



ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

“Educación y Millennials”

Un análisis de los Millennials y de cómo las universidades se adaptan para atraer y retener a esta generación.

Alumno

Alex Garbrecht (20099)

Mentor

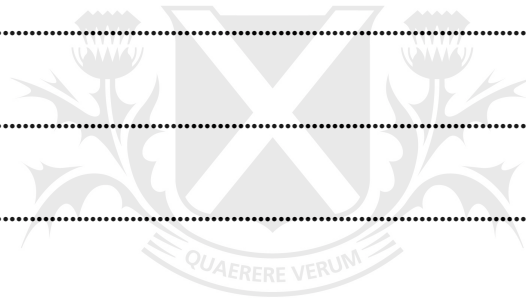
María Fernanda Tamborini

Firma del Mentor

Buenos Aires, Mayo 2017

ÍNDICE

1. INTRODUCCION	3
2. MARCO CONCEPTUAL.....	6
3. CASOS DE ESTUDIO	19
CASO 1: UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA	19
CASO 2: UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS.....	32
5. ANALISIS DE LOS CASOS.....	41
6. CONCLUSIONES	45
7. BIBLIOGRAFÍA	49
8. ANEXOS	55



Universidad de
San Andrés

1. INTRODUCCION

1.1 Problemática

Entre 1980 y 2000 nació una nueva generación que comenzó a cambiar las creencias y prácticas de distintos escenarios en el mundo. Esta generación de jóvenes, denominada “Y” o “*Millennials*”, aparece como la más grande luego de los Baby Boomers¹ (Fry, 2016). Los Millennials son considerados egoístas, perezosos y mimados; sin embargo son optimistas, pragmáticos y se adaptan muy rápido a nuevas tecnologías (Worland, 2016).

Según Iñaki Ortega², director de Programas de Deusto Business School, los Millennials entraron al mercado laboral en un contexto de crisis y como respuesta se apoyaron en la economía colaborativa. Tienden a ser jóvenes con espíritu emprendedor y sin miedo al fracaso, ya que se desarrollaron y viven en un entorno cambiante. Suelen trabajar mejor en ambientes multiculturales que otras generaciones y suelen preocuparse por el impacto que tiene su trabajo en la sociedad.

Según un estudio del Pew Research Center (2014) que menciona que esta generación es la más educada de la historia norteamericana y culturalmente más diversa que cualquier otra generación anterior. Se basa en que aproximadamente un tercio de los Millennials más viejos (entre 26 y 33 años) han finalizado una carrera de grado de cuatro años o más. Además, para el 2020 va a representar casi el 50% de los trabajadores de USA. Se caracterizan por rotar constantemente de empleo ya que no les gusta la burocracia y desconfían de las jerarquías tradicionales. Es por esto mismo que muchas empresas están empezando a lidiar con el reto que representan.

Este desafío no afecta únicamente a las empresas, sino que se traslada a distintas áreas de la sociedad. Según Andrés Hatum (citado en Arce, 2014), director del centro de Investigación Grupo RHUO del IAE Buisness School, a partir de las crisis, las escuelas de negocios se han visto en problemas competitivos, y además de eso están incorporando una generación que demanda métodos pedagógicamente distintos a los tradicionales. Es por eso que se están empezando a adaptar a través de la digitalización de contenidos, nuevos formatos de enseñanza y hasta una ampliación en los programas que ofrecen.

¹ Baby boomer es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom, que sucedió en algunos países anglosajones, en el período momentáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre años 1946 y 1965. (Wikipedia)

² El País, “La educación se adapta a los “Millennials”. 10/06/2016

Según Howe y Strauss (2000), lo metodológico suele ser el desafío más grande a la hora de establecer cambios en los programas.

Además, tienen una necesidad inmensa de afiliación, es decir que necesitan sentirse parte de algo y ser activos en ese grupo. Como resultado, tienden a ser grandes jugadores de equipo con vínculos estrechos entre sus compañeros y con una mayor necesidad de alcanzar los objetivos y de tener éxito. Esa necesidad de cumplir objetivos hace que estos estudiantes estén buscando constantemente nuevos desafíos, y por eso mismo necesitan mayor atención y continuas devoluciones de desempeño. Esperan tener experiencias significantes que les garanticen trabajos futuros. (Eastman et al, 2012)

Para Hatum (citado en Arce, 2014), las clases dictadas años previos a la entrevista se daban con metodologías donde el alumno no fuese tan activo o, incluso, con el método del caso como lo hace Harvard. Esto requería de descripción y análisis cuando la nueva generación tiende a ser más sensorial y esto predomina por sobre su capacidad analítica y de concentración. Hace hincapié en que quizás se debe enseñar los mismos conceptos pero con metodologías en las que haya mayor participación y colaboración por parte de los alumnos.

Lograr entender las características de los Millennials puede ayudar a los profesores a maximizar la enseñanza de sus alumnos y prepararlos apropiadamente para sus futuras carreras. Un mejor entendimiento de las expectativas y prioridades también puede ayudar a crear ofertas y entornos que probablemente puedan atraer y retener a esta generación en el ecosistema laboral así como también en el ambiente educacional (Eastman et al, 2012)

Arce (2014), argumenta que dentro de las expectativas y prioridades que aparecen entre los Millennials, el interés por crear una empresa propia empieza a ser más importante. Fomentado por la crisis económica, pero también por las necesidades de estos jóvenes, las escuelas de negocios intentan atraerlos mediante aceleradoras, incubadoras, clases y centros de investigación dedicados al emprendimiento. Pensar en la vida corporativa no es algo que sea atractivo para la generación Y, pero sin embargo ser independiente requiere de un esfuerzo enorme.

En este contexto de mayor incertidumbre, las universidades tienen la presión de atraer, mantener y preparar a sus alumnos para que puedan adaptarse a este entorno. Gibb y Hannon (2006) señalan que algunas de las complejidades pueden ser temas como: cambios ocupacionales constantes, de trabajo y de contrato; movilidad global; adaptación a distintas culturas; trabajar en un mundo con estructuras organizacionales flexibles; entre otras. Por esto

mismo, impulsar a los Millennials a entender mejor el mundo de los emprendedores y el desafío de emprender surge como una opción.

En su artículo, Arce (2014) muestra ejemplos de instituciones en donde el interés por esta materia ha tomado mayor relevancia. Un caso es el del IESE en donde antes era un curso y ahora está presente a lo largo de todo el programa. Es por esto que las escuelas deben responder a las necesidades que presenta esta generación. La popularidad del emprendimiento entre la Generación Y es algo que no se puede ignorar, independientemente donde se desempeñe un alumno, hay componentes básicos que requieren de toma de riesgo, criterio de inversión, eficiencia productiva y trabajo en equipo independientemente del tamaño de la empresa. (Arce, 2014)

Además, las presiones globales, la flexibilidad estatal, organizacional e individual son hoy en día unas de las fuerzas que más favorecen al surgimiento de la incertidumbre y complejidad. Por esto mismo, la sociedad tiende a demandar cada vez más comportamientos emprendedores de todo tipo para lograr mantener cierta estabilidad. (Gibb y Hannon, 2006).

Esta generación ha sido testigo de la inestabilidad en el lugar de trabajo, de los escándalos empresariales, y de cómo luego de varios años de servicio leal sus padres perdían sus empleos. También han visto como emprendedores toman el lugar de estrellas, cómo Mark Zuckerberg de Facebook o Andrew Mason de Groupon. En este contexto, emprender como opción de carrera ha tenido un progreso significativo en los últimos años y todavía sigue en crecimiento. Esto no se ve sólo en los distintos mercados, sino que dentro de instituciones académicas el crecimiento ha sido muy claro ya que es una opción para atraer a esta generación.

Las universidades están pasando por un proceso de adaptación, en donde aparece el nacimiento de nuevos programas, nuevas metodologías y nuevos formatos con el fin de lograr captar la atención de esta generación de jóvenes que presenta rasgos muy distintos a los alumnos tradicionales de generaciones pasadas.

1.2 Preguntas de Investigación

Pregunta central

¿Qué iniciativas realiza la Universidad Católica Argentina y la Universidad de San Andrés para atraer, motivar y retener a los Millennials?

Subpreguntas

¿Qué rol tiene el emprendedorismo dentro de la educación de Millennials?

¿Qué pilares buscan satisfacer estas universidades para tener un marco educacional competitivo orientado al emprendedorismo?

¿Cuáles son las principales características de la generación Y que identifican las universidades bajo estudio?

2. Marco Conceptual

Para lograr entender el análisis realizado, es importante entender cuál es el origen de los parámetros utilizados. Es a partir de algunas teorías y estudios realizados por otros autores que podemos entender mejor el contexto en el que se desarrolla el trabajo.

En cuanto a la estructura del marco conceptual, primero se expondrá aquello relacionado con los Millennials; tanto su definición cómo que parámetros tiene en cuenta la educación de los mismos. Una vez realizado esto, se darán a conocer algunos factores que ayudan a entender la educación relacionada al emprendedorismo

2.1 Los Millennials.

Howe y Strauss (2000) introducen a los Millennials con siete descripciones que formaron gracias a distintas fuentes. Estas son:

1. Sus padres les enseñaron desde pequeños que son “especiales”.
2. Estuvieron siempre al resguardo de sus padres helicópteros.
3. Están confiados en que pueden cambiar el mundo y tienen un alto sentido de responsabilidad social.
4. Son sociables y orientados hacia el trabajo en equipo.
5. Tienen altos estándares y buscan cumplirlos. Además esperan vivir experiencias significantes que les permitan tener un balance entre la vida y el trabajo.
6. Sienten la presión por madurar y tener una buena performance.
7. Son convencionales en el sentido de que les gusta saber que esperar de cada situación.

Otros autores los describen como apáticos, técnicamente proficientes, diversos culturalmente y pragmáticos (Bell, et al., 2011; Broido, 2004; Haytko, 2006; Howe & Strauss, 2000). Además, la literatura popular los define como personas con un gran afán por conseguir “*todo y ahora*” en términos de buen salario, beneficios, crecimiento laboral rápido, trabajo desafiante e interesante, balance entre la vida laboral y fuera de ella y en contribuir a la sociedad. Estos

requisitos se ven reflejados en las metodologías que las empresas empiezan a poner en práctica para lograr inspirarlos y evitar la pérdida de empleados. (Schweitzer et al, 2010)

2.2 Educación de Millennials

La literatura revisada recomienda distintos métodos para la efectiva educación de Millennials. Matulich et al. (2008) menciona que a estos estudiantes les gusta aprender a su propio ritmo y además utilizar materiales online para el entendimiento de la materia. De esta forma el tiempo en la clase puede ser dedicado a promover la interacción, demostración y al aprendizaje colaborativo; además estos estudiantes tienden a ser aprendices visuales con periodos de atención cortos que no procesan información en una forma lineal y que deben ser convencidos de los beneficios por los cuales están cursando la materia. Como esta generación no ha conocido la vida sin internet, la tecnología en las clases es fundamental (McAlister, 2009). Adicionalmente, los Millennials esperan que los docentes mencionen de forma clara y precisa cuales son los objetivos y requerimientos del curso así como también entender cómo pueden conectar directamente con ellos para tener un feedback. De esta manera van a lograr monitorear su progreso y sus metas (Borges, et al., 2010). La universidad debe enfatizarse en éticas de responsabilidad social y servicio comunitario, ya que estos mismos son muy importantes para los Millennials y son necesarios para que los estudiantes puedan tener contribuciones productivas como profesionales (Eastman et al, 2012).

En su artículo, Eastman et al (2012) también menciona que el compromiso de los estudiantes es la pieza fundamental para la motivación, persistencia académica y para la obtención del título. Esta generación también busca que sus profesores sean energéticos, optimistas, de mente abierta, flexibles, accesibles, cuidadosos y además que estén alerta a las necesidades de los estudiantes.

Es importante que la literatura sobre educación empresarial empiece a tener en cuenta cómo las facultades pueden atender de mejor manera las necesidades educativas de esta generación. Eastman et al (2012), recolectó de la literatura expuesta por distintos autores las características que más representan a esta generación y las distintas implicancias que estos rasgos pueden aparecer en un ámbito educativo.

