



Colección VINCULAR CyT  
**| SOCIALES**

# ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS, CON IMPACTO LOCAL

---

---

**AUTOR/ES: MELODY NAYLA GALANTI.**

**INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO:  
LARA LANZETTA, ANA GABRIELA ESCOBEDO,  
SALVADOR RICARDO ZAPPALA, MIGUEL ÁNGEL DAVID SAYAGO,  
BÁRBARA BELÉN FINVARB, VICTORIA DEL MAR FERNÁNDES,  
PAOLA GIMENA HERLAN Y LOURDES BELÉN ABOU ZEID.**



Universidad Nacional de La Matanza

# **ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESARIOS, CON IMPACTO LOCAL**

**AUTOR/ES:** MELODY NAYLA GALANTI.

## **INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO:**

LARA LANZETTA, ANA GABRIELA ESCOBEDO, SALVADOR RICARDO ZAPPALA, MIGUEL ÁNGEL  
DAVID SAYAGO, BÁRBARA BELÉN FINVARB, VICTORIA DEL MAR FERNÁNDES, PAOLA GIMENA  
HERLAN Y LOURDES BELÉN ABOU ZEID.



Universidad Nacional de La Matanza

Galanti, Melody Nayla

Administración y gestión de emprendimientos, con impacto local /  
Melody Nayla Galanti. - 1a ed. - San Justo: Universidad Nacional de La  
Matanza, 2025.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: online

ISBN 978-631-6611-52-9

1. Emprendimientos. 2. Administración. 3. Cooperativas. I. Título.  
CDD 334.6

© Universidad Nacional de La Matanza, 2025

Florencio Varela 1903 (B1754JEC)

San Justo, Buenos Aires, Argentina

[editorial@unlam.edu.ar](mailto:editorial@unlam.edu.ar)

[www.unlam.edu.ar](http://www.unlam.edu.ar)

Diseño: Editorial UNLaM

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723.

Prohibida su reproducción total o parcial.

Derechos reservados.

## **Resumen**

El proyecto se desarrolló como una acción de vinculación entre la Universidad Nacional de La Matanza y la Cooperativa La Juanita, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de los emprendimientos locales mediante una propuesta de capacitación integral.

Desde el inicio, se llevó a cabo un trabajo articulado que incluyó un diagnóstico participativo, reuniones con los referentes de la organización y un relevamiento de necesidades específicas por parte de los emprendedores. A partir de este proceso, se diseñó un ciclo de formación adaptado a la realidad del territorio y orientado a brindar herramientas prácticas para la gestión de sus proyectos.

La implementación consistió en una serie de encuentros presenciales, organizados en módulos temáticos, donde docentes y estudiantes del Departamento de Ciencias Económicas trabajaron de forma colaborativa para facilitar contenidos y dinámicas adaptadas a los asistentes. A lo largo de las actividades se promovió la interacción constante, el intercambio de experiencias y la aplicación directa de los conocimientos a los proyectos personales de cada emprendedor. Se incluyeron instancias de evaluación y retroalimentación continua, que permitieron ajustar la propuesta pedagógica a lo largo del desarrollo del curso. El cierre del proyecto se realizó con una jornada en la Universidad, donde los participantes pudieron conocer la institución y compartir una devolución grupal sobre los aprendizajes y el impacto de la experiencia.

Este proyecto reafirma el compromiso de la Universidad con su entorno y demuestra el valor de generar espacios formativos situados, es decir construidos a partir de las demandas reales de la comunidad. Las actividades desarrolladas evidencian cómo la extensión universitaria y los resultados de las investigaciones pueden traducirse en acciones concretas que fortalecen capacidades, promueven el emprendedurismo y acompañan el desarrollo local desde una perspectiva inclusiva y transformadora.

**Palabras claves:** Emprendimientos, Gestión, Administración, Cooperativas, Formación

## **I. Introducción**

Este proyecto, desarrollado en el marco del Programa para el Fortalecimiento de los Emprendimientos y las PyMEs del Departamento de Ciencias Económicas, consistió en una instancia formativa dirigida a emprendedores, con el objetivo de potenciar sus capacidades de gestión. La propuesta formativa surgió a partir de un proceso de co-creación de contenidos diseñados de manera colaborativa por las diferentes cátedras del Departamento de Ciencias Económicas. Este enfoque integrador combinó recursos didácticos basados en una revisión conceptual de la disciplina y en las experiencias previas tanto de estudiantes como de docentes. La iniciativa tuvo como propósito generar un impacto socio-productivo en el territorio donde se encuentra ubicada la institución, promoviendo el desarrollo de las empresas locales. Entre los objetivos fundamentales del proyecto, se destacaron:

- fortalecer la gestión de los emprendimientos locales,
- ofrecer herramientas y contenidos que contribuyan a la profesionalización y actúen como punto de partida para su expansión,
- proporcionar los conocimientos necesarios para la toma de decisiones informadas y la coordinación eficiente de equipos de trabajo en la gestión de organizaciones,
- y facilitar la evaluación del potencial emprendedor, mejorando la capacidad para identificar oportunidades de negocio y el desempeño en contextos complejos.

### *i. Antecedentes*

Dada la creciente proliferación de emprendimientos y cooperativas en la región, así como la demanda de formación para gestionar eficazmente sus organizaciones, se consideró que las acciones incluidas en este proyecto aportarían significativamente a la comunidad, generando un impacto directo en el funcionamiento de estos actores socioeconómicos.

En el año 2015, los líderes mundiales acordaron una serie de objetivos para desarrollar en los siguientes 15 años denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2015). Los Objetivos apelan a trabajar sobre las problemáticas comunes de los países y garantizar un desarrollo sostenible a nivel mundial, equilibrando tres dimensiones: la inclusión social, la protección del medio ambiente y el crecimiento económico. Intentan resolver problemas como la pobreza, la desigualdad, el hambre, el cambio climático, etc., promoviendo un futuro equitativo para todos los individuos. En línea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 8 (Organización de las Naciones Unidas, 2015), que busca promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, con

foco en la meta 8.3 que impulsa la promoción de políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, se reconoce a la Universidad como una Institución de vital importancia para contribuir en este sentido. Por eso, se propone esta instancia de formación para mejorar las capacidades de gestión de los emprendimientos de actores de la comunidad.

