Maestría propuesta. Todas las actividades académicas mencionadas se orientan al emprendedorismo y al desarrollo territorial sostenible, como procesos sociales tendientes a contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

En relación a las líneas de investigación, cinco de las seis áreas de investigación prioritarias del Centro, y a las cuales los docentes-investigadores orientan sus trabajos, están relacionadas con la presente carrera de posgrado, las mismas son:

- Área 1: Problemáticas de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs)
- Área 2: Desarrollo Local y Regional
- Área 3: Emprendedorismo y Formación para el Empleo
- Área 4: Política y Gestión Pública
- Área 5: La Sostenibilidad de los Procesos de Desarrollo

En esas áreas se cuenta con una gran producción científica en forma de capítulos de libros, artículos en revista con referato internacionales y nacionales, y trabajos completos en congresos internacionales y nacionales. Aquí cabe destacar que desde 2016 la UPSO decidió abrir con fondos propios, una Convocatoria anual para la presentación de proyectos de investigación a ser dirigidos por investigadores en condición de realizar sus primeras experiencias independientes. La mayoría de estos proyectos se vinculan directamente con la temática de la carrera ya que también deben enmarcarse dentro de las Áreas de Investigación Prioritarias del CEDETS.

En cuanto a los programas y proyectos, también desde el CEDETS, en conjunto con la Secretaría General de Relaciones institucionales y Comunicación, y la Secretaría General de Planeamiento y Bienestar Universitario de la UPSO, se ha realizado una gran producción. Cabe aquí mencionar a los programas sistemáticos y multidimensionales de Desarrollo Territorial, los que han sido piloto en las localidades

de Pellegrini y Salliqueló, y los que se encuentran hoy en marcha: el Proceso de Desarrollo Estratégico Sostenible en el distrito de Tres Arroyos (PRODESTA) y el Programa de Crecimiento e Integración Regional (PROCIR). También se han ejecutado proyectos orientados al desarrollo de un sector particular del territorio y un gran número de proyectos ligados a la temática emprendedora.

7. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

7.1. Espacio físico y equipamiento

Las actividades académicas inherentes a la Maestría serán desarrolladas en la Sede Administrativa de la Universidad en donde docentes y estudiantes tendrán acceso al espacio físico en el que se desarrollarán las clases, al equipamiento necesario (conexión de red inalámbrica y dispositivos electrónicos como proyector, computadora, etc.) y, al espacio virtual de enseñanza y de aprendizaje (Campus Virtual basado en la plataforma Moodle) en el que cada asignatura contará con un aula virtual como propuesta de aula extendida. Fuera del aula, la Universidad cuenta con el sistema de videoconferencia ZOOM a efectos de promover la comunicación sincrónica docente-estudiantes.

7.2. Recursos bibliográficos

La Universidad cuenta con una biblioteca física (catálogo disponible en <https://www.upso.edu.ar/biblioteca/>) con una amplia cantidad de recursos bibliográficos correspondientes al campo disciplinar inherente a la carrera. A su vez, la Universidad ha incorporado la plataforma eLibro (disponible en <http://elibro.com/colecciones>), una biblioteca digital que cuenta con una amplia cantidad de libros y otras publicaciones de editoriales de prestigio.



G O B I E R N O D E L A P R O V I N C I A D E B U E N O S A I R E S
Año 2021

Hoja Adicional de Firmas
Anexo

Número:

Referencia: Anexo Plan de Estudios Maestría

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 26 pagina/s.