Características Clave	Implicancias Educativas
Orientado a Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Quieren desafíos creativos ● Impulso orientado a objetivos ● Feedback constante

	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionados con la carrera y el desarrollo profesional • Orientados a resultados concretos • Esperaran una experiencia significativa • Desarrollar habilidades a través de ejercicios prácticos
Balance entre trabajo y vida personal	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan la realización personal • Prefieren divertirse en la clase que aprender la materia
Responsabilidad Social/Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptan a la autoridad • Protestan visible y organizadamente • Quieren actividades de aprendizaje social • Motivados a tener un impacto sobre otros • Esperan que sus opiniones sean escuchadas y respetadas
Orientados al trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir el trabajo en equipo • Estrategias de aprendizaje activo • Mantener la reciprocidad y la cooperación entre estudiantes • Que exista una conexión entre los estudiantes y los profesores • Interactuar, demostrar y crear redes sociales • Necesitan tiempo para reflexionar
Multiculturales - Globales	<ul style="list-style-type: none"> • Gran diversidad, talentos e intereses
Pragmáticos - Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Poca capacidad de atención • Aprendizajes experimentales y exploratorios • Proyectos aplicados en la vida real • Basarse en héroes que sean una inspiración real • Muy escépticos • Siempre deben saber que pueden esperar de una actividad/trabajo
Proficientes tecnológicamente	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias a la hora de procesar información • Estudiantes visuales y sinestéticos • Incorporar normas de tecnología y uso • Ensayos y lecturas en línea sobre los temas a tratar • Cadenas de emails para comunicarse entre compañeros y con profesores • Publicaciones en foros online de discusión asincrónicas • Estimular y apoyar a los estudiantes a utilizar tecnologías para su aprendizaje • Aplicar formatos multimedia
Padres Protectores/Helicóptero	<ul style="list-style-type: none"> • Esperan flexibilidad • Esperan mucha atención • Deben ser monitoreados de cerca • Ser empujados para sobresalir • Necesitan aprender a manejar responsabilidades por sí mismos
Con Derechos	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores opciones, mayor selectividad • Flexibilidad y conveniencia

Multitasking – Presionados	<ul style="list-style-type: none"> • Usar juegos para el aprendizaje • Procedimientos donde deban rendir cuentas • Capacidad de atención disminuida • Necesitan una variedad amplia de oportunidades de aprendizaje, así como variar el ritmo y los métodos • Retención de aprendizaje basada en actividades prácticas • Estresados por la presión de realizar las tareas
Orientados hacia las reglas - Estructurados	<ul style="list-style-type: none"> • Esperan dominar con amplitud las pruebas • Aceptar las reglas
Inmediatos - Poca tolerancia en las demoras	<ul style="list-style-type: none"> • Intolerancia en los retrasos • Hambre por conseguir información y resolver problemas • Retroalimentación continua para aumentar el tiempo en la tarea • Enfatizan el tiempo en la tarea
Especiales - Individualistas - Personalizados	<ul style="list-style-type: none"> • Skills y estándares sociales distintos • Tienen altas expectativas • Si es posible, a su propio ritmo • Quieren sentirse igualmente especiales que los demás • Esperan educación enfocada en el estudiante • Innovaciones de enseñanza • Nuevos ambientes de enseñanza
Confidentes - Optimistas	<ul style="list-style-type: none"> • Alentar la confianza, pero evitar la arrogancia
Apáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Poco probable que aprendan el material si no están interesados en la materia • Participar y atraer hacia el aprendizaje activo

Fuente: Eastman, et al, 2012

Según el autor, estas son las distintas sugerencias que hay que tener en cuenta para educar de manera efectiva a la generación Y. Hay que tener en cuenta que ha y sigue influenciando a la educación. En primer lugar, como estudiantes, han forzado a las instituciones educativas a comunicarse y a educar de nuevas formas. Tienen una personalidad generacional nueva, llena de optimismo, estructura, orientada al trabajo en equipo y con una confianza plena en los derechos que tienen. (US Chamber of Commerce Foundation, 2012)

2.3 Millennials & Entrepreneurship

En el libro de Genescà (2003), Pleitner describe al emprendedor como una persona que está enfocada a las oportunidades que se le presentan, busca la innovación constante, es dueña de sus recursos, es intuitivo, es adepto al riesgo y busca el mejor rendimiento de sus actividades.

Según distintos autores, entre ellos Newbold y Dary (2014), los contextos económicos en donde los emprendedores tienden a tener mayor fuerza y recepción son en aquellos en donde existe

una gran incertidumbre, hay un fuerte crecimiento de la competitividad y desestabilización financiera. Este tipo de contexto fue en el que los Millennials crecieron y es una de las razones por las cuales tienen rasgos completamente distintos a las generaciones antiguas. Gracias a las distintas crisis financieras mundiales, esta generación creció en un ambiente en donde la falta de oportunidades laborales le abrió el paso a la mentalidad emprendedora de estos jóvenes (Hysen, 2014). Al no haber trabajo y no tener una “*escalera profesional*” que trepar, la alternativa fue que ellos mismos creen esta escalera con mucha más ambición y sin temor al riesgo ya que no había otra oportunidad.

Haber (2016) menciona que la generación Y tiene seis rasgos distintivos que los aleja de generaciones antiguas. Mezclados entre sí, la sinergia de los mismos han desatado a los nuevos emperadores de la cultura moderna. Estos seis rasgos de los Millennials que los han llevado hacia el papel central del entrepreneurship son: Colaborativos, Cumplidores, Empresarios, Protegidos, Accesibles y Responsables (Loudenback, 2016).

Donna Fenn (2010) sugiere que esta generación debería tomar al entrepreneurship como una forma de vida, para que dentro de 20 años sean estos Millennials los que demuestren ser los líderes empresariales más experimentados y con más experiencia hasta el momento.

Sin embargo, es importante que adoptar este cambio del entrepreneurship es aún más valioso si está acompañado por una educación que sepa desarrollar las habilidades y los atributos necesarios para ser un emprendedor exitoso.

Las habilidades, valores y competencias que se transmiten a través de la educación emprendedora son de gran provecho para los futuros profesionales. Charney y Libecap (2000) realizaron un estudio en la Universidad de Arizona, en donde concluyeron que una correcta educación emprendedora tiende a generar líderes exitosos de negocio e individuos emprendedores autosuficientes.

Luego de realizar un experimento comparando distintos programas educacionales, Rauch y Hulsik (2014) notaron que los resultados sugieren que la educación emprendedora es efectiva. Notaron que los alumnos que participan de programas de educación emprendedora muestran un incremento de actitudes y tenían un mejor control de sus comportamientos que alumnos de otros programas. Estos tienden a tener mayores intenciones emprendedoras al final de los programas.

Alvarez y Busenitz (2004) argumentan que si las universidades no ofrecen educación emprendedora, hay una probabilidad alta de que los alumnos tiendan a no ser emprendedores.

La falta de oferta de programas acerca del tema conlleva a un bajo nivel de intención emprendedora entre los alumnos (Franke and Luthje, 2004). De hecho, Peterman y Kennedy (2003) presentan evidencia de que los estudiantes que tienen contacto con el entrepreneurship despierta y fortalece su deseo de crear emprendimientos.

2.4 Educación & entrepreneurship

Existe una gran diferencia entre la educación acerca de entrepreneurship y la educación emprendedora. . La educación acerca de entrepreneurship se enfoca principalmente en crear conciencia acerca de la materia al enseñarles a los estudiantes acerca de los distintos aspectos relacionados con el desarrollo y la gestión de una empresa. Los cursos que generalmente están vinculados a este tipo de educación se enfocan en adquirir conocimiento relevante acerca del entrepreneurship. El segundo tipo de enseñanza, educación emprendedora, lidia principalmente con la preparación necesaria para crear un negocio de emprendedores potenciales. Enfatiza generalmente en metodologías orientadas hacia prácticas y filosofías orientadas a la acción. Los cursos que se dictan en esta rama buscan generalmente, desarrollar los conocimientos y habilidades de los alumnos para que aumente la posibilidad de que creen una empresa nueva y sean exitosos como emprendedores. Además identificar y estimular el “drive” y talento emprendedor; coaching en la preparación de una propuesta de negocio y el desarrollo, promoción y soporte del emprendimiento. (Rauch y Hulsik, 2014)

Por eso mismo el foco debe estar sobre la educación emprendedora, que busca educar personas para emprender y prepararlos para una carrera emprendedora. Evaluar este tipo de educación requiere del desarrollo de una teoría acerca de resultados de educación. En general, enseñarles a los alumnos a escribir un plan de negocios no es suficiente. En cambio, el foco debe estar en mostrarles a las personas que el entrepreneurship es una opción de carrera prometedora y muy valiosa que puede llevar a resultados excitantes. Por eso, la educación emprendedora debe ir más allá de conocer y entender la teoría y enfocarse en aplicar estos conceptos en el mundo real (Neck y Greene, 2011). De esta manera los estudiantes tienen la oportunidad de explotar oportunidades que son imaginadas, formadas y creadas en el proceso emprendedor (Rauch y Hulsik, 2014).

2.5 Educación emprendedora

Jones (2011, 19), tomando como base el concepto de Tyler (1949), dice que la educación está basada en *“el proceso de cambiar los patrones de comportamiento de las personas. Se utiliza*

comportamiento en un sentido amplio de la palabra, incluyendo pensamiento, sentimiento cómo también las acciones manifiestas.”

Hay que entender que el entrepreneurship y la innovación no son naturales ni creativos, sino que están basados puramente en esfuerzo, tiempo y trabajo (Drucker 1985, 150).

Gibb (2000) sostiene que la base de la educación emprendedora es: *“La educación individual y colectiva de comportamientos, habilidades y atributos para ayudar a los individuos y a las organizaciones de todo tipo a crear, hacer frente y disfrutar del cambio y de la innovación - causantes de un mayor nivel de incertidumbre y complejidad- sirviendo estos como medio para lograr la realización personal y la eficacia de la organización. La educación emprendedora es el proceso por el cual estos comportamientos son desarrollados, practicados y respaldados.”*

Comportamiento, habilidades y atributos

Como describe Gibb (2000), dentro de la educación emprendedora hay tres pilares importantes que son el comportamiento, las habilidades y los atributos. Los comportamientos emprendedores son generalmente aquellos que dan la imagen de una persona como alguien activa que piensa estratégicamente, hace que las cosas sucedan y reúne recursos de manera creativa. Dentro estos comportamientos podemos encontrar conductas como: la búsqueda y explotación de oportunidades, la resolución de problemas de forma creativa, la gestión autónoma, el uso del juicio para tomar riesgos calculados, entre otras.

Cuando hablamos de habilidades estamos refiriéndonos a técnicas que pueden ser desarrolladas mediante la educación emprendedora con mayor facilidad que los comportamientos y los atributos personales. Las principales habilidades generalmente son: negociación, venta, propuesta, pensamiento estratégico, solución creativa de problemas, creación de redes estratégicas, comunicación, persuasión entre otras.

Por último se encuentran los atributos emprendedores que pueden ser desarrollados pero de forma diferente para cada individuo. Esto quiere decir que no todos tienden a desarrollar los mismos atributos de la misma forma, sino que algunos de estos atributos ya se encuentran en la naturaleza de algunas personas y en otras no. Los atributos son los que apoyan las ideas que las personas o grupos desean lograr, y los que ayudan a afrontar los cambios mediante nuevas ideas e innovaciones. Algunos de estos atributos son: orientación al logro, ambición, perseverancia, determinación, creatividad, confianza propia, autoestima y autonomía.

2.6 Marco de referencia de una educación emprendedora

Valliere et al. (2014) menciona que la teoría del comportamiento planificado sirve como base pedagógica para un programa de educación emprendedora. En cuanto al diseño y desarrollo de los mismos, hay muchos aspectos que hay que tener para que este programa sea competitivo. A la hora de diseñar un programa es fundamental tener en cuenta que no sólo los diseñadores del mismo son los interesados, sino que hay terceras partes que van a tener influencia sobre el mismo.

La literatura enfocada en la teoría de *stakeholders* busca describir la relación entre una nueva empresa y los diferentes actores interesados en la misma. En el caso de un nuevo programa educacional, los diseñadores deben tener en cuenta los intereses de otras personas además de los suyos, de los proveedores, empleados y clientes. En base a esto, es posible acceder a distintos recursos y cumplir con los objetivos generales del plan.

En el caso de un programa educacional, el desafío es hacer que los distintos miembros de la institución se sientan parte del mismo y que el mismo incluya los aspectos comunicacionales y relacionales de los objetivos de la universidad (Walker, 1990).

Vallerie et al. (2014) toma la iniciativa y desarrolla un marco de referencia con los aspectos esenciales que debe tener en cuenta una organización a la hora de desarrollar un programa y que el mismo cumpla con los requisitos mínimos para que pueda lograr perdurar en el tiempo. Este marco comprensivo para una educación emprendedora debe comenzar con una amplia evaluación del contexto en el que el programa se va a desarrollar y, según Fayolle y Gailly (2015), se basa en el fundamento ontológico que proporciona una definición precisa de los dos conceptos principales: educación y entrepreneurship. Definir si el entrepreneurship es lo mismo que la gestión de pequeñas empresas, o si forzosamente implica la creación de algún tipo de nueva empresa tendrá efectos significativos en la definición de metas y objetivos como también en la selección del público objetivo. Los esfuerzos en el diseño que hagan caso omiso de abordar estas cuestiones ontológicas o relacionadas a la educación, corren el riesgo de errores de especificación y de no lograr cualquier propósito u objetivo significativo.

Otro aspecto del contexto es el ambiente en el que el programa va a ser creado y operado. Este ambiente hace referencia al ecosistema emprendedor en donde la educación va a ser embebida, las dinámicas del mercado, y las distintas figuras con un interés legítimo en el programa. Este ecosistema es significativo debido a la generosidad de recursos que puede proveer.

El contexto también debe contemplar la perspectiva y las demandas de todas las partes interesadas en la institución universitaria, más allá de los estudiantes.

Una vez que se tiene un conocimiento amplio del contexto en el que se va a desarrollar el programa, la atención se desvía hacia los objetivos específicos del mismo. Entre esto, buscar explicar comprensivamente el propósito del programa o básicamente el porqué de su existencia. Para esto hay que determinar la visión, la misión, metas cualitativas y cuantitativas, entre otras cosas.

El desarrollo del porqué de la existencia del programa (visión, misión, metas) está fuertemente influenciado por el análisis contextual del entorno y de las partes interesadas. Es fundamental que en el diseño y la entrega del nuevo programa, la universidad pueda encontrar un balance entre las demandas de los interesados y las prioridades del mismo.

Teniendo en claro cuál es el porqué del programa, es importante especificar cuál es la audiencia target. La elección de la misma involucra elecciones de nivel (estudiantes, graduados, etc.), requerimientos de ingreso, comunidades específicas de interés, sectores de industria entre otros.

La elección del target específico puede tener un efecto significativo en la sustentabilidad del programa. También ayuda a establecer el mercado objetivo en el que se quiere introducir el programa. Este punto es importante ya que tiene un impacto directo sobre la tasa de retención de alumnos y el desgaste de los mismos. Debe reflejar información contextual acerca de la demanda y del ambiente competitivo también.