A su vez, de acuerdo con el Programa de Cooperativas en Marcha, impulsado por la Subsecretaría de Industria, PyMEs y Cooperativas de la Provincia de Buenos Aires (2020), las organizaciones de estudio presentan diferentes desafíos relacionados con el nivel de profesionalización de la gestión y la adaptación a procesos de mejora, y es la Universidad quien, acorde a su rol académico y social, puede tener un impacto local positivo mediante el ofrecimiento de capacitaciones de acceso gratuito que satisfagan las necesidades de organizaciones del territorio que así lo requieran.

Entendiendo además que el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones locales son necesidades y problemáticas sociales que deben ser tenidas en cuenta desde la Universidad no solo a través de la investigación sino también desde su función extensionista, se consideraron como puntos de referencia:

1. El Plan de Vinculación y Extensión del Departamento de Ciencias Económicas aprobado en el año 2015 con disposición del Honorable Consejo Departamental del Departamento de Ciencias Económicas N° 006/2023.
2. El proyecto de investigación “Las cooperativas de trabajo como generadoras de desarrollo local. Caso de estudio. Partido de La Matanza”, cuya dirección está a cargo de la Mag. Ana Escobedo, para lograr promover el desarrollo y la transferencia del conocimiento a la comunidad, buscando generar un impacto positivo directo.
3. El voluntariado “Soberanía educativa”, realizado en el marco de la convocatoria de la Secretaría de Políticas Universitarias “Voluntariado Malvinas Argentinas”, cuya dirección estuvo a cargo de Giménez Natalia Elizabeth, que tuvo como objetivo un asesoramiento en el inicio de los proyectos o microemprendimientos de los participantes de la Cooperativa La Juanita.
4. Programa para el Fortalecimiento de los Emprendimientos y las PYMES del Departamento de Ciencias Económicas que tiene como objetivo desarrollar y fortalecer las distintas áreas de gestión en relación con las demandas socio productivas de la comunidad. La iniciativa agrupará diferentes proyectos que estarán orientados al fortalecimiento de capacidades focalizadas en la promoción, creación y profesionalización de ideas-proyecto,

emprendimientos o PYMES.

Dado el interés y compromiso del Departamento con el fortalecimiento de las capacidades y conocimientos de los emprendedores del distrito para fomentar el impacto positivo de los proyectos productivos se propuso trabajar con esta temática. A su vez, debido al trabajo previo con la Cooperativa La Juanita, se desprende en los informes finales la necesidad de continuar trabajando y optimizando los conocimientos de los emprendedores. Además, se identificó la necesidad de trabajar en propuestas de formación que abarquen las diversas áreas de gestión de un emprendimiento como aspectos contables, impositivos y legales. Por ese motivo, se consideró interesante trabajar con docentes de las diversas disciplinas que se imparten en el Departamento para elaborar entre todos los miembros del equipo una propuesta adaptada a los asistentes de las capacitaciones que dicta la Cooperativa.

## *ii. Marco conceptual*

Los índices crecientes de desarrollo de emprendimientos en la región han aumentado en los últimos años y esto generó, a su vez, una demanda creciente de personas con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos acerca de gestionarlos de manera más eficiente. De acuerdo con Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación (2023) las MiPyMEs representan el 99,4% del total de empresas del país y emplean al 64% de los asalariados registrados. Esto demuestra la gran relevancia de este tipo de proyectos y el gran impacto económico que tienen en nuestra economía y en el desarrollo local.

Afirmando la idea de diferentes autores que abordaron el estudio de la Universidad como generadora y transmisora de conocimientos para el desarrollo local, (Arroyo, s.f) indica que resulta vital para trabajar en esta perspectiva preguntarse con qué recursos se cuenta, qué es lo que un área o región tiene disponible.

A su vez, destaca que pensar en el desarrollo local no sólo requiere una reflexión sobre el territorio y sus recursos sino también en la idea del impacto social que tienen los emprendimientos, más allá del mero crecimiento económico. Desde esta visión en desarrollo local no implica sólo considerar el factor económico sino también el mejoramiento de la vida de las personas de ese territorio. El autor también destaca la importancia de la capacitación a nivel región o municipio como una política que se cruza con la noción de “economía social”, para fomentar la transmisión de conocimientos en particular, en oficios, que les permitan a los individuos tener una salida laboral.

Por su parte, Scomparin (2005) también argumenta acerca de cómo frente a la necesidad de

un nuevo paradigma de desarrollo local que se adapte a las necesidades territoriales, la Universidad debe ser uno de los pilares fundamentales que motorice el cambio. En este sentido, afirma que la Universidad Pública cuenta con los recursos humanos y tecnológicos para fomentar dicho cambio que la sociedad demanda.

Desde la perspectiva educativa se destaca la importancia de fomentar la cultura emprendedora desde edades tempranas hasta la educación superior, porque promueve competencias como la creatividad, la innovación, la autonomía y el pensamiento crítico. Las instituciones educativas, particularmente las universidades, desempeñan un papel fundamental como agentes formadores de emprendedores, mediante programas de formación, incubadoras y vínculos con el ecosistema productivo. A su vez, esto otorga mayores oportunidades y libertad de acción para los individuos al brindarles herramientas que les permitan desarrollar sus propios proyectos frente a las vicisitudes económicas. (González Castro, J. C. A., et. al., 2023).

En el contexto argentino, el emprendimiento se ha consolidado como un motor clave para el desarrollo económico y la generación de empleo. En este sentido, y como respuesta a las necesidades socio-económicas crecientes, es importante tener en cuenta la existencia de cooperativas, que de acuerdo con el Art. 2 de la Ley de Cooperativas N° 20.337/1973, son “entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios”. Según el informe del Global Entrepreneurship Monitor (2023), el 23,3% de las personas adultas en Argentina son emprendedoras, lo que equivale a casi uno de cada cuatro adultos que ha creado su propio negocio. Esta cifra posiciona a Argentina como el quinto ecosistema emprendedor más importante de América Latina, por detrás de Brasil, Chile, México y Colombia, y en el puesto 47 a nivel mundial.