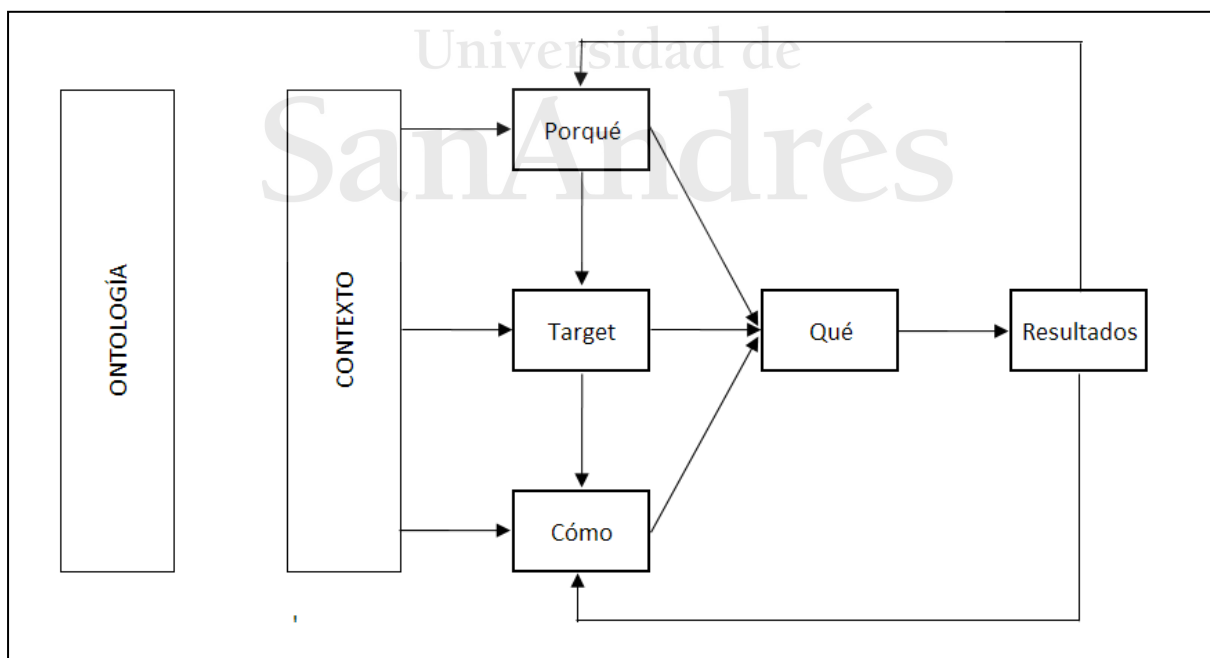
Teniendo en cuenta los puntos mencionados anteriormente, es necesario enfocarse en los métodos por los cuales se va a cumplir la misión principal del programa. Es decir, enfocarse en el lado pedagógico del programa que determina el grado en el que se van a incluir métodos educativos experimentales o si se va a enfocar más sobre el desarrollo del conocimiento teórico profundo.

Es solo después de haber establecido todo lo anterior cuando se deriva toda la atención hacia “las tuercas y tornillos” del diseño del programa. Es decir, el planeamiento de las secuencias instructivas, objetivos y/o estructuras de los módulos y cursos a dictar y las actividades, ejercicios y trabajos que deben realizar los estudiantes. Es acá en donde se planea cuáles son las principales actitudes, habilidades y conocimientos que se espera que aprendan los participantes del programa.

El aspecto final debe establecer dimensiones significativas para medir los resultados del aprendizaje que se pueden lograr a través de la ejecución del programa, y el diseño de las métricas apropiadas para la evaluación de estos resultados de aprendizaje. El programa debe satisfacer razonablemente los objetivos de las partes interesadas, incluidos los objetivos de aprendizaje de los alumnos participantes, los objetivos de la enseñanza de los instructores, los objetivos financieros y de reputación de la institución universitaria, y los objetivos de desarrollo de la sociedad en general en el que se incluye el programa .

Eseryel (2002) y Kirckpatrick (1998) sugieren que hay cuatro dimensiones de resultados de un programa que deben ser traducidos en métricas significativas del programa. Estas son: la transferencia de conocimiento, el desarrollo de habilidades y competencias, cambios en creencias, actitudes e intenciones y la satisfacción de los interesados.

La siguiente imagen ofrece una representación visual de este análisis general y marco comprensivo. Muestra cómo se entrelazan los distintos conceptos en un proceso sucesivo. Además podemos ver cómo los tres principales aspectos están entrelazados entre sí y su influencia sobre los distintos procesos. La aplicación de este modelo, idealmente va desde la izquierda hacia la derecha, pero al ser una variedad robusta de conceptos es flexible ante los diseñadores de los programas.



Sin una atención adecuada a los conceptos presentados en la imagen anterior, es posible que el diseño de un programa no pueda alcanzar su máximo potencial ni desarrollar exitosamente emprendedores. Existen programas que se enfocan demasiado en qué ofrecerle a los alumnos,

sin tener en cuenta por qué, a quién y cómo. Suele suceder que el diseño de los mismos no tenga en cuenta las oportunidades y restricciones del ambiente que las rodea.

Proponiendo un marco extendido, son muchos más los inputs que se van a tener en cuenta a la hora de diseñar o remodelar un programa educativo. La idea del mismo es que este diseño sea más efectivo a la hora de cumplir sus metas y obtenga los resultados que busca conseguir.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que este marco está basado en argumentos teóricos por lo que la experimentación con este tipo de miradas, y otras, debe continuar para confirmar que este tipo de propuesta abarca precisamente las relaciones entre los distintos factores. El campo de la educación emprendedora tiene una necesidad real de conseguir más información acerca de mejores prácticas que hayan sido empíricamente validadas en el mundo real. Sin embargo, la aplicación de estos conceptos teóricos dentro de un programa educativo sirve como base para la competitividad del mismo.

2.7 Resumen Marco Conceptual

Concepto	Basado
Millennials	<i>Personas con un gran afán por conseguir “todo y ahora” en términos de buen salario, beneficios, crecimiento laboral rápido, trabajo desafiante e interesante, balance entre la vida laboral y fuera de ella y en contribuir a la sociedad.</i>
Educación de Millennials	En primer lugar, como estudiantes, han forzado a las instituciones educativas a comunicarse y a educar de nuevas formas. Es por eso que las instituciones educativas deben tener en cuenta ciertas recomendaciones y sugerencias a la hora de educar a sus alumnos.
Millennials & Entrepreneurship	Los principales rasgos que definen a los Millennials los han colocado en el papel central del entrepreneurship.
Educación & Entrepreneurship	<i>“Si las universidades no ofrecen educación emprendedora, hay una alta probabilidad de que los alumnos tiendan a no ser emprendedores” (Álvarez y Buzenitz, 2004)</i>
Educación Emprendedora	<i>“La educación individual y colectiva de comportamientos, habilidades y atributos para ayudar a individuos y organizaciones a crecer, hacer frente y disfrutar del cambio y de la innovación.” (Gibb, 2000)</i>

Marco de un programa destinado a la educación emprendedora	<p>El marco del programa debe estar basado en la relación entre:</p> <p style="text-align: center;">Ontología Contexto Porque Target Cómo Qué</p> <p>Una vez puesto en marcha, entender cuáles son los resultados esperados del programa para poder medir su efectividad.</p>
--	---

2.8 Estrategia metodológica

El presente estudio se realizó aplicando un análisis cualitativo descriptivo a través del estudio de casos. Según Urbano y Toledano (2007) la conceptualización de este tipo de estudios suele derivarse de trabajos desarrollados en el campo de la sociología, antropología o la educación, donde su utilización cuenta ya con una larga trayectoria. Además mencionan que, independientemente del ámbito y objeto de análisis, el deseo de comprender un fenómeno o un evento individual es la razón que justifica su utilización a partir de la observación y análisis de sus principales características utilizando distintas fuentes de evidencia.

Para este estudio se tuvieron en cuenta las etapas que este tipo de estudios suelen presentar propuestas por Urbano y Toledano (2007). Estas son las siguientes: 1) Revisión del marco teórico y proposiciones previas; 2) planteamiento de objetivos y preguntas de investigación; 3) determinación y selección de la unidad de análisis; 4) delimitación de las fuentes y métodos de información; 5) determinación del enfoque de análisis y 6) especificación de los criterios para redactar el informe final.

De las mencionadas anteriormente, las dos primeras fueron presentadas anteriormente. Para la determinación y selección de la unidad de análisis, se investigaran en base a los objetivos y preguntas de investigación dos universidades privadas argentinas, la Universidad de San Andrés y la Universidad Católica Argentina.

En ambos casos, las principales fuentes de información fueron entrevistas semi-estructuradas con miembros de cada universidad. Estas entrevistas se realizaron en 2016 y fueron hechas a Lucila Dotto, directora del área de graduados y desarrollo profesional en UdeSA, y a Ignacio Aguinalde, quién fue el coordinador de difusión y promoción académica de la UCA. Estas universidades se caracterizan por su carácter emprendedor, por su vínculo con el sector

productivo, por ser universidades privadas y por la relevancia que tienen dentro de las instituciones privadas.

Como fuentes secundarias de información se utilizaron fuente como los proyectos institucionales de cada universidad, artículos de diversos diarios (La Nación, iProfesional, America Economía, el País, etc) en donde se mencionan a estas dos universidades y las distintas propuestas que presentan, entrevistas informales con exalumnos de cada universidad, encuestas realizadas por el grupo RHUO y la UAI, entre otras fuentes.

Para cada uno de los casos estudiados, se presenta 1) la historia institucional, 2) la estructura y organización de la universidad, 3) la atracción, retención y motivación de los Millennials, 4) el rol del entrepreneurship y 5) el futuro de las mismas.



Universidad de
San Andrés

3. CASOS DE ESTUDIO

Caso 1: Universidad Católica Argentina

La Universidad Católica Argentina fue creada el 7 de marzo de 1958. Las primeras actividades académicas que brindó la universidad contaron con un número cercano a los 600 alumnos distribuidos en tres facultades: la de Ciencias Sociales y Económicas, la de Derecho y Ciencias Políticas y la de Filosofía. (Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires, s.f)

Como menciona el Proyecto Institucional 2011-2016 (UCA, 2010), el modelo de educación que tiene en cuenta la universidad desde sus orígenes procura realizar en sus aulas la fecunda comunicación del saber propia de la relación entre maestros sabios y discípulos abiertos al esplendor de la verdad. La identidad de la Universidad católica implica la lúcida confesión de la fe y la participación activa en la evangelización de la cultura.

Así mismo, la UCA se define cómo: “Una institución católica argentina de pensamiento y de educación superior que aspira continuamente a la excelencia académica y profesional y a la humanización cristiana de sí misma. Mediante la enseñanza innovadora, la formación integral, la investigación y el compromiso con la Sociedad, busca aportar al desarrollo del conocimiento y al diálogo con la cultura centrado en la dignidad de la persona humana”. (UCA, 2010)

Según la universidad, la misión de la misma está basada en la búsqueda de la verdad mediante la investigación, la conservación y la comunicación del saber humano para bien de la sociedad, en un marco de excelencia académica, liderazgo en el campo del conocimiento y compromiso con la comunidad. Organizar la enseñanza y formación integral para preparar a la juventud y a todas aquellas personas con vocación universitaria, en la labor específica de la cultura, de la investigación científica, del ministerio de la docencia superior y en el ejercicio de las profesiones liberales, cuidando de promover tanto su especialización científica, profesional, artística o técnica, cuanto su cultura universitaria y superior, haciéndola capaz de ejercer su vocación con competencia y un recto sentido católico de los propios deberes y cumplir así un rol dirigenal en la sociedad.(UCA, Nuestra Universidad)

En esta misión, la Universidad está animada por un espíritu evangélico misionero, de apertura y pluralismo. Por ello ha de proveer el ámbito donde se promueva el diálogo entre creyentes y no creyentes, sin renunciar a la verdad, en la mayor caridad.

Y cómo objetivo, la UCA se propone responder a los desafíos del mundo actual aportando lo que le es propio en cuanto a:

Universidad: Trabajando a través de la investigación, el pensamiento y la docencia al servicio del hombre. Esto quiere decir, la búsqueda constante de calidad y excelencia desde el punto de vista académico que garantice la formación de profesionales capaces, a cargo de docentes dispuestos a perfeccionarse y actualizarse permanentemente y volcados a la investigación que aporte soluciones a la problemática del país.

Católica: Como tal, procura guardar su identidad y mantener una presencia viva de la Iglesia y su mensaje de salvación en la universidad y en la cultura. Actuar conforme a los valores cristianos traducidos en una ética en el modo de relacionarse, significa un compromiso que se adquiere para toda la vida y se proyecta en lo personal y en lo social.

Argentina: Se propone dar respuesta a las necesidades del hombre de hoy, con rostro visible, inserto en la nación y en el mundo. La Universidad debe estar presente en los más diversos ámbitos ofreciendo respuestas desde la docencia, la investigación y la reflexión y no perdiendo jamás de vista que ellas cobran verdadero sentido cuando pueden aplicarse a los desafíos concretos. (UCA, Nuestra Universidad)

GOBIERNO ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

La universidad está gobernada por un rector y un Consejo Superior, y cuenta con tres vicerrectores y una secretaría académica. Además cuenta con un Consejo de Administración y cada Facultad está dirigida por un decano, que puede estar asistido por un vicedecano, y un Consejo Directivo. Este gobierno abarca múltiples tareas como: la revisión de la estructura organizacional, la actualización de las normativas, la mejora de los diversos circuitos de aprobación y ejecución académica y económica, la definición y redefinición de roles, la aplicación de una política de desarrollo humano, los diversos servicios al alumnado, la gestión de las Bibliotecas, la elaboración presupuestaria, el control administrativo interno y externo, el planeamiento estratégico, la autoevaluación institucional y la evaluación externa, la comunicación interna y externa, la difusión y la promoción del ingreso, la búsqueda de recursos y alianzas en el país y en el extranjero, la gestión financiera, la adecuación de la infraestructura, la administración de los espacios (UCA, 2010)

3.1 LA EDUCACIÓN EN LA UCA

Según Ignacio Aguinalde (2016), la universidad busca ofrecer una formación integral, en donde se cruza la búsqueda de la excelencia en lo profesional (desarrollando herramientas y técnicas relacionadas a la carrera específica en sí) y el desarrollo de una visión más general y no tan enfocada en la disciplina que se estudia. También tiene una formación vinculada con la revelación cristiana. Entonces ofrece a los alumnos materias de teología a lo largo de la carrera. Busca aportar al desarrollo del conocimiento y al diálogo con la cultura centrada en la dignidad de la persona humana, mediante la enseñanza innovadora, la formación integral, la investigación y el compromiso con la Sociedad.

Si bien en sus inicios eran solo tres facultades, hoy la universidad cuenta con diez facultades distintas y más de cinco institutos dedicados a la investigación y al desarrollo de distintas áreas. Cuenta con más de 40 carreras y la cantidad de alumnos de cada carrera va variando con el tiempo. Aguinalde (2016) comenta que la universidad ha tenido un crecimiento paulatino a lo largo de los últimos diez años a pesar de que durante los años 2008 al 2010 el crecimiento se frenó y tuvo una leve caída.

En cuanto al crecimiento de las carreras, hay algunas que muestran un crecimiento muy grande durante un periodo corto de tiempo y después ese crecimiento se detiene. Aparecen modas que hacen que la tendencia hacia una carrera sea mucho más fuerte que hacía otras. Un ejemplo que menciona el entrevistado, es que durante épocas de crisis aumentaron mucho las inscripciones de carreras como ciencias políticas, derecho y economía. (Aguinalde, 2016)

Por otro lado, administración de empresas es una carrera que mantiene el nivel de estudiantes a lo largo de los años y no presenta un crecimiento muy fuerte. La carrera de economía tiene distintos picos en las inscripciones dependiendo el contexto del país. Sin embargo, estas carreras y las relacionadas con el derecho son las que mayor cantidad de inscripciones tienen cada semestre. Existen algunas nuevas facultades que presentan crecimientos rápidos de inscripciones, pero luego se mantienen en el tiempo. Este es el caso de Medicina y Psicología.

Para poder responder a la exigencia de la demanda y la exigencia que tienen los nuevos alumnos, la universidad mantiene los planes de estudio actualizados. También evalúan constantemente que otras carreras pueden incorporar a su currícula. En los últimos 5 años se crearon 8 carreras aproximadamente. Estas suelen surgir por la demanda de la gente que se acerca a la universidad. Un ejemplo claro es el de medicina, que tiene 10 años y ha tardado mucho en alcanzar la importancia que tiene hoy en día. Apareció gracias a la demanda de la

gente que se acercaba a la UCA pensando que era una de las carreras que podían realizar en la universidad.

A pesar de esto, la universidad privilegia el cuidado y la mejora de las carreras existentes por encima de la creación de nuevas carreras, que se someterán a un cuidadoso análisis acerca de su estricta necesidad y pertinencia. No obstante, cuando alguna de las carreras ya existentes se revisa, se tiene en cuenta que la Iglesia desea que las Universidades Pontificias cultiven una suficiente variedad de disciplinas –humanistas, empíricas y técnicas– que enriquezcan el diálogo, la interdisciplinariedad y la integración del saber. (UCA, 2010)

La universidad se ocupa de que los contenidos curriculares recojan lo más actualizado de cada disciplina, enriquecido e iluminado por la cosmovisión cristiana, y que aseguren una formación excelente que promueva profesionales, dirigentes e investigadores adecuadamente capacitados. (UCA, 2010)

Las modalidades de enseñanza, con una proporcionada combinación de elementos teóricos y prácticos, deben ser acordes con los requerimientos de cada disciplina y favorecer el interés, la participación, el espíritu reflexivo y crítico, incorporando propuestas variadas que apelen al discernimiento personal y a la elección libre de cada alumno. Además, es indispensable incorporar nuevos aportes científicos sobre el aprendizaje de los alumnos y un adecuado soporte tecnológico en las aulas. Teniendo en cuenta las actuales condiciones culturales de los ingresantes, la Universidad dedica especial atención al desarrollo de su potencial, ayudándoles a superar las eventuales deficiencias de su formación inicial a través del curso de ingreso y particularmente en los primeros años de las carreras de grado. (UCA, 2010)

Con el pasar de los años la Universidad ha realizado muchos cambios en las herramientas de enseñanza. Con respecto a la metodología, busca adecuarla a las características del alumnado. Aguinalde (2016) comentó que la posibilidad de acceder a la información desde distintas redes, dispositivos o campus virtuales es una de las principales iniciativas que han reforzado en el último periodo. Cada da catedra vuelca todos sus contenidos en una plataforma virtual para que esté accesible de cualquier persona. Este espacio virtual vincula la enseñanza presencial con la digital y es variable según cada carrera. Carreras como ingeniería o administración, publican materiales y casos muy distintos a los que las carreras de filosofía o letras publican. Los profesores aprovechan este espacio para entender mejor las necesidades de los alumnos, ya que puede hacer un seguimiento de las tareas realizadas por cada uno y la manera en la que interactúa con las distintas tareas.

3.2 LA ATRACCIÓN DE FUTUROS ALUMNOS

Según el Aguinalde (2016), la universidad mantiene estrategias para atraer alumnos a lo largo del tiempo y hay varios campos en los que se ha innovado. Una de las principales estrategias que utiliza la UCA es la de buscar el contacto directo con el aspirante, para tener una charla personal en la que se pueda hablar con el aspirante acerca de su vocación y ver como esta vocación se ajusta a los planes que ofrece la universidad. De acuerdo a la vocación y al lugar en donde el aspirante quiera estudiar, se busca introducirlo en actividades de orientación vocacional ya que cada día la oferta educativa continua expandiéndose. Para lograr tener el contacto directo con los posibles alumnos de la universidad, se desarrollan distintos tipos de actividades cómo:

- Visitas guiadas a la universidad, en donde los alumnos pueden ver como son las cosas. Pueden formar parte de una clase, hablar con alumnos, con profesores.
- Actividades presenciales, jornadas en las que se permiten que los alumnos asistan a clase, jornadas open door (puertas abiertas).
- Profesional por un día, en donde los alumnos pueden trabajar en algo concreto de la profesión para que tengan un mayor acercamiento a lo que sería la profesión luego de terminar de cursar. (Marketing: filmar o brainstorming. Administración de empresas: que armen plan de negocios, entrepreneurship).
- Mundo universitario, donde durante 3 días se hace una exposición de todas las facultades de la universidad. Es como una feria del libro en donde cada stand representa una de las facultades de la universidad.

Por otro lado, las redes sociales son muy importantes (Facebook, Instagram, etc). La UCA fue una de las pioneras en tener un Facebook dedicado a la oficina de ingresos. En el caso del ingreso, todos los contenidos están apuntados al aspirante y al que está haciendo el curso de ingreso. El contenido de la página promociona las distintas facultades de la universidad para lograr captar alumnos.

Otro de los recursos que tiene la UCA es el uso de los meta buscadores de universidades, en donde pagan por aparecer en mejores posiciones. A través de los meta-buscadores las personas tienen una manera más simple de acercarse (buscouniversidad.com) a la universidad para hacer preguntas. La gente suele preguntar mucho más por medios online que por teléfono o presencial.

3.3 LA RETENCIÓN DE ALUMNOS

El problema de retención de alumnos y la deserción de los mismos es uno de los principales desafíos de la institución. Dentro de sus objetivos se encuentra llevar la tasa de deserción a un punto mínimo. Lo primordial es analizar los casos en los que la causa está vinculada directamente a la carrera y no por cuestiones vocacionales. Para cuestiones vocacionales hay un departamento de orientación y de reorientación vocacional para que aquellos alumnos que quieren cambiar de carrera puedan hacerlo dentro de la misma universidad.

Una de las razones de la deserción está ligado con la universidad directamente o con el hecho de que los alumnos pretender ver temas específicos desde un inicio. Es por eso que los planes de estudio se van modificando para que los Millennials puedan ver asuntos específicos en los primeros años de la carrera. Para los casos de baja tolerancia a la frustración, se busca que la transición del colegio a la universidad no sea brusca. Entonces a través del departamento de ingreso y de los cursos de ingreso la universidad puede ir entendiendo el estado en el que se encuentran los alumnos y cuáles son sus hábitos de estudio. (Aguinalde, 2016)

Cada alumno que entra a la universidad tiene un diagnóstico que se hace a partir del curso de ingreso. Este diagnóstico es el que va a tener las facultades para entender a los alumnos desde el primer año. Los tutores de las distintas carreras van a poder acceder a estos para entender cómo deben tratar con cada alumno en particular. Estos tutores, son profesores que además de dar clases realizan un seguimiento de los alumnos para evitar que se estanquen por temas de estudio. Los tutores están para tratar de detectar desde el inicio cualquier posible dificultad que pueda haber en cuanto al estudio y ayudar a que estos alumnos lo puedan superar. Esto ha tenido muy buenos resultados en la UCA para disminuir la deserción relacionada a las dificultades de estudio.

Además de hacer foco en cada alumno individualmente, también se realizan revisiones periódicas de los planes de estudio para poder ajustarse a la demanda de los alumnos. Cada cinco o seis años se realiza una actualización completa de los mismos y con mayor frecuencia se van agregando materias optativas. Estas son las que el alumno puede ir eligiendo e intercambiando año a año.

3.4 EL ROL DEL ENTREPRENEURSHIP

Para la universidad es importante que los alumnos se formen como personas con valores cristianos y humanísticos. El lema de la UCA es dar una formación integral humanista y

cristiana. Además de esto, cada facultad busca desarrollar ciertas habilidades o aptitudes en sus alumnos. (Aguinalde, 2016)

Hablando particularmente de las ciencias económicas, se busca desarrollar el trabajo en equipo y el fomento del entrepreneurship. Se hace hincapié en que uno puede trabajar en relación de dependencia pero también puede trabajar como profesional independiente. El entrepreneurship es algo que ha estado presente en las carreras económicas y en los últimos años se ha ido acentuado. (UCA, Centro de Emprendedores) El Centro de Emprendedores UCA fue creado con la misión de apoyar los proyectos de los alumnos de la universidad de manera que tengan un soporte metodológico en el diseño y la implementación. En forma particular brinda capacitación en determinados mercados verticales para que los estudiantes tengan las habilidades para desarrollar un proyecto propio.

El hincapié está sobre la realización de algún proyecto más que las características y los rasgos de un emprendedor que se destacan sobre otras cosas.

En un artículo de Alicia Caballero (2017), la autora describe una iniciativa de la Universidad Católica Argentina. Desde el Centro de Emprendedores, se lanzaron los Diplomados Universitarios, que dan una respuesta a estos jóvenes y a un mercado laboral cuyo dinamismo es muy diferente. Es un formato que universidades como Harvard y MIT ya adoptaron con enorme éxito. Estos diplomados nacen como una opción académica que brinda una especialización concreta en dos o tres años. Están generalmente orientadas a emprendimientos y al “saber hacer”. Los temas pueden ser muy variados, desde el desarrollo de aplicaciones para celulares, hasta los negocios de la moda o gastronómicos. Lo importante es que, cualquiera sea la temática, la calidad de los contenidos y la exigencia sean altas con una formación integral e interdisciplinaria. El trabajar a lo largo del programa en proyectos concretos, siguiendo paso a paso el camino crítico que permite transformar una idea en un emprendimiento, es uno de los objetivos de esta formación. Adicionalmente, los temas propios de la gestión, como los aspectos contables o impositivos, son importantes para asegurar su buen funcionamiento.

Diplomados

En su sitio (UCA, Diplomados) la universidad describe a esta iniciativa como una clases teóricas y prácticas con una duración de dos años, que tienen por objetivo brindar conocimientos y capacitación que permitan al alumno iniciar un proyecto profesional, generar un emprendimiento propio o mejorar uno existente, incorporarse a equipos de trabajo, complementar experiencias o formaciones previas y abrir nuevas opciones y posibilidades

laborales. Dentro de las distintas opciones por las que los alumnos pueden optar se encuentran las siguientes:

- Desarrollo de Mobile Apps
 - Brinda los conocimientos prácticos necesarios para desarrollar aplicaciones móviles. Aportará las competencias técnicas necesarias para que el egresado esté en condiciones de llevar adelante su propio emprendimiento o agregar valor a un proyecto tecnológico superior. Tiene un enfoque multidisciplinario que incluye arquitectura de software y las herramientas de programación más avanzadas, en todos los casos enfocándose en las últimas tendencias.
- Desarrollo y Gestión Hotelera
 - Busca dar respuesta a la necesidad de contar con conocimientos, metodologías y herramientas de gestión, enfocados a generar nuevos emprendimientos y soluciones en un mercado cada vez más sofisticado, aportando una visión estratégica del negocio, identificando cada uno de los eslabones de la cadena de valor así como a los actores relevantes y sus roles fundamentales.
- Marketing y Negocios Deportivos
 - Intentará dar los fundamentos necesarios para poder responder a las siguientes inquietudes actuales del negocio, tanto para los clubes como para las empresas: Por qué hacer marketing deportivo. Cómo generar un negocio rentable dentro del deporte. Cuál es el rol que debe ocupar el patrocinio/sponsorio. Cómo generar y consolidar una marca deportiva: Imagen y Comunicación. Cómo gerenciar en el deporte. El Diplomado busca que el participante conozca y aplique en el mundo de los deportes los principios del planeamiento estratégico, las prácticas más innovadoras del marketing deportivo, la visión empresarial en el sector deportivo y las herramientas más eficaces para la obtención de patrocinios para eventos y proyectos deportivos.
- Negocios y Comunicación Creativa de la Moda
 - Propone un acercamiento a la naturaleza multidisciplinaria del fenómeno de la moda y su proyección en el desarrollo industrial, la gestión empresarial, los emprendimientos y las estrategias de negocio, así como su impacto social y comercial. Además, incorpora a la comunicación y al diseño para aportar la creatividad y visibilidad necesarias en la génesis y ejecución de cualquier proyecto exitoso. Se aspira a que el egresado pueda atender con solvencia y

criterio empresarial a eventuales retos y oportunidades en el marco de una industria compleja, global y altamente competitiva.

- Organización y Dirección de Restaurantes
 - o Propone otorgar las habilidades y destrezas para llevar a cabo la gestión administrativa y operativa de empresas de alimentos y bebidas. Formará al participante con un espíritu emprendedor, por el que identificará las oportunidades del negocio que se le presenten a fin de desarrollar y asesorar productos y servicios de restaurantes de excelente calidad. Capacitará para saber realizar un buen abastecimiento de insumos, controlar los costos y realizar todas las tareas de administración que exige el negocio. La capacitación se orientará a una formación integral que potencie: innovación, liderazgo, negociación, gestión eficiente de los recursos, trabajo y motivación de equipo, calidad de servicio, marketing visión de negocios.
- uHealth: Gestión y Tecnologías Aplicadas al Sector de la Salud
 - o Brinda los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para comprender el contexto del sector desde una visión sistémica para luego profundizar en cada uno de los actores principales. uHealth refleja la realidad en que se manifiestan en el sector sanitario las tecnologías gestionadas de forma ubicua a través de plataformas móviles, desde cualquier lugar y momento, permitiendo la interoperabilidad y semántica necesaria para interactuar entre distintas tecnologías aplicadas a la salud. Aporta las competencias prácticas necesarias a partir de casos reales y testimonios como dinámica de grupo para que el egresado esté en condiciones de llevar adelante su propio emprendimiento o gestionar un proyecto tecnológico.