Un aspecto relevante del emprendimiento en Argentina es la creciente participación femenina. Más del 50% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) argentinas son creadas por mujeres, lo que refleja un cambio significativo en la dinámica emprendedora del país, de acuerdo con el informe publicado por Alegra (2023) que analiza la situación del emprendedurismo en Latinoamérica.

Adicionalmente, en línea con el informe “El cooperativismo bonaerense desde una perspectiva local”, emitido por la Subsecretaría de Industria, PyMEs y Cooperativas de la Provincia de Buenos Aires, el 46% de las cooperativas bonaerenses se concentra en solo diez partidos de la Provincia, y La Matanza concentra un total de 8%, quedando como segundo en el orden de partidos con mayor cantidad de Cooperativas.

## **II. Metodología**

Inicialmente, se llevó a cabo un diagnóstico interno y externo sobre la situación actual de los actores partícipes. Para ello, se realizaron reuniones con los referentes de la organización y con los responsables del área de Capacitación, con el fin de conocer en profundidad las necesidades de los participantes en la Cooperativa. Además, se relevó información detallada sobre la organización, sus actividades recurrentes y las características de la región en la que se encuentra la entidad.

En este proceso, los referentes de la organización realizaron un levantamiento de las problemáticas frecuentes entre los emprendedores, lo que permitió priorizar los temas clave y elaborar una propuesta de formación adecuada. Este diagnóstico permitió identificar las áreas que requerían atención inmediata y estableció una base sólida para la elaboración del plan de formación.

Posteriormente, se definió quiénes serían los profesionales responsables de la preparación de los contenidos del proyecto, con el objetivo de mejorar la gestión de la organización según las necesidades identificadas en la fase inicial. La selección de los contenidos se realizó en colaboración con los estudiantes involucrados en el proyecto, buscando integrar material generado a partir del análisis de las necesidades detectadas en el entorno. Esta estrategia favoreció una retroalimentación constante entre el aprendizaje de los alumnos y el desarrollo del proyecto, asegurando que los contenidos fueran pertinentes y efectivos para los participantes.

La implementación del proyecto se desarrolló a través de clases presenciales, en las cuales los docentes compartieron tanto aspectos teóricos como prácticos, esenciales. Se emplearon diversas técnicas didácticas adaptadas a las características específicas de cada temática, en conjunto con los alumnos, en el marco de las asignaturas seleccionadas. Este enfoque permitió una interacción dinámica y enriquecedora, alineada con los objetivos del proyecto.

A medida que el proyecto avanzaba, se organizaron reuniones periódicas con los actores involucrados, con el fin de mantener una comunicación constante que facilitara la retroalimentación adecuada. Estas reuniones fueron clave para asegurar que los resultados fueran los planificados y se ajustaran a las necesidades identificadas en las etapas previas.

El vínculo constante con los miembros de la organización permitió realizar ajustes en tiempo real, con el objetivo de mejorar los procesos internos y medir la efectividad de los contenidos dictados. Esta interacción dinámica fue fundamental para el éxito del proyecto, ya que permitió ajustar las estrategias pedagógicas y las intervenciones de manera oportuna.

Finalmente, para evaluar la satisfacción de los participantes, se aplicó una encuesta que permitió conocer las opiniones y experiencias de los asistentes. Los resultados de la encuesta facilitaron la evaluación del proyecto y ayudaron a determinar si se habían alcanzado los objetivos iniciales, proporcionando información valiosa para futuras intervenciones similares.

### **III. Discusión**

El proyecto fue pensado y planificado bajo la premisa de generar un aporte real y directo a la comunidad en la que la Universidad está inserta, teniendo en cuenta las necesidades actuales con las que se pudiera contribuir.

La organización seleccionada fue la Cooperativa La Juanita, ubicada en la localidad de Gregorio de Laferrere, partido de La Matanza, Buenos Aires, buscando generar trabajo genuino y ofrecer una educación de calidad en su comunidad. Como se mencionó previamente, se trabajó con anterioridad en un Proyecto de Voluntariado que focalizó en los costos de los emprendimientos. Como resultado de este proyecto se detectó la necesidad de continuar trabajando, debido al gran interés por parte de los emprendedores de conocer herramientas de gestión y profesionalización de sus proyectos productivos. A su vez, este Proyecto se enmarcó en el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos y PYMES del Departamento de Ciencias Económicas, debido a que uno de los objetivos es el dictado de capacitaciones que mejoren la gestión de emprendimientos locales.

Entre las principales actividades de la Cooperativa se encuentra el dictado de Cursos de Capacitación en distintas áreas y disciplinas. Anualmente, se imparten más de 90 cursos en diversos oficios, beneficiando a más de 1.500 personas por ciclo. El objetivo es capacitar a los vecinos para que puedan emprender sus propios proyectos. Por este motivo, se consideró vital la construcción de una formación que les permita a los emprendedores poner en práctica sus conocimientos técnicos en sus proyectos de forma eficiente.

Previo al inicio del curso se realizó un encuentro de debate entre los miembros del equipo para reflexionar sobre los posibles contenidos del curso a dictar. Cada uno desde su perspectiva realizó aportes muy significativos ligados a su visión personal y profesional. Esto nos permitió construir un primer esquema de temáticas a desarrollar en el marco del curso.

De acuerdo con lo ya mencionado, se acordó una reunión con la Comisión a cargo de la Cooperativa, a partir de la cual se relevó información acerca de la situación actual de la comunidad y las necesidades planteadas por los emprendedores y egresados de los cursos que en la cooperativa se ofrecen. Uno de los aspectos centrales fue que los encargados de la

formación nos indicaron que, en muchos casos, las personas que asisten a los cursos obtienen una capacitación técnica, pero carecen de conocimientos que les permitan desarrollar emprendimientos económicamente sostenibles en el tiempo. Para obtener detalles específicos de las necesidades de formación, los coordinadores del área de capacitación realizaron un relevamiento con los asistentes a los cursos.

Entre las necesidades planteadas como prioritarias se encontraban la falta de herramientas relacionadas con:

- Estrategias de planificación y organización de recursos.
- Toma de decisiones basadas en datos.
- Principios básicos de contabilidad y finanzas.
- Análisis de costos y rentabilidad.
- Conocimiento de impuestos y obligaciones fiscales.
- Aspectos relacionados con el comercio electrónico y las transacciones online.
- Comunicación efectiva con clientes / potenciales clientes
- Estrategias de selección y reclutamiento de personal.
- Técnicas para fomentar la innovación en productos y procesos.

A partir de la información relevada, el equipo realizó reuniones para planificar el ciclo de capacitación que se llevó a cabo en 8 clases presenciales de aproximadamente dos horas cada una, en las que se buscó contribuir a que cada emprendedor pudiera obtener nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades que permitieran cubrir las necesidades planteadas por la Cooperativa. A su vez, cada docente elaboró un material teórico - práctico sobre los contenidos que se dictarían en los diversos encuentros. En este sentido, se puso especial énfasis en la necesidad de brindarles ejercicios prácticos que les permitieran encuentro a encuentro aplicar los contenidos teóricos adquiridos en sus propios emprendimientos.

A continuación, se describen los temas tratados durante cada módulo/encuentro:

#### *Encuentro N°1:*

Temática: Costos para emprendedores

Docente a cargo: Natalia Giménez

Se expusieron conceptos tales como plan de negocios, costos y sus clasificaciones, gastos, pérdidas, precio de venta, contribución marginal, punto de equilibrio y presupuesto, entre

otros; se explicó cómo se calculan y gestionan los costos de producción, tanto fijos como variables, y su impacto en la rentabilidad de un emprendimiento, de forma tal que pudieran calcular en base a esto, los precios de venta. Los participantes aprendieron a realizar análisis de costos de su propio emprendimiento, y a tomar decisiones basadas en estos datos para optimizar los recursos, sumado al conocimiento sobre las técnicas necesarias para poder realizar su propio presupuesto.

#### *Encuentro N°2:*

Temática: Comunicación digital

Docente a cargo: Dante Pagez

Dadas las necesidades planteadas, el encuentro se centró en los siguientes temas:

- Comunicación y redes sociales
- Branding digital en emprendimientos
- Redes sociales relevantes en Argentina
- Optimización de redes sociales
- Perfil de la empresa en las Redes sociales
- Estrategia de contenido
- Calendarización de contenidos
- Herramientas y recursos gratuitos

#### *Encuentro N°3:*

Temática: Creatividad e innovación

Docente a cargo: Hernán Mavromattis

Durante este módulo, se desarrollaron los conceptos de innovación y creatividad. Se comunicó la importancia de la innovación dentro de los emprendimientos. Se discutieron las diferentes formas de innovación, tanto en productos como en procesos, y cómo la implementación de nuevas ideas puede mejorar la competitividad. Adicionalmente se realizó una actividad a través de la que se trabajaron los componentes claves de la creatividad.

#### *Encuentro N°4:*

Temática: Plataformas de venta

Docente a cargo: Silvia Rampello

Se introdujo el concepto de comercio electrónico, sus ventajas, y las plataformas disponibles

para que los emprendedores puedan expandir sus negocios en línea. Se expusieron los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de querer comenzar a utilizar una plataforma de venta online y las distintas alternativas disponibles para emprendedores.

#### *Encuentro N°5:*

Temática: Impuestos y otros componentes contables

Docente a cargo: Daniel Citti

Se abordó la estructura fiscal que deben tener los emprendimientos y la problemática relacionada con el emprendedor y sus impuestos, centrándose en el régimen de Monotributo. Se explicó cuáles son los distintos organismos donde se debe estar inscripto y cómo realizar la inscripción en el sistema, cómo gestionar los pagos y las implicancias legales de esta modalidad.

#### *Encuentro N°6:*

Temática: Trabajo y Selección de personal

Docente a cargo: Lara Lanzetta

Se abordaron temas como el trabajo y el plan personal del emprendedor basado en sus competencias y propósito personal. En este sentido, se explicó la herramienta FODA y se realizó una actividad donde cada uno de los participantes debían desarrollar un FODA del emprendimiento, para luego entender su situación actual, visualizando no solo las oportunidades y amenazas del entorno, sino también sus propias fortalezas y sobre qué puntos deben esforzarse para continuar creciendo. Adicionalmente, se brindaron herramientas para la correcta selección de personal, explicando el proceso de entrevistas, la evaluación de candidatos y las competencias necesarias para distintos perfiles dentro de un emprendimiento. También se abordó el tema de la capacitación e inducción del equipo de trabajo.

#### *Encuentro N°7:*

Temática: Billeteras virtuales

Docente a cargo: Lucas Fenoglietto

Los participantes fueron introducidos al concepto de billeteras virtuales y su uso en el contexto empresarial, cuáles son sus beneficios y cuáles son las más utilizadas en Argentina. Se dio a conocer la mejor manera de elegir la billetera virtual adecuada a las necesidades de cada emprendedor, de acuerdo con comisiones y costos, disponibilidad de fondos, facilidad de uso

y soporte al cliente, y por último se explicó el proceso de apertura de cuenta.

#### *Encuentro N°8:*

Temática: Administración y Procesos

Encuentro a cargo de los alumnos de la Licenciatura en Administración: Miguel Sayago y M. Victoria Fernández. Acompañamiento docente: Lara Lanzetta.

Se cerró el ciclo de capacitaciones con un enfoque en la administración de recursos y procesos internos. Se discutió la importancia de la organización, la planificación y la implementación de procesos eficientes para asegurar el buen funcionamiento del emprendimiento. Se trabajó sobre el circuito de planificación-organización-control que toda organización debería tener y en la generación de procesos administrativos que sirvan al emprendedor para poder estandarizar sus acciones y crecer en consecuencia. En este sentido, se realizó una actividad donde cada participante debía elegir un proceso y describir el paso a paso de este, tomando conciencia de lo que se hace y cómo se hace, como puntapié inicial para profesionalizar el emprendimiento.