En este sentido, la UCA se suma a la más reciente tendencia en la formación de profesionales, que en lugar de impulsar programas generalistas que brindan amplios panoramas pero poca especificidad -como podría ser un MBA-, se orientan a multiplicar su oferta de propuestas de capacitación especializada en ámbitos concretos. (Krizanovic, 2015)

"Con esta iniciativa la Universidad busca complementar su oferta educativa con programas de corta duración para aquellas personas, principalmente jóvenes, cuya disposición e interés formativo se inclina hacia cuestiones muy específicas y concretas que, en la mayoría de los casos, buscan evitar procesos formativos de larga duración, como por ejemplo una carrera de

grado, cuyo máximo nivel de especificidad se alcanza, por lo general, durante el último período de cursada", afirmó al respecto Filipich. (Krizanovic, 2015)

3.5 EL FUTURO

En cuanto al futuro de la institución, la universidad busca fortalecerse en algunos aspectos extraídos del Proyecto Institucional (UCA, 2011) y vistos a continuación.

FORMACIÓN DEL ALUMNADO

A la luz de la misión de la Universidad católica en lo que se refiere a la formación de las personas, las carreras ofrecidas deben presentar soluciones a los desafíos de la época, con especial atención a las necesidades de la Sociedad y de la Iglesia, así como también a las posibilidades de desarrollo y de servicio.

Deben tener contenidos curriculares que recojan lo más actualizado de cada disciplina, enriquecido e iluminado por la cosmovisión cristiana, y asegurar una formación excelente que promueva profesionales, dirigentes e investigadores adecuadamente capacitados.

- 1) Instrumentar nuevas formas de acompañamiento al alumnado, fundamentalmente en las etapas iniciales de formación, además de revisar y perfeccionar el sistema de tutorías y otros servicios de apoyo ya existentes.
- 2) Revisar los planes de estudios de todas las carreras en orden a implementar eventuales medidas de mejora y actualización-
- 3) Procurar incluir asignaturas o ciclos comunes entre carreras de una misma unidad académica y de áreas disciplinares afines entre distintas unidades académicas
- 4) Estudiar la posibilidad de que todos los planes de estudios de las carreras de grado incluyan asignaturas optativas, entre las cuales pueden contarse las que se dictan en otras carreras de la Universidad.
- 5) Alentar la incorporación y el mejor aprovechamiento de prácticas profesionales, de pasantías o de espacios curriculares vinculados con los posibles desempeños profesionales de los graduados.
- 6) Desarrollar estrategias para favorecer la participación de los alumnos en actividades de investigación como parte de su formación de grado.
- 7) Adquirir equipamiento adecuado para permitir la aplicación de las nuevas tecnologías, los entornos virtuales y recursos variados tanto en las carreras de grado como de posgrado.

- 8) Equipar la Biblioteca central –y las demás Bibliotecas de la Universidad– con material actualizado para todas las asignaturas y suficiente número de ejemplares de los textos más requeridos, y acrecentar los espacios para la lectura de la Biblioteca central-
- 9) Configurar mejor el Curso de ingreso como una iniciación a la vida universitaria.
- 10) Avanzar en la articulación de algunas carreras a partir de ciclos comunes en orden a mejorar la oferta con propuestas de titulación múltiple.
- 11) Discutir y elaborar en el Consejo Superior una política completa de posgrado con la correspondiente adecuación de la Ordenanza V, estimulando los Doctorados como espacio privilegiado de iniciación a la investigación.
- 12) Escuchar periódicamente a los Centros de Estudiantes para conocer mejor las inquietudes legítimas y las necesidades del alumnado, y a los graduados para prestar atención a las necesidades de los ámbitos profesionales

INTEGRACIÓN

La Universidad no puede entenderse y realizarse como una multiplicidad de unidades académicas y de disciplinas que simplemente coexisten y se desarrollan una al lado de la otra, cada una con sus propios lenguajes e intereses acotados. Por eso se vuelve indispensable un proceso efectivo y permanente de integración que afecte concretamente a las diversas áreas, estructuras, grupos, disciplinas y unidades que conforman la vida universitaria. Existen algunas líneas de acción para el futuro:

- 1) La universidad buscare promover el interés y la actitud integradora de cada uno de los directivos y docentes como compromiso personal y como responsabilidad en su tarea con los alumnos en la propia unidad académica.
- 2) Identificar temas de interés interdisciplinario en torno a los cuales puedan integrarse gradualmente proyectos individuales y colectivos, distintas disciplinas y unidades académicas.
- 3) Desarrollar estrategias para ahondar la reflexión en torno de los signos de los tiempos y los graves problemas contemporáneos presentes y futuros, en orden a favorecer la integración entre el saber iluminado por la fe y la realidad social
- 4) Recoger la amplia y valiosa reflexión ya realizada y publicada por el Instituto para la Integración del Saber (IPIS), procurando su recepción y aprovechamiento en las distintas unidades académicas.

- 5) Acrecentar en cada unidad académica acciones concretas que mejoren el contacto y el diálogo de los directivos con los docentes, alumnos y empleados (visitas del Decano a los cursos, encuentros del claustro docente, determinación de horarios de atención, entrevistas del secretario académico con el Centro de estudiantes, reuniones periódicas con los empleados, etc.). Mejorar la información y comunicación entre las distintas unidades académicas acerca de las actividades de cada una, en orden a alentar a los miembros de cada unidad a participar en actividades de las otras-
- 6) Promover desde el Rectorado y el Consejo Superior el desarrollo de actividades y proyectos donde intervengan coordinadamente distintas unidades académicas, y favorecer instancias que promuevan el intercambio entre docentes y alumnos de distintas Sedes y unidades.
- 7) Estimular la creación de grupos de reflexión que reúnan a personas con afinidad de intereses de diversas unidades académicas.
- 8) Desarrollar estrategias en orden a mejorar la comunicación y la integración general entre las distintas Sedes de la Universidad, alentando entrevista, investigaciones conjuntas, reuniones virtuales, etc.

FORMACIÓN DE DOCENTES

En lo que respecta al perfil del docente de esta Universidad, se procurará que los profesores posean competencias tanto para la docencia como para la investigación, sin separar ambas dimensiones, considerando de modo particular la investigación que atiende a la actualización del saber en orden al mejoramiento de su actividad docente y de su propia trayectoria académica.

En orden a propiciar la incorporación de nuevas tecnologías como soporte para la transmisión del conocimiento, será necesario iniciar acciones urgentes y graduales de capacitación docente. Pero, a los efectos de garantizar la adecuada formación docente, se realizarán esfuerzos a fin de asegurar no solamente la actualización técnica y la necesaria especialización en la propia disciplina, sino también la formación en sentido más general (filosófica, teológica, artística, etc.) y el desarrollo de la capacidad de comunicación con los alumnos con una metodología adecuada.

PRESENCIA PÚBLICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

En esta Universidad la “extensión universitaria” se entiende ante todo como diálogo con la cultura y como compromiso social. El rol de la Universidad en su entorno social ha de

configurarse en sintonía con su misión específica, que no es otra que la constante búsqueda de la verdad mediante la investigación, la conservación y la comunicación del saber para el bien de la Sociedad (cf. ECE 30)

Líneas de acción

- 1) Brindar orientaciones y capacitación para favorecer que los directivos y docentes participen en foros y espacios de debate público, en orden a entablar un amplio y significativo diálogo con la cultura.
- 2) Procurar una adecuada vinculación con las entidades profesionales y académicas, y con organismos relacionados con las carreras que se dictan en la Universidad o con los temas que se investigan en ella.
- 3) Renovar y mejorar el aprovechamiento de los recursos de comunicación (adecuación y actualización constante de la página WEB, envíos informativos, desarrollo del Repositorio digital, publicaciones en medios de prensa, etc.) para acrecentar las relaciones institucionales y lograr una mejor presencia en el medio.
- 4) Promover y acompañar orgánicamente una acción de promoción social en sectores pobres de las ciudades donde están ubicadas las Sedes de la Universidad, evitando la dispersión y aunando esfuerzos hacia objetivos institucionales, para lo cual cada unidad académica de Buenos Aires designará un representante que dialogue con la Coordinación de Compromiso Social y Extensión.
- 5) Buscar fuentes de financiación en orden a garantizar una política amplia de becas para los alumnos con menos recursos, y prepararlos adecuadamente para responder a las exigencias de los estudios universitarios.
- 6) Elaborar en el Consejo Superior una política de actividades de extensión más selectiva, que reduzca la multiplicidad actual, permita encauzar los esfuerzos en propuestas más sólidas, atractivas y efectivas, y articule intereses de distintas unidades.
- 7) Instrumentar en cada unidad académica formas de acompañamiento cercano a los alumnos que manifiesten peculiares dotes de liderazgo y capacidades para ejercer roles importantes en la Sociedad, en orden a potenciar el desarrollo de destacados dirigentes cristianos.
- 8) Revisar la política editorial y el funcionamiento de la editorial EDUCA, así como del periódico El Derecho y otras publicaciones propias.
- 9) Invitar graduados destacados a exponer ante alumnos y docentes.

Caso 2: Universidad de San Andrés

La Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés (ACEESA) fue creada en 1838, cuando inmigrantes escoceses abrieron una pequeña escuela para que sus hijos fueran educados en su propio idioma, cultura y fe. Después de un largo recorrido, y con el fin de extender su experiencia en la búsqueda de calidad e innovación en educación, la institución decidió avanzar al campo de la educación superior y abrió la Universidad de San Andrés en el año 1988. El objetivo de este proyecto fue el de aportar nuevas ideas al campo universitario de la Argentina y ofrecer una educación amplia y exigente a un estudiantado diverso y talentoso. (UDES, Historia de la Escuela)

Las universidades de alta intensidad educativa y con integración de la investigación y la docencia sirvieron para el planteo del modelo educativo de la universidad. (UDES, Sistema de Gobierno) Una de las iniciativas fue la de crear un gobierno dividido con el fin de evitar la concentración del poder en manos de personas o grupos que pudiesen desviar a la institución de sus objetivos. Los tres grupos responsables de nutrir e inspirar a la universidad con sus ideas y capacidades de conducción son:

- 1) Fundadores, que son los que iniciaron con la universidad en 1988 como también quienes dieron origen a la tradición institucional y educativa de la ACEESA (gobierno UdeSA en página web).
- 2) Benefactores, que han apoyado con contribuciones financieras o con trabajo voluntario a la Universidad desde sus orígenes.
- 3) Comunidad académica, de cuyas ideas se nutre la institución.

Este consejo es el máximo órgano de gobierno de la FUdeSA y busca garantizar el pluralismo y la diversidad en la universidad, ya que los académicos, estudiantes y graduados están representados en todos sus órganos de gobierno. Este tipo de gobierno es único en el país, ya que como se menciona no existe ningún individuo o grupo que tenga o pueda tener por sí poder de decisión o veto.

Entre los principales objetivos de la universidad y sobre los cuales trabaja este consejo de administración es el de establecer un proyecto educativo que busque formar una nueva generación de profesionales que se comprometan a liderar procesos de cambio en los distintos ámbitos que se desempeñen. (UDES, Carta del Rector)

Según el rector, se busca desarrollar y fortalecer las capacidades de sus alumnos brindando recursos intelectuales para realizar abordajes interdisciplinarios a los problemas que pudieran enfrentar en su vida personal y profesional, y además, robustecer sus capacidades analíticas, discursivas y su sensibilidad moral, ética y estética. Mediante estas capacidades la universidad aspira que los integrantes asuman un liderazgo al servicio de la comunidad y del país, caracterizándose por tener mentes abiertas e inquisidoras, siendo solidarios con todos los miembros de la sociedad y que exhiban integridad moral, espíritu conciliatorio y respeto por la diversidad.

San Andrés aspira a convertirse en el canon de la educación superior del país, desarrollando sus estrategias a través de su misión:

*“La **Universidad de San Andrés** es una comunidad académica empeñada en la búsqueda de la verdad y en contribuir al progreso de la Argentina y al bienestar de sus habitantes.*

Adhiere a los valores sociales y morales legados por sus fundadores y se empeña en transmitir conocimiento establecido, crear nuevo conocimiento, promover la educación en general y fortalecer las instituciones.

Tiene como objetivo poner la educación que brinda a disposición de personas con aptitudes intelectuales, vocación de servicio y dedicación al estudio, más allá de sus recursos económicos.”

La universidad pretende constituirse como la Universidad a la que concurren los estudiantes y profesionales argentinos más comprometidos con su desarrollo personal y profesional.

4.1 LA EDUCACIÓN EN UDESA

Desde el comienzo, el objetivo de la universidad ha sido el de proveer una educación basada en liderazgo, responsabilidad social y actitud emprendedora. Busca promover el desarrollo de una mentalidad y un espíritu emprendedor que permite la creación de nuevas empresas. (Postigo y Tamborini, 2003).

Según Lucila Dotto (2016) la universidad busca desarrollar alumnos que logren tener una visión generalista. Está muy asociada a su carrera de Lic. de Administración de Empresas. Siendo la carrera más significativa para la universidad, nuclea diversos intereses y permite tener una apertura vocacional muy amplia. Los alumnos de esta carrera suelen tener varios intereses y logrando tener una visión general de distintas áreas son capaces de entender cuál es su vocación real. Además de ser la carrera más significativa de la universidad, no ha sufrido

cambios drásticos desde su comienzo. Sí estuvo sometida a cambios de estructura, para poder adaptarse a la demanda de los alumnos y para poder incorporar distintas materias optativas.

En la universidad existen carreras que suelen ser mucho más tradicionales y que no requieren de cambios significativos en su estructura. Uno de estos casos es Derecho, que además de no ser muy antigua cuenta con una cantidad de alumnos baja de aproximadamente 25 personas por año.

La universidad ha tenido un crecimiento de alumnos originado en las nuevas carreras que se han introducido en la misma. Si se analizan las carreras que existen desde la creación de la misma, la tasa de crecimiento no es significativa. De todas formas, la cantidad de alumnos que hay en estas carreras tradicionales no han tenido pérdidas sino que se han logrado mantener a lo largo del tiempo.

Para mantenerse actualizados y no quedarse en el tiempo, los líderes de la universidad proponen ser innovadores constantemente y tienen en cuenta cuales son las cosas que el mercado y las empresas buscan y valoran. Para poder estar al tanto de todo, se suelen realizar benchmarks con distintas universidades de afuera para ver cuáles podrían ser las cosas que se pueden incorporar a la universidad.

Es importante que cualquier reforma que se quiera hacer dentro de la universidad, debe estar alineada con el espíritu emprendedor e innovador de la universidad para poder establecer una propuesta educativa diferencial.

Cualquier sea el cambio o la introducción de nuevas carreras, metodologías, materias y demás, debe pasar por el cuerpo académico de la institución para ser aprobado. Este cuerpo está formado por profesores, jefes de departamento, decanos y otras partes interesadas de la universidad. Es una decisión colegiada que debe pasar por distintas instancias en donde se plantean las reformas, siempre y cuando sean fieles al ADN de la UdeSA.

Ciclo de fundamentos – Educación personalizada – Mirada internacional

En base a la entrevista con Dotto (2016), se entiende que así como desde la UdeSA se busca tener planes de estudio atractivos e innovadores, las metodologías de enseñanza también pasan por el consejo superior para ver que herramientas se pueden introducir. Entre las distintas metodologías, podemos encontrar la introducción del campus virtual en donde los alumnos pueden acceder a una red para encontrar material de estudio. En este campus no solo encuentran material de estudio, sino que también hay casos en que las clases tutoriales se dictan por este

medio. En muchos casos, las clases prácticas tienen una parte de los trabajos por medios virtuales para que los alumnos puedan tener acceso remoto a los materiales y luego en clases presenciales estén al día de lo que se habla y puedan intervenir para generar el dialogo.

Se va tratando de ir cambiando el esquema para no perder la innovación constante, manteniéndose a la vanguardia.

Las tres ideas que se distinguen sobre las demás y forman parte de la base de la universidad de San Andrés son: “el ciclo de fundamentos”, “la educación personalizada” y “la mirada internacional de los alumnos”.

Los dos primeros años que tienen las carreras en la universidad son el “Ciclo de Fundamentos”. Esta etapa busca que los alumnos participen en clases completamente distintas para que tengan una mirada mucho más interdisciplinaria y con una perspectiva más amplia. De esta forma van a poder abordar la realidad de una manera más compleja que aprendiendo únicamente las materias enfocadas en la disciplina misma. Esta mirada suele ser valorada (Lucila Dotto dixit) por las empresas, ya que ayuda a tener una mirada más global y más generalista a la hora de tomar decisiones.

En cuanto a “la educación personalizada”, la principal diferencia son las clases tutoriales. En estas clases prácticas, la educación es mucho más personalizada ya que genera una relación más estrecha entre el alumno y los profesores. Según Lucila Dotto, este nivel de cercanía no se da en otras universidades del país, ya que la UdeSA tiene el ratio alumno-profesor más competitivo de todos. Este tipo de clases busca que los alumnos no vayan solo a escuchar, sino que vayan a debatir, proponer ideas distintas y generar un área de participación continua. De esta forma los alumnos tienen una mayor atención por parte de sus profesores y también se los incentiva a trabajar en grupo para que las mismas clases sean más dinámicas e interesantes.

Por último, la universidad busca formar ciudadanos del mundo al estar muy conectada con el mundo. Dos diferenciales muy importantes para esto son:

- El alto porcentaje de profesores que dan o han dado clases o también estudiado en otras partes del mundo. Además muchos de ellos han realizado investigaciones en conjunto con profesores de otras instituciones (locales e internacionales).
- Dentro de las universidades privadas, es una de las que más convenios con universidades extranjeras tiene en donde uno de cada tres alumnos realiza el intercambio. Así se posiciona cómo una de las instituciones con mayor porcentaje de alumnos en intercambio.

Además de estos tres fundamentos, la universidad también tiene un alumnado muy comprometido con la carrera. Hoy en día más del 40% del mismo son alumnos becados. Al estar becados suelen tener un nivel mayor de compromiso, entonces fomentan la participación y la exigencia entre todos sus compañeros.

4.2 LA ATRACCIÓN DE FUTUROS ALUMNOS

A través de la oficina de admisión, la universidad ha desarrollado diferentes estrategias para lograr atraer a nuevos alumnos. Con el tiempo, el nivel de atención de los potenciales alumnos fue disminuyendo por lo que es necesario estar generando más estímulo para mantenerlos interesados. Con el correr del tiempo, las charlas informativas que se brindaban en distintos colegios pasaron de ser largas con mucha información a más cortas y con mayor impacto. En este sentido, se cambió el discurso para no contarles lo que la universidad tiene para ofrecerles, sino para capturar el interés de ellos a través de videos o imágenes. Para poder atraer nuevos alumnos, lograr vencer la barrera de la capacidad de atención es uno de los objetivos principales.

Por otro lado, existen visitas guiadas al campus. En estas mismas, lo que se busca es que los participantes no vayan a escuchar sino que sean partícipes continuos en las materias que pueden cursar. De esta manera se genera una conexión más fuerte a través de la vivencia.

Tanto las charlas, las visitas cómo las distintas actividades para dar a conocer a la universidad pasaron de ser lideradas por cuerpo docente a ser lideradas por exalumnos exitosos. De esta forma, los interesados pueden sentirse más conectados con alguien contemporáneo y no con algún profesor con el que no sienten vínculo alguno.

4.3 LA RETENCIÓN DE ALUMNOS

En cuanto a la retención de alumnos, la universidad valora mucho las iniciativas estudiantiles y los proyectos sociales. Los estudiantes suelen involucrarse en grupos sociales en donde puedan influir por sobre la sociedad. La idea es que puedan cooperar, ya que es algo muy valorado entre ellos.

Hay muchas propuestas y actividades para hacer mientras están en el campus. Hay charlas, actividades, deportes, etc. Se generan distintas propuestas para que estén relacionados todos los intereses que presentan los alumnos. Relacionados con lo deportivo, social de co-construcción, entrepreneurship, cultural, etc. Hay muchas iniciativas lideradas por alumnos,

que los convoca a poner las manos a la obra, con un sentido de equipo y la universidad busca los espacios para que estas actividades se desarrollen.

Además de actividades, se busca acompañar a los alumnos a través de la oficina de orientación. Es un lugar en donde los alumnos pueden buscar asesoramiento por cualquier tema por el que puedan estar pasando. Esto puede ir desde algo muy personal como también algo completamente académico. La pedagogía de esta oficina busca que los alumnos puedan continuar sin problema alguno sus carreras y que no se sientan presionados o “decaídos” en la medida que las cosas nos salen como esperan. La idea de la misma es generar contención sobre aquellos alumnos que lo necesitan.

El alumnado no es pasivo, no solo escucha sino que quiere participar, hacer, cambiar, desafiar, proponer, involucrarse y generar impacto. El formato de las charlas en donde se convoca a nuevos estudiantes busca traer a la mesa todos estos temas.

4.4 EL ROL DEL ENTREPRENEURSHIP

A partir de 1997 la universidad empezó a dictar seminarios, cursos y a realizar distintas actividades relacionadas al entrepreneurship. Además fue en este momento en el que se empezó a recolectar información relevante con respecto a distintos modelos pedagógicos que sirvieran de base para la creación del centro “Karel Steuer Chair in Entrepreneurship” en el año 2000.

Al momento de desarrollar el programa, la universidad de San Andrés era la única universidad del país con un programa académico integrado con Entrepreneurship. Es decir, que todos los alumnos de grado tenían la posibilidad de desarrollar su potencial emprendedor, eligiendo un programa académico específico desde el primer año.

El objetivo principal de este centro es el de fomentar la orientación emprendedora y la conciencia social de los estudiantes, que deben ser capaces de identificar oportunidades, desarrollar nuevos proyectos, asumir riesgos y desarrollar un compromiso ético con la sociedad.

San Andrés fomenta la actividad emprendedora de sus estudiantes a través del proyecto Incubadora de Empresas San Andrés, el Centro de Innovación Social y el dictado de cursos para emprendedores jóvenes con el programa Pioneros. La universidad busca no limitarse únicamente a formar funcionarios para desempeñarse en medianas y grandes organizaciones, sino que alienta a la iniciativa, la creatividad y la fuerza de la voluntad. Por eso tiene como necesidad la formación de estudiantes con perfiles emprendedores.

El Entrepreneurship y los alumnos

El Entrepreneurship forma parte de los ejes más importantes de la universidad. La mirada sobre este tema es mucho más amplia que lo normal. No sólo se lo incluye como un proceso en el que una persona crea una empresa con el fin de hacer un negocio lucrativo, sino que tiene mucho que ver con el desarrollo de características distintivas de emprendedores. Se busca que la actitud emprendedora de los alumnos se refleje por más que trabajen en una empresa que no es propia. La idea es que puedan buscar oportunidades, generar cambios y estar siempre innovando en cualquier lugar en el que estén. Si bien hay muchos que optan por el emprendimiento propio, hay muchos alumnos que eligen trabajar en relación de dependencia pero de todas formas con el espíritu emprendedor.

Si bien existe la materia Entrepreneurship, en donde sí se analiza un poco más el proceso de crear una empresa, se busca que este espíritu esté impreso y tácito dentro de todas las carreras. Una de las principales herramientas en donde los alumnos van gestando el espíritu emprendedor es en las clases tutoriales. Estas permiten que los alumnos estén en un ambiente horizontal en donde no se sientan a escuchar y a preguntar al que habla, sino que van para generar un debate y poder poner en duda todo lo que cuestionan. De esta forma se fomenta el cuestionamiento, la búsqueda de oportunidades y la reflexión entre otros aspectos.

(UDESA, Entrepreneurship) **Living Entrepreneurship** Parte de los objetivos principales del centro es lograr que todos los miembros de la universidad se vean inmersos en un ecosistema que promueva el entrepreneurship. A esto lo llaman “Living Entrepreneurship” y lo describen de la siguiente manera:

“Ser emprendedor no significa solamente estar mejor preparado académicamente y conocer las nuevas tendencias en el mundo de los negocios. Implica además estar inmerso en un entorno donde el intercambio de ideas, el networking y el contacto permanente con emprendedores e inversores es fundamental. Para eso los participantes de esta orientación deben dedicar una cantidad de 40 horas distribuidas entre una serie de actividades y eventos relacionados con la propia temática y sus actores. Dentro de algunas de estas posibilidades de participación se encuentra: El Día del Emprendedor, Encuentros de la Red de Emprendedores de la Udesa, Fuckup’s Nights, Redacción de Casos de Enseñanza, Desarrollo de contenidos sobre la temática emprendedora, Entrevistas con Emprendedores y/o pasantías en nuevas empresas, Actividades del Centro de Emprendedores, Membresía del Club de Emprendedores de la Udesa, entre otras.”

Todas estas iniciativas que realiza el centro de emprendedores de la universidad juegan un rol muy importante en la promoción de la cultura emprendedor. La idea de la misma es que todos los miembros de la universidad, con docentes, estudiantes y graduados tengan muy presentes los principios establecidos para que se genere un ecosistema emprendedor que vaya más allá de la enseñanza de habilidades y conocimientos relacionados al tema.

Al formar parte de la escuela de negocios, el centro articula en conjunto con las demás partes de la misma para el desarrollo de actividades, cambios en el programa de estudios, metodologías, programas e iniciativas que incentiven al entrepreneurship. Postigo menciona que, al formar parte de una de las ramas principales de la universidad, el centro tiene mayor fuerza a la hora de impulsar las distintas iniciativas, logrando mayor penetración en los distintos sectores de la universidad.

Graduados

Como en las otras universidades estudiadas, los graduados forman parte crucial en la comunidad de emprendedores de la universidad. A través del apoyo de los graduados, muchos de ellos ya se han destacado en sus profesiones, en la academia, en los negocios o en la política, el ecosistema emprendedor de la San Andrés se ve fortalecido ya sea con su fidelidad institucional, su apoyo económico o sus ideas.

La universidad de San Andrés es la universidad argentina con mayor proporción de graduados enseñando en universidad First Tier de Estados Unidos (ingresados en los últimos años). Además ha producido, en proporción a su tamaño, la mayor cantidad de emprendedores en organizaciones con y sin fines de lucro de los últimos 15 años (Patagon, Despegar, OfficeNET, Cimientos, Endeavor, Cascos Verdes, entre otros).

La participación activa de estos graduados es fundamental, teniendo en cuenta que pueden ser ellos quienes dirijan el destino de los distintos emprendedores que tiene la comunidad de San Andrés, sea con la ayuda que les puedan proporcionar, los consejos, las experiencias, el apoyo económico entre otros.

Asociación de Graduados (AGUDESA, Asociación)

La asociación de graduados se formó para generar un ámbito de pertenencia que incentive la cohesión y camaradería de los graduados de la universidad y apoye sus necesidades comunes, así como proveer a los graduados un canal de participación solidaria en la comunidad en general.

4.5 EL FUTURO

La universidad tiene hoy en día departamentos académicos (Administración y Negocios, Ciencia Sociales, Derecho, Economía, Educación, Humanidad y Matemática y Ciencias) y nueve carreras de grado. A partir del año 2015 se incluyó la Licenciatura en Humanidades, a la que se suman Administración de Empresas con diversas orientaciones, Contador Público, Ciencia Política, Comunicación, Relaciones Internacionales, Economía, Ciencias de la Educación y Abogacía.

El foco de la universidad es el del reclutamiento de jóvenes ambiciosos, con talento y comprometido. Como dice el rector, Carlos Rosenkrantz, “Las grandes universidades no son las que tienen los mejores profesores, sino los mejores alumnos, porque los estudiantes aprenden de los docentes, pero mucho más de quienes son sus compañeros”.