Al finalizar cada encuentro, los participantes tenían la posibilidad de realizar consultas a los docentes. A su vez, la utilización de los nuevos conocimientos adquiridos a sus emprendimientos a través de los ejercicios de aplicación práctica desarrollados por los docentes, permitió un intercambio sumamente interesante. Por ejemplo, al trabajar como contenido las características del análisis FODA, fueron invitados a aplicar este modelo a sus propios emprendimientos. Esto les permitió pensar en concreto sobre sus proyectos y realizar consultas para implementar mejoras en la gestión de sus negocios.

Como cierre final del proyecto, se realizó un encuentro en la Universidad Nacional de La Matanza, donde los emprendedores pudieron conocer las instalaciones y actividades e instancias de formación que la Institución ofrece a la comunidad. Una de las cosas que más destacaron fue la calidad de las instalaciones y se sintieron sorprendidos por la cantidad de actividades que se podían desarrollar, además de las carreras de grado. La mayoría indicó no conocer los cursos y deportes que podían llevar a cabo, como parte de la comunidad. Durante el encuentro se desarrolló una reunión donde se conversó sobre los resultados obtenidos y la percepción de cada uno de ellos para con el curso realizado. Allí pudieron indicar los conocimientos adquiridos y su impacto positivo en la gestión de sus emprendimientos. También realizaron algunas recomendaciones y sugerencias sobre futuras capacitaciones.

#### **IV. Resultados**

El proyecto tuvo un impacto positivo en la comunidad, permitiendo a los emprendedores participantes la incorporación de nuevas herramientas para poner en práctica en sus emprendimientos, tales como:

- Adquisición de habilidades digitales: Los miembros de la cooperativa han mejorado sus habilidades en el uso de plataformas digitales para la venta, comunicación y promoción de sus productos, así como en la gestión de pagos en línea a través de billeteras virtuales.
- Mayor comprensión de la gestión fiscal necesaria: Se logró una comprensión más clara de los aspectos impositivos y contables, relacionados con el emprendimiento, en particular con la inscripción en el régimen de Monotributo y otros organismos de fundamental importancia.
- Mejoras en la gestión de costos y de presupuesto: Los miembros adquirieron herramientas útiles para gestionar de manera más eficiente los costos asociados a sus emprendimientos y poder definir los precios de venta de manera asociada a los mismos. Obtuvieron el conocimiento necesario para poder realizar un presupuesto que les permitirá planificar contable y financieramente de forma más eficiente
- Comprensión de su actividad, su propósito y su estado de situación actual y deseado: Trabajaron sobre sus fortalezas y debilidades, lo que les permitió comprender dónde y cómo se encuentran, y hacia dónde quieren ir. Reflexionaron acerca de las actividades y procesos actuales y plasmaron los mismos para poder analizarlos y trabajar sobre ellos con el objetivo de mejorar en forma continua.
- Fomento a la innovación y creatividad: Se generó un ambiente favorable para la creatividad e innovación, lo que permitió a los emprendedores explorar nuevas ideas y procesos que pueden ser implementados en sus actividades laborales.

Una vez finalizado el dictado del curso del Proyecto Vincular, se realizó una encuesta dirigida a los emprendedores participantes, con el objetivo de recabar información sobre su experiencia general en relación con los contenidos recibidos y el grado de satisfacción que tuvieron durante el desarrollo del programa.

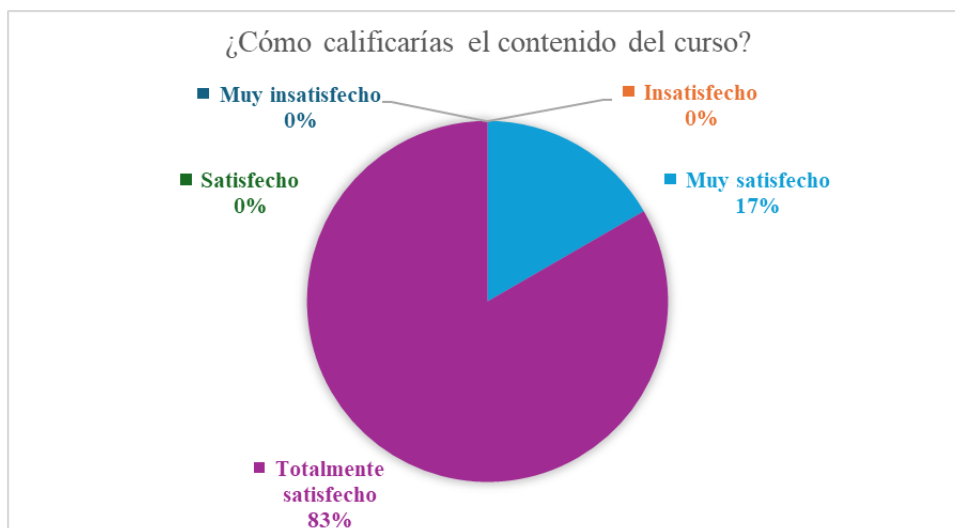
La encuesta consistió en una serie de preguntas especialmente diseñadas para analizar y comprender cuáles fueron las variables más significativas para los asistentes. Se buscó evaluar distintos aspectos del curso, tales como la efectividad de las clases impartidas, la claridad y

utilidad de la información proporcionada, el nivel de participación alcanzado por los emprendedores, y también identificar posibles oportunidades de mejora de cara a futuras ediciones del proyecto.

Además, se intentó determinar si las pautas metodológicas sobre las que se estructuró el desarrollo de los contenidos fueron las adecuadas y si se lograron los objetivos pedagógicos propuestos desde el inicio del programa.

Las preguntas de la encuesta fueron estructuradas con una escala de valoración del 1 al 5, donde el 1 representaba el nivel más bajo de satisfacción (Muy insatisfecho), y el 5 indicaba el nivel más alto (Totalmente satisfecho). A continuación, se detallan las respuestas obtenidas y el análisis correspondiente a cada una de ellas.

Figura 1. ¿Cómo calificarías el contenido del curso?



Fuente: Elaboración propia de los autores, realizada con base en encuestas

En cuanto a la ponderación del contenido del curso el 83% se encuentra totalmente satisfecho y el 17% restante muy satisfecho. Esto nos permite evaluar que las instancias de cocreación con los docentes y la adaptación de los contenidos del curso a las necesidades relevadas en las reuniones iniciales del proyecto resultó conveniente, ya que los asistentes lo percibieron como valioso y útil.

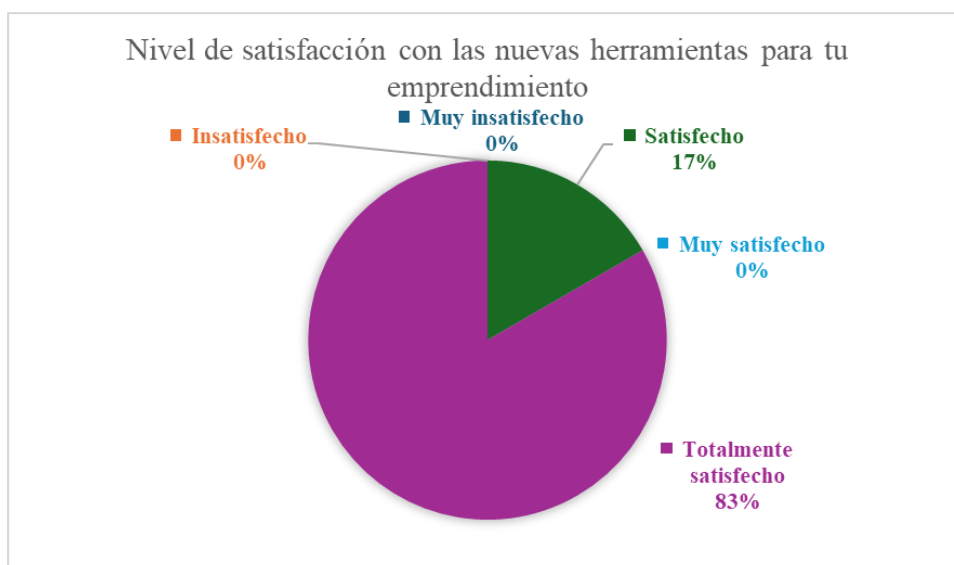
Figura 2. ¿En qué medida cubrió tus expectativas?



Fuente: Elaboración propia de los autores, realizada con base en encuestas

El 100% de los estudiantes indicó que el curso cumplió totalmente con sus expectativas previas a la capacitación.

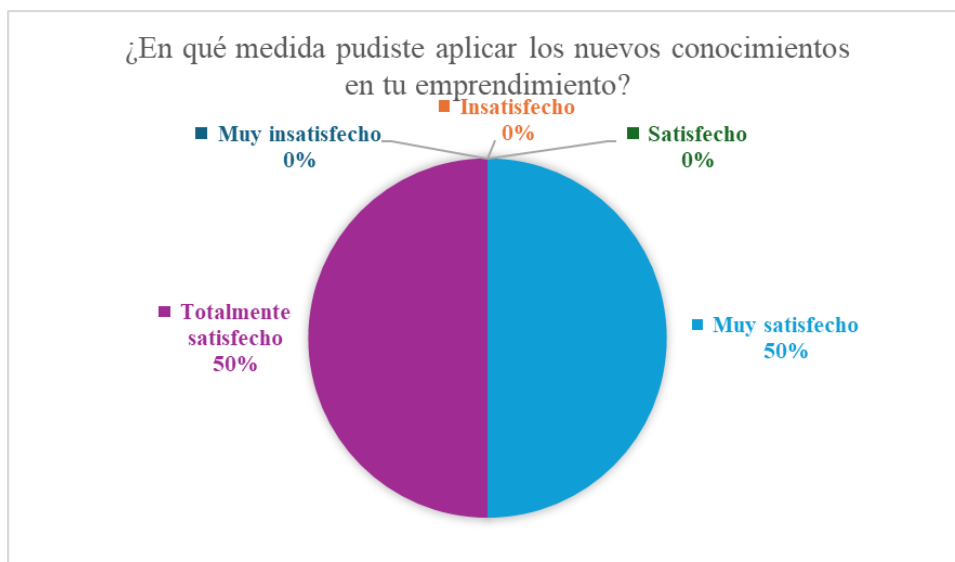
Figura 3. Nivel de satisfacción con las nuevas herramientas para tu emprendimiento



Fuente: Elaboración propia de los autores, realizada con base en encuestas

El 83% se mostró totalmente satisfecho, mientras que el 17% restante se sintió satisfecho, con respecto a su nivel de satisfacción con las nuevas herramientas adquiridas en el marco de la capacitación. Esto nos permite confirmar que luego del curso, efectivamente cuentan con nuevos conocimientos para la gestión de sus emprendimientos.

Figura 4. ¿En qué medida pudiste aplicar los nuevos conocimientos en tu emprendimiento?



Fuente: Elaboración propia de los autores, realizada con base en encuestas

Con respecto a la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos, el 100% de los participantes se ubica en los niveles más altos de satisfacción, indicando que el curso les brindó herramientas prácticas y de fácil aplicación en la gestión diaria de sus emprendimientos.

Figura 5. ¿Cuál es tu opinión sobre el material recibido?



Fuente: Elaboración propia de los autores, realizada con base en encuestas

El 83% de los encuestados expresó estar totalmente satisfecho con el material del curso y el 17% restante muy satisfecho. Esto indica que el material desarrollado por los docentes, que fue oportunamente entregado a los asistentes al curso, tuvo un correcto desarrollo. Esto fue ponderado por los estudiantes también en el transcurso de las clases, destacando su utilidad y

facilidad de comprensión.

Figura 6. ¿Recomendarías este curso a otros emprendedores?



Fuente: Elaboración propia de los autores, realizada con base en encuestas

Todos los asistentes que respondieron la encuesta indicaron que les recomendarían la capacitación a otros emprendedores. Esto resulta interesante desde dos perspectivas: nos permite visibilizar que los emprendedores valoran su participación en el curso, así como el contenido de éste, lo que permitirá que se conviertan en difusores de la formación para futuros emprendedores.