En la entrevista con Sergio Postigo, nos mencionó que además hoy en día es por presión de los alumnos que el entrepreneurship empieza a tomar cada vez más fuerza. Además, el entrepreneurship se ha convertido en un tema muy recurrido por jóvenes. Nos mencionó que la idea principal para el futuro es seguir ejerciendo presión desde el centro para lograr instalarse en la estructura completa de la universidad y que la cultura emprendedora de la universidad se vea más fortalecida con el pasar del tiempo.

Esto no es algo fácil, ya que dependiendo cual sea el nivel de importancia que se le asigne al tema va a influir más o no dentro de la institución. Si el entrepreneurship aparece dentro de los principales puestos de la escala académica de prioridades, tendrá mayores facilidades a la hora de presentar nuevas iniciativas y metodologías de enseñanza.

5. ANALISIS DE LOS CASOS

Los seis principales temas abordados dentro del marco teórico serán utilizados como ejes dentro del análisis que se pretende realizar.

Estos pilares son 1) los Millennials y sus características, 2) la Educación de Millennials, 3) los Millennials y el entrepreneurship, 4) la Educación y el entrepreneurship, 5) la educación emprendedora y 6) el marco de una educación emprendedora. De estos seis, va a ser el marco de una educación emprendedora el que nos permita unir los demás pilares y dar una explicación en función de las universidades analizadas.

De los 6 elementos fundamentales para el marco de una educación emprendedora nos encontramos con algunos que coinciden entre la UdeSA y la UCA. Así también hay otros que son muy distintos y que van a ser analizados a continuación.

Ontología

Como se menciona en el marco conceptual, la ontología hace referencia a cómo se va a definir el plan en cuanto a lo educacional. Si analizamos ambas universidades podemos ver que ambas tienen una mirada distinta para este concepto. Para la UCA, cómo menciona Aguinalde (2016) en su entrevista, es importante que los alumnos se formen principalmente con valores cristianos y humanísticos. Es un tipo de formación integral, en donde se cruza la búsqueda de la excelencia en lo profesional y que haya una visión que vaya un poco más allá de la disciplina en particular. Teniendo en cuenta el valor que tiene el entrepreneurship para los Millennials, el entrevistado nos dio a entender que, el objetivo que tienen las carreras de grado es acompañar a los alumnos en la creación y realización de un nuevo proyecto y no en enfocarse en las características y rasgos necesarios de un emprendedor. Algo que sí existe para complementar esa formación emprendedora son los Diplomados que permiten a los alumnos especializarse en algunas ramas específicas.

En cambio, desde la UdeSA la percepción es distinta. En este caso, Lucila Dotto (2016), menciona que la universidad busca que los graduados tengan una perspectiva más interdisciplinaria y que sean capaces de abordar la realidad de una manera más compleja. Además menciona la importancia del rol del entrepreneurship y de la innovación dentro de la universidad. Hace hincapié en que todos los miembros de la universidad, como docentes, estudiantes y graduados tienen muy presentes los principios establecidos para que se genere un ecosistema emprendedor. Este ecosistema está respaldado principalmente por la enseñanza de habilidades y conocimientos relacionados al entrepreneurship que se dan en todos los planes

de estudio. Además el centro de emprendedores también tiene un rol protagónico dentro del modelado de las carreras a diferencia de otras universidades.

Contexto

Cuando hablamos del contexto, hacemos referencia al ecosistema, los mercados, las figuras de interés, entre otras cosas que rodean a la educación. En este caso, podemos ver que ambas universidades tienen una percepción muy similar de la misma para lo que es el mercado y lo que las rodea. Hay que tener en cuenta que cada universidad cuenta con una estructura diferente y el rol de las personas interesadas son también muy distintas.

Algo que si tienen en claro es el nivel de exigencia que tiene la demanda y los alumnos dentro de la universidad. Ambas se someten a cambios constantes para poder satisfacer esta demanda y mantenerse actualizadas. Como mencionan los entrevistados, dependiendo el contexto en el que esté inmersa la universidad va a ir realizando ajustes para no perder su rol dentro de las instituciones universitarias.

Porque

El porqué del marco de educación emprendedora se enfoca principalmente en la misión, los objetivos y la visión del programa. En este punto, entendemos que ambas universidades son similares en algunos puntos, pero cada una se basa en distintas ideologías y metas para lograrlo.

Podemos encontrar puntos similares en la misión de cada una, en donde hablan acerca del liderazgo de sus futuros graduados, el compromiso con la comunidad que los rodea, la excelencia académica de la institución, la transmisión de valores morales y éticos, entre otras cosas.

Una de las diferencias que encontramos es que la UCA es una institución que está animada por el espíritu evangélico misionero y procura mantener la presencia viva de la iglesia.

A pesar de algunas diferencias, se encontraron muchas similitudes en los objetivos de ambas universidades ya que ambas hacen mucho hincapié en el hecho de formar excelentes personas y profesionales.

Target

En cuanto al target, así como en otros elementos, encontramos muchas similitudes entre lo que analizamos de las dos universidades. Es fundamental que cada universidad sea muy consciente de cual es y cómo debe interactuar con el mismo ya que es una de las piezas claves de la

sustentabilidad del programa. Además fija al mercado objetivo al que se va a buscar y es crítico en la retención de los alumnos.

En el análisis de cada universidad encontramos objetos en común con los mencionados en el marco teórico. En las entrevistas realizadas a nos dan a entender que están hablando de Millennials. Si bien no mencionan sus características específicas, es posible relacionar mucho de lo que describen con lo visto en el marco teórico.

Ambos entrevistados hablan de los Millennials cómo personas con necesidad de atención, con afán por trabajar en equipo, que buscan experiencias dentro y fuera de la universidad, con altos niveles de exigencia y con una necesidad de hacer todo “ahora”.

Lucila Dotto (2016) nos describe a los alumnos cómo personas que quieren “hacer, cambiar, desafiar, proponer, involucrarse y generar impacto”. Esta definición se acerca mucho a aquella de que los Millennials son personas que lo quieren todo y ahora.

Mediante las entrevistas y la información recolectada de cada universidad, es posible entender que ambas están enfocadas en tratar con Millennials ya que es la generación con la que están tratando en este momento.

Como y Que

Para analizar el “*Como*” y el “*Que*”, se utilizara lo expuesto por Eastman et al (2012) cómo base para entender que realiza cada universidad para adaptarse a las características clave de los Millennials. Se verán cuáles son los métodos por los cuales se va a cumplir con la misión del programa y también cuáles serán las secuencias instructivas, los cursos, las actividades, los ejercicios, entre otros.

Estos métodos que se analizarán son los que podrán dar respuesta a las preguntas establecidas al comienzo del estudio. Al buscar adaptarse al target y ofrecer las herramientas necesarias para los mismos se verá como hace cada universidad para atraer, retener y motivar a los Millennials.

Eastman et al (2012) menciona quince características clave de los Millennials, de las cuales se destacan algunas de ellas en el análisis de las universidades. Haciendo una revisión de lo estudiado y de lo que respondieron los entrevistados podemos ver que las características que mejor cubiertas están por ambas universidades son:

- Especiales – Individualistas – Personalizados, Apáticos y con Padres Protectores.

- Estas características son a las que más importancia le dieron ambos entrevistados. Es muy tenida en todo el proceso que tiene el alumno desde el primer acercamiento a la universidad hasta que termina de graduarse. Se busca dar una enseñanza muy especializada, teniendo tutores, clases particulares, oficinas de vocación y orientación, seguimiento constante, entre otras cosas.
- Se entiende que los Millennials son personas con altas necesidades de atención y de flexibilidad para no sentirse frustrados. Son las pequeñas frustraciones las que empiezan a tener un rol importante en la deserción de alumnos y es donde las universidades buscan motivar y retener a aquellos que están en riesgo de abandonar la carrera.
- Proficientes tecnológicamente
 - Ambas universidades hacen hincapié en el avance de sus campus virtuales y de la necesidad de introducir herramientas tecnológicas para que los estudiantes tengan una experiencia más estimulante y se sientan más a gusto con los materiales de estudio.
- Inmediatos - Poca tolerancia en las demoras
 - Son conscientes de la poca tolerancia de los Millennials y un efecto claro de esto es la introducción de materias avanzadas en los primeros años. Teniendo en cuenta la deserción por poca tolerancia, ambas universidades vieron la necesidad de ajustar los planes de estudio.

Si se analiza específicamente cada universidad, podemos encontrar los siguientes métodos que utiliza cada una para tratar con su target específico. Desde la UCA se busca tener modalidades de enseñanza, con una combinación de elementos teóricos y prácticos, acordes con los requerimientos de cada disciplina y favorecer el interés, la participación, el espíritu reflexivo y crítico, incorporando propuestas variadas que apelen al discernimiento personal y a la elección libre de cada alumno.

En cuanto a la UdeSA, busca tener planes de estudio atractivos e innovadores con metodologías y herramientas que se adaptan constantemente para poder brindarle a la demanda lo que necesita. Se destaca a través de su ciclo de fundamentos, en donde buscan ofrecerles a los alumnos tener una visión global, su educación personalizada y su mirada internacional.

Resultados

Al hacer una revisión de cada universidad a través de este esquema, los resultados que buscan las mismas son a largo plazo. Si bien lo que se busca es una transferencia de conocimiento, desarrollos de habilidades y competencias, cambios en creencias, actitud e intenciones y por último la satisfacción de los interesados, todo esto se puede ver reflejado en un mediano largo plazo. Para medir correctamente esto, las universidades deben continuar con el contacto y el desarrollo de sus graduados para tener una mejor aproximación a los resultados deseados. Índices como el éxito de los graduados en sus carreras, el impacto que tienen los mismos en la sociedad, el feedback de las empresas que contratan a los empleados y el aumento de demanda son factores que pueden ayudar a las instituciones a entender el éxito o fracaso del programa.

6. CONCLUSIONES

6.1 La atracción, retención y motivación de Millennials

Haciendo un repaso de lo analizado a través de este trabajo, es posible notar que ambas universidades tienen un acercamiento similar a esta generación de Millennials. Están al tanto de sus características principales y tienen muy en cuenta cuáles son las cosas que predominan en sus intereses para poder ofrecerles algo interesante.

Para responder las preguntas realizadas anteriormente, se realizará un breve resumen de cuáles son las herramientas y métodos que hacen las universidades para atraer, motivar y retener a los Millennials de acuerdo a sus características.

Atracción

La atracción de los alumnos ha cambiado en cuanto al mensaje que se busca transmitir, ya que esta generación tiene un corto periodo de atención. Es por eso que ambas universidades buscan transmitir un mensaje corto de alto impacto y eficiente que logre destacarse sobre los demás y que pueda en ese lapso corto de tiempo cautivar a los Millennials.

En la Universidad Católica Argentina, se busca “el contacto directo para tener una charla personal en la que el aspirante pueda responder todas sus dudas y ser orientado correctamente”. Además fue una de las primeras universidades en tener presencia en redes sociales, llegando así de una forma más original y adaptándose más a los intereses de esta generación (Aguinalde, 2016)

La Universidad de San Andrés cambió el discurso para capturar el interés de ellos a través de videos e imágenes. Una de las metas de la oficina de admisión es romper con la barrera de la capacidad de atención de los nuevos alumnos. Así como la UCA, también ofrecen actividades, visitas guiadas, charlas con exalumnos, entre otras cosas.

Motivación

A principio del análisis se separaron estos dos conceptos, pero a lo largo del mismo es posible ver que hay una similitud importante entre ambos. Esto se debe a que si las instituciones no logran motivar y sostener el interés de los alumnos a lo largo del tiempo, la retención se va a ver perjudicada. Si es necesario actuar de manera distinta con aquellos alumnos que se ven frustrados o ponen en duda la continuación de la carrera, ya que necesitan una atención especial o un tipo de guía distinta.

Para motivar a los alumnos ambas instituciones saben que los alumnos necesitan de mucha atención, flexibilidad, oportunidades significantes de vida y tener la oportunidad de poder cambiar al mundo a través de lo que les ofrecen. Desde este punto de vista, la UCA “dedica especial atención al desarrollo del potencial del alumno, ayudándoles a superar eventuales deficiencias”. Además desde el Proyecto Institucional (UCA, 2010) hay una serie de proyectos que buscan potenciar la formación del alumno a través de nuevos planes de estudio, con más materias optativas, mayor inclusión en actividades de investigación y desarrollo, entre otras cosas.

Desde la UdeSA se valoran mucho las iniciativas estudiantiles y los proyectos sociales. También existen una diversidad de propuestas y actividades para que los alumnos puedan realizar mientras están en el campus. Dotto (2016) menciona que con el tiempo se va cambiando el esquema para no perder la innovación constante. Como se menciona anteriormente, desde la universidad son muy conscientes de que los alumnos no son pasivos, sino que quieren participar, hacer, cambiar, desafiar, proponer, involucrarse y generar impacto. Ante esto, buscan brindarle todas las posibilidades para formar parte de diversos grupos y a tener la libertad de proponer iniciativas y realizarlas.

Retención

Uno de los problemas que mencionaron los entrevistados fue la deserción de alumnos. Lograr llevar este porcentaje a lo mínimo está dentro de los principales objetivos de las universidades y aplican diferentes métodos para solucionarlo. Dicho anteriormente, la retención está muy ligada a la motivación de estos Millennials. Al ser alumnos con características particulares, en

donde la baja tolerancia a la frustración es una, es necesario tener las herramientas precisas para evitar la deserción de los alumnos. En ambos casos se crearon oficinas para poder orientar y ayudar a los alumnos desde que se contactan por primera vez, hasta que terminan la carrera. Además de estas iniciativas, las dos buscan el mayor acercamiento entre profesores y alumnos, para que estos se sientan acompañados y tengan a quien recurrir ante cualquier problema o inconveniente que les surja,

Desde la UCA, existen tutores que hacen este seguimiento para detectar desde el inicio cualquier posible dificultad que pueda tener el alumno. También se busca que la transición entre el colegio y el curso de ingreso sea liviana para que los alumnos no se sientan abrumados por una nueva estructura de estudio.