Figura 7. ¿Te interesaría participar en un segundo nivel de este curso?



Fuente: Elaboración propia de los autores, realizada con base en encuestas

El 100% de los emprendedores que participaron en la encuesta indicaron que les interesaría incorporarse en un segundo nivel del curso, demostrando predisposición y valoración de los aprendizajes adquiridos.

Luego de realizar la encuesta, cuyos resultados cuantitativos se basaron en el análisis estadístico de las respuestas, se incluyeron tres preguntas de carácter abierto con el propósito de profundizar en la experiencia subjetiva de los participantes. Estas preguntas permitieron a los emprendedores expresarse libremente, compartiendo con sus propias palabras sus sensaciones, percepciones y valoraciones sobre el curso.

Este espacio de expresión fue especialmente valioso, ya que brindó la posibilidad de captar aspectos cualitativos que no siempre pueden ser reflejados a través de opciones cerradas o escalas numéricas. De este modo, se logró obtener una visión más rica y completa del impacto que tuvo el presente Proyecto en los asistentes.

Dado que las respuestas obtenidas fueron amplias y diversas, se seleccionaron aquellas que se consideraron más representativas y significativas para los fines de este informe. A continuación, se presentan dichas respuestas, con las valoraciones positivas destacadas, y también las sugerencias o críticas constructivas que surgieron de estas devoluciones por parte de los emprendedores que participaron en el curso.

**¿Qué opinas sobre la articulación de actividades entre la universidad y organizaciones o miembros de la comunidad?**

“Me parece muy valioso porque acerca la universidad a la comunidad. En mi caso, no tengo familiares que hayan cursado una carrera universitaria, y esto me motiva a querer formar parte de ese mundo”.

“Creo que es necesario e importante que la universidad se extienda hacia la comunidad, que salga de sus paredes y llegue a más personas”.

**¿Qué opinas sobre la articulación de actividades entre la universidad y organizaciones o miembros de la comunidad?**

“Estaría bueno desarrollar y profundizar más las temáticas productivas enfocadas en el emprendedurismo: cómo empezar un proyecto, cómo consolidarlo, aprender a vender y entender bien cómo hacerlo”.

“Sería útil ampliar la información sobre el monotributo: entender mejor cómo funciona, qué

lugar ocupa el monotributista dentro del mercado laboral, ya sea en relación con una empresa, un negocio, etc.”.

Otras recomendaciones y/o comentarios

“Excelente capacitación, estoy muy agradecida. Y si llegan a hacerla antes de septiembre, en La Juanita se podría capacitar a muchísima más gente”.

“Estaría buenísimo que se repita. Si es posible, con un programa más desarrollado y, dado el nivel de excelencia de los docentes, profundizar aún más los contenidos.”

Además de esta instancia de consulta durante el encuentro en nuestra institución, los emprendedores compartieron sus experiencias y sentir sobre la propuesta de formación. A continuación, detallamos algunos de sus testimonios.

“Toda mi vida tuve diferentes trabajos y *changas*, incluso trabajé durante muchos años como vendedora ambulante. En un momento pude armar en mi casa una “rotisería” donde cocinaba y mi hija adolescente hacía los repartos. Esto me daba miedo así que como a ella le gusta el rubro textil y quería desarrollar ropa interior, vendí mi auto e invertimos en todo en máquinas para eso. La verdad es que nos estaba costando encontrarla la vuelta y estaba muy frustrada. Cuando publicaron la información del curso, mi hija que hace cursos en la Cooperativa también me dijo que vayamos. Fui con miedo sin saber si me iba a servir, pero realmente me ayudó a ordenarme y me brindó la motivación que me estaba faltando para encarar el nuevo proyecto. Estoy muy agradecida por esta oportunidad”.

“Para nosotros es muy importante que venga gente de la Universidad a brindarnos sus conocimientos. En mi caso, me sirvió mucho la parte de impuesto para saber bien qué tengo que pagar y también el registro de la marca y de los productos para no perderla”.

“A mí me gustó mucho la parte de las redes sociales porque nos dieron ideas muy prácticas. Incluso, lo que explicaron me permitió abrir otros canales de venta on line que antes no tenía como opciones y eso me brinda la oportunidad de llegar a más personas”.

En todos los casos de los participantes que compartieron sus experiencias, nos indicaron que el curso les había resultad útil y en particular que habían podido aplicar casi de forma inmediata alguna de las herramientas adquiridas para mejorar sus canales de venta, la comunicación del negocio, su situación contable o legal, entre otros aspectos vitales de la gestión de sus emprendimientos.

## **V. Conclusiones**

Este proyecto ha logrado materializar de manera efectiva la colaboración entre la Universidad Nacional de La Matanza y la comunidad local, con un enfoque claro en resolver necesidades reales del territorio. A través de un trabajo conjunto entre docentes, investigadores, estudiantes y actores sociales, se desarrolló una propuesta formativa que fue diseñada específicamente para responder a los desafíos y demandas de los emprendedores de la Cooperativa La Juanita, ubicada en el partido de La Matanza. Este esfuerzo no solo permitió la transferencia de conocimientos técnicos fundamentales para la gestión empresarial, sino que también fomentó una reflexión crítica sobre la actividad emprendedora, orientada a mejorar tanto los aspectos profesionales como sociales de los emprendimientos.

### *i. Contribución a la Transformación Social y Económica:*

El proyecto se enfocó en aspectos clave para el fortalecimiento de los emprendimientos: contabilidad, gestión fiscal, planificación estratégica, comunicación digital, innovación y comercialización. A través de estos conocimientos, los emprendedores pudieron no solo optimizar la gestión de sus proyectos, sino también adquirir una visión más estratégica sobre sus actividades, con un enfoque en la sostenibilidad económica y la mejora continua.

Uno de los aspectos más destacados fue la reflexión sobre el propósito social de los emprendimientos, lo que permitió que los participantes comprendieran que su impacto va más allá de lo económico, abarcando también dimensiones sociales, culturales y comunitarias. Este entendimiento les permitió fortalecer el sentido de responsabilidad social dentro de sus proyectos, contribuyendo al bienestar colectivo y al desarrollo local.

### *i. Fortalecimiento del Vínculo Universidad-Comunidad:*

El trabajo colaborativo entre la universidad y la comunidad permitió una experiencia de aprendizaje recíproco. Los estudiantes, docentes e investigadores no solo brindaron conocimientos, sino que también aprendieron de la realidad de los emprendedores, generando un espacio de aprendizaje significativo. Esta interacción enriqueció tanto a los emprendedores, quienes obtuvieron herramientas prácticas y aplicables a su día a día, como a los estudiantes, quienes pudieron aplicar lo aprendido en un entorno real, potenciando su desarrollo profesional y social.

Este tipo de proyectos también refuerza la función de extensión universitaria, que va más allá de la enseñanza formal y se adentra en la transformación de la comunidad. La participación de los estudiantes y docentes en este proceso de vinculación refuerza el sentido social de la

educación universitaria y demuestra cómo la universidad puede desempeñar un papel fundamental en la mejora de la calidad de vida de la comunidad.

*ii. Potencial del Emprendedurismo para el Desarrollo Local:*

El proyecto destacó el potencial del emprendimiento como una herramienta poderosa no solo para generar ingresos, sino para mejorar la cohesión social y fomentar una mayor inclusión. A través de la capacitación y el fortalecimiento de los emprendedores, se contribuyó a la creación de un ecosistema más dinámico, autónomo e innovador, lo que puede generar un impacto positivo a largo plazo en el desarrollo económico, social y cultural del territorio.

Además, se reafirmó que el emprendimiento tiene un rol clave en la creación de territorios más justos e inclusivos, pues promueve la autonomía de los emprendedores y mejora su capacidad para hacer frente a los desafíos del mercado y de la vida cotidiana. Los conocimientos adquiridos permiten a los emprendedores tomar decisiones más informadas, lo que facilita su adaptación a los cambios y mejora su capacidad para competir en un entorno cada vez más digitalizado y globalizado.

*iii. Perspectivas a futuro*

Este proyecto se presenta como un punto de partida para futuros esfuerzos de vinculación entre la universidad y la comunidad. La experiencia vivida deja clara la necesidad de seguir trabajando en la profesionalización y el fortalecimiento de los emprendimientos locales. Se considera fundamental continuar con este tipo de iniciativas que no solo mejoren las habilidades de los emprendedores, sino que también fortalezcan la relación universidad-comunidad y fomenten la creación de más proyectos de impacto social y económico.

En este sentido, la continuidad y expansión de estas actividades permitiría multiplicar los beneficios y contribuir a la creación de un entorno más inclusivo, justo y sostenible. Además, la colaboración estrecha entre los distintos actores sociales y educativos puede convertirse en una plataforma clave para la innovación y el desarrollo local.

Para finalizar, se considera que este proyecto no solo ha contribuido al fortalecimiento de los emprendimientos, sino que también ha demostrado el poder transformador de la educación universitaria cuando se articula con las necesidades y realidades de la comunidad. Este enfoque de cocreación y aprendizaje mutuo representa un modelo replicable que puede ser utilizado como base para futuros proyectos de vinculación universitaria en diversas comunidades.

## Referencias bibliográficas

Agostino, H., & Pomés, R. (2010). *Historia política, económica y social del partido de La Matanza desde la prehistoria hasta fines del siglo XX*. Editorial CLM.

Alegra. (2023). *Estudio Latinoamérica Emprende: Un análisis de las MiPymes en la región* [Archivo PDF].  
<https://drive.google.com/file/d/11GBkYnjfOJScjxxPyyA5xrhMbZ0wuWOr/view>

Aleman, P. A. (2006). El papel de la universidad en el proceso de formación para la economía social y el cooperativismo. *Revista Idelcoop*, 33(169).  
[https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/2006\\_20542\\_1884.pdf](https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/2006_20542_1884.pdf)

Alburquerque Llorens, F., Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), & Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (1997, febrero 17). *El proceso de construcción social del territorio para el desarrollo económico local*.

Arroyo, D. (s.f.). *Los ejes centrales del desarrollo local en Argentina*.  
<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Arroyo-1.pdf>

Argentina. (1973). *Ley N.º 20.337. Ley de cooperativas*. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20337-81841>

Comparato, G. (s.f.). Capital social: consideraciones metódicas-conceptuales del rol de las comunidades locales. En *Jornadas de Turismo y Desarrollo Sostenible: El papel de las comunidades locales*, La Plata – FCE UNIP.

González Castro, J. C. A., Corrales Félix, G. L., & Morquecho Sánchez, R. (2023). Educación para el emprendimiento: una propuesta para el desarrollo humano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 10333–10343. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.5217](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5217)

Global Entrepreneurship Monitor. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report*. <https://www.gemconsortium.org/report>

Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica de la Provincia de Buenos Aires. (2020). *Programa Cooperativas en Marcha*.  
[https://www.gba.gob.ar/produccion/cooperativas\\_en\\_marcha](https://www.gba.gob.ar/produccion/cooperativas_en_marcha)

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/es/goals>

Scomparin, A. (2005, 8–10 de diciembre). Universidad pública y desarrollo local. En *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur: Poder, gobierno y estrategias en las universidades de América del Sur*, Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina.

Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo. (2023). *Las PyMEs argentinas generaron 140.000 puestos de trabajo en el primer trimestre*. Argentina.gob.ar.  
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-pymes-argentinas-generaron-140000-puestos-de->

trabajo-en-el-primer-trimestre

Subsecretaría de Industria, PyMEs y Cooperativas, Ministerio de Innovación, Ciencia e Innovación Tecnológica de la Provincia de Buenos Aires. (s.f.). *El cooperativismo bonaerense desde una perspectiva local*. <https://www.economiasolidaria.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/INFORME-EL-COOPERATIVISMO-BONAERENSE-DESDE-UNA-PERSPECTIVA-LOCAL-DIPAC-2020.pdf>