La UdeSA, además de la oficina de orientación, cuenta con uno de los mayores ratios alumno-profesor de las universidades del país según Dotto (2016). Esto fomenta la comunicación y la educación personalizada que requieren los alumnos. La entrevistada también destaca que la universidad valora mucho las iniciativas estudiantiles, sobre todo las sociales, en donde los alumnos pueden participar, proponer y ser parte del cambio. Al ser un alumnado activo, que quiere hacerse escuchar, la universidad da las oportunidades para que estos mismos se sientan contenidos y tengan apoyo tanto académico como personal.

Universidades y Millennials

A pesar de que los Millennials son una generación que aparece con nuevas características, distintas a las generaciones pasadas, es posible ver que las universidades analizadas están preparadas para poder seguir siendo competitivas en el mercado. Si bien no les es posible ajustarse a todas las demandas que traen estos alumnos, buscan satisfacer sus principales necesidades y mantenerlos motivados dentro de las carreras. Realizan cambios periódicos en sus planes de estudio, incorporan elementos tecnológicos, hacen cambios en las herramientas y en los formatos de estudio y se ocupan de que tengan la oportunidad de realizar actividades, participar en diversos grupos, debates, deportes, entre otras cosas. Se tiene en cuenta que una de las características principales de esta generación es que buscan que cada una de sus experiencias sea significativa y que puedan a través de estas tener un impacto en los demás.

Cómo se menciona varias veces en el análisis, son alumnos que quieren hacer, cambiar, desafiar, proponer, involucrarse y generar impacto. Es por esto mismo que las universidades deben entender cómo quieren ejercer cada una de esas acciones y darles las herramientas

posibles para que lo logren en sus instituciones y puedan retener a esta generación en sus instituciones.

El siguiente paso lo tomar las empresas u organizaciones a los que esta generación se dirige, ya que tienen que modificar sus estructuras y formas de trabajo para no sufrir las consecuencias de la proactividad y la alta frustración de esta generación.



Universidad de
San Andrés

7. BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, S. A., y L. W. Busenitz. 2004. "The Entrepreneurship of Resource-Based Theory," *Journal of Management* 27, 755– 775.

Arce, Daniela. 2014. "Cómo las escuelas de negocios se adaptan a los Millennials." *MBA&Educación*. 2 de junio. Consultado: 10 de junio de 2016. <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/como-las-escuelas-de-negocios-se-adaptan-los-millennials>.

Bell, N. S., Connell, J. A., y McMinn, N. E. 2011. "How will the Next Generation Change the Business World? A Report on a Survey," *Insights to a Changing World Journal* (1), 45-55.

Blázquez, Susana. 2015. "La educación se adapta los 'Millennials'". *El País*. 5 de abril. Consultado: 10 de Junio de 2016.

http://economia.elpais.com/economia/2015/03/31/actualidad/1427800907_904691.html

Borges, N. J., Manuel, R. S., Elam, C. L., y Jones, B. J. 2010. "Differences in motives between Millennial and Generation X medical students," *Medical Education*, 44 (6), 570-576.

Broido, E. M. 2004. "Understanding diversity in millennial students," *New Directions for Student Services*, 106 (Summer), 73-85.

Caballero, Alicia. 2017. "Los Millennials obligan a repensar la educación superior." *Perfil.com*. 22 de Enero. Consultado el 15 Febrero de 2017. <http://www.perfil.com/universidades/los-millennials-obligan-a-repensar-la-educacion-superior-0071.phtml>.

Charney, Alberta y Libecap, Gary D. 2000. "The Impact of Entrepreneurship Education: An Evaluation of the Berger Entrepreneurship Program at the University of Arizona, 1985-1999." 23 de Mayo. <https://ssrn.com/abstract=1262343> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1262343>

Drucker P.F. 1985. "Innovation and Entrepreneurship". En *the Entrepreneurial Business*, 147-177. London: Pan Books Ltd.

Eastman, J., Aviles, M., y Hanna, M. 2012. "Effectively Serving the Needs of Today's Business Student: The Product Life Cycle Approach to Class Organization". *American Journal of Business Education (AJBE)*

Eseryel, D. 2002. "Approaches to evaluation of training: theory and practice." *Educational Technology and Society*, 5(2), 93-98.

Esquivel, Marilina (2014), “La Universidad de San Andres festeja su 25 aniversario”, La Nación, 7 de diciembre, sección Economía.

Fayolle, A. and Gailly, B. 2015. “The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence.” *Journal of Small Business Management*, 53: 75–93. doi:10.1111/jsbm.12065

Fenn, Donna. 2010. “Upstarts how GenY entrepreneurs are rocking the world of business and 8 ways you can profit from their success.” New York: McGraw-Hill.

Franke, N., y C. Luthje. 2004. “Entrepreneurial Intentions of Business Students: A Benchmark Study,” *International Journal of Innovation and Technology Management* 1(3), 269–288.

Fry, Richard. 2016. “Millennials overtake Baby Boomers as America’s largest generation.” Pew Research Center. 25 de Abril. Consultado: 13 Junio de 2016. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/04/25/millennials-overtake-baby-boomers/>.

Genescà, Urbano, Capelleras, Guallarte y Vergés. 2003. “Creación de empresas: homenaje al profesor José María Veciana Vergés”. España: Universitat Autònoma de Barcelona.

Gibb, A.A. y Hannon P. 2006. “Towards the Entrepreneurial University”. *International Journal of Entrepreneurship Education* 4.

Gibb, A. 2000. “Enterprise in Education. Educating Tomorrows Entrepreneurs' Keynote Address to Finnish Conference on Futureless Present?” Expert Seminar of Entrepreneurship and Technology Education. University of Oulu, Department of Teacher Education. Kajaani, Finland April 28 pp 19

Goudreau, Jenna. 2013. “7 Surprising Ways to Motivate Millennial Workers.” *Forbes*. 2 de mayo. Consultado: 10 de Junio de 2016. <https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/03/07/7-surprising-ways-to-motivate-millennial-workers/#407f6ddac79f>.

Haytko, D. L. 2006. “The price is right: An experiential pricing concepts game,” *Marketing Education Review*, 16 (2), 1-4.

Haber, Jason. 2016. "6 Traits That Make Millennials the Best Social Entrepreneurs." *Entrepreneur*. 23 de Junio. Consultado 16 de Julio de 2016. <https://www.entrepreneur.com/article/271971>.

Howe, Neil, y William A. Strauss. 2000. "Millennials rising: the next great generation." New York: Vintage Books.

Hysen, Britt. 2014. "The Power of Millennial Entrepreneurship." The Huffington Post. 11 de Septiembre. Consultado el 15 de Junio del 2016. http://www.huffingtonpost.com/britt-hysen/the-power-of-millennial-e_b_5801322.html.

Jones, C .2011. "Teaching entrepreneurship to undergraduates." Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Kirckpatrick, D. 1998. "Evaluating Training Programs." The Four Levels: Berrett-Koehler Store.

Kratz, Harrizon. 2013. "Maximizing Millennials: The Who, How, and Why of Managing Gen Y." MBA@UNC. June 24, 2013. Consultado el 16 de Marzo de 2017.

<https://onlinemba.unc.edu/blog/geny-in-the-workplace/>.

Krizanovic, Paula. 2015. "La UCA hace foco en los emprendedores con el lanzamiento de sus diplomados." IProfesional. 27 de Agosto. 27. Consultado el 20 de Febrero de 2017. <http://www.iprofesional.com/notas/218307-La-UCA-hace-foco-en-los-emprendedores-con-el-lanzamiento-de-sus-diplomados>.

Loudenback, Tanza. 2016. "Millennials are rapidly changing today's business landscape - here are 6 reasons for it." Business Insider. 18 de Abril. Consultado el 15 de Junio de 2016. <http://www.businessinsider.com/jason-haber-millennials-best-social-entrepreneurs-2016-4/#-6>.

Matulich, E., Papp, R., y Haytko, D. L. 2008. "Continuous Improvement Through Teaching Innovations: A Requirement For Today's Learners," Marketing Education Review, 18 (1), 1-7.

McAlister, A. 2009. "Teaching the Millennial Generation," American Music Teacher, 59 (1), 13-15.

Neck, H., and P. G. Greene. 2011. "Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers," Journal of Small Business Management 49 (1), 55–70.

Newbold, Kenneth F., y Erwin T. Dary. 2014. "The Education of Entrepreneurs: An Instrument to Measure Entrepreneurial Development." Journal of Business and Entrepreneurship 26, no.

1. <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3522518121/the-education-of-entrepreneurs-an-instrument-to-measure>.

Ng, Eddy S. W., Schweitzer, L., y Lyons, S.T.2010. "New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation." *Journal of Business and Psychology* 25, no. 2: 281-92. <http://www.jstor.org/stable/40605786>.

Peterman, N. E., y J. Kennedy. 2003. "Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship," *Entrepreneurship: Theory and Practice* 28 (2) , 129– 144.

Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires. s.f. https://es.wikipedia.org/wiki/Pontificia_Universidad_Cat%C3%B3lica_Argentina_Santa_Mar%C3%ADa_de_los_Buenos_Aires Consultado el 15 de Septiembre de 2016.

Postigo S y Tamborini M. F (2003), "University Entrepreneurship Education in Argentina: A decade of Analysis", 48th World Conference – ICSB, International Council for Small Business, Northern Ireland.

Pew Research Center, "Millennials in Adulthood." Pew Research Center's Social & Demographic Trends Project. March 06, 2014. Consultado Julio 18, 2017. <http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/millennials-in-adulthood/>.

Rauch, A., y W. Hulsink. 2014. "Putting Entrepreneurship Education Where the Intention to Act Lies: An Investigation Into the Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Behavior." *Academy of Management Learning & Education* 14, no. 2: 187-204. doi:10.5465/amle.2012.0293.

U.S. Chamber of Commerce Foundation. 2012. "The Millennial Generation Research Review." U.S. Chamber of Commerce Foundation. 12 de Noviembre. Consultado el 15 de Junio de 2016. <https://www.uschamberfoundation.org/reports/millennial-generation-research-review>.

Urbano Pulido, David y Toledano Garrido, Nuria. 2007. "El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares". *Revista OIKOS* 24:145-160.

Valliere, D., Gedeon, S., y Wise, S. 2014. "A comprehensive framework for entrepreneurship education." *Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 89-120.

Walker, D. 1990. "Fundamentals of curriculum." Fort Worth TX: Harcourt Brace College.

Worland, Justin. 2016. "Millennials Now Outnumber Baby Boomers in U.S." Time. 13 de Abril. Consultado: 10 de Junio de 2016. <http://time.com/4307820/millennials-baby-boomers-largest-generation-2/>.

AGUDESA, "Asociación", <http://www.agudesa.org.ar/Asociacion.aspx>

UDESА, "Historia de la escuela", <http://www1.sanandres.esc.edu.ar/Acerca-de-San-Andres/Historia-de-la-escuela>

UDESА, "Sistema de Gobierno", <http://live.v1.udesa.edu.ar/La-Universidad/Fundacion-Universidad-de-San-Andres?expnd=CartaDelRector#CARTADELRECTOR>

UDESА, "Carta del Rector", <http://live.v1.udesa.edu.ar/La-Universidad/Fundacion-Universidad-de-San-Andres?expnd=CartaDelRector#CARTADELRECTOR>

UDESА, "Highlights San Andres", <http://live.v1.udesa.edu.ar/Institucionales/Piezas-institucionales>

UDESА, "Entrepreneurship", <http://live.v1.udesa.edu.ar/Unidades-Academicas/Centros/Entrepreneurship>

UDESА, "Entrepreneurship Casos", <http://live.v1.udesa.edu.ar/Unidades-Academicas/Centros/Entrepreneurship/Materiales/Casos>

UDESА, "Programa ProEmprendedores", <http://www.udesa.edu.ar/Unidades-Academicas/Centros/Entrepreneurship/Programa-ProEmprendedores>

UDESА, "Día del Emprendedor", <http://www.udesa.edu.ar/Unidades-Academicas/Centros/Entrepreneurship/Dia-del-Emprendedor>

UCA. 2010. "Proyecto Institucional 2011-2016." Consultado 15 de Septiembre de 2016. <http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo3/files/UCA-Proyecto-Institucional-2011-2016.pdf>

UCA. "Nuestra Universidad." Consultado el 15 de Septiembre de 2016. <http://www.uca.edu.ar/index.php/site/index/es/uca/la-universidad/nuestra-universidad/>

UCA. "Centro de Emprendedores." Consultado el 15 de Octubre de 2016. <http://www.uca.edu.ar/index.php/site/index/es/uca/centro-de-emprendedores/>

UCA. "Diplomados". Consultado el 20 de Febrero de 2017. <http://www.uca.edu.ar/index.php/site/index/es/uca/diplomados/>

Entrevistas realizadas

Aguinalde, Ignacio (2016) – Coordinador de difusión y promoción académica en la Universidad Católica Argentina.

Dotto, Lucila (2016) – Directora Área Graduados y Desarrollo Profesional en la Universidad de San Andrés.



Universidad de
San Andrés

8. ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista Ignacio Aguinalde (2016) - Coordinador de difusión y promoción académica en la Universidad Católica Argentina.

Información General

1. ¿Cómo se ha modificado la demanda educativa en los últimos años? ¿Ha disminuido la cantidad de ingresos por año? ¿Cuáles son las carreras que más han crecido en los últimos años? ¿Desde la Universidad, han cambiado la oferta? ¿Cuántas carreras nuevas se han creado/agregado en los últimos años?

Desde el 2005 al 2015, en términos generales la cantidad de estudiantes creció poco a poco todos los años. En términos generales siempre hablando, es una universidad que tiene más de 40 carreras y que la cantidad de alumnos de cada carrera va variando con el tiempo. En algunos años, 2008 a 2010 el crecimiento se frenó y pudo haber caído algo.

En cuanto al crecimiento de las carreras, hay ciertas carreras que muestran un crecimiento muy grande durante un periodo corto de tiempo y después ese crecimiento se detuvo. Aparecen modas que hacen que la tendencia hacia una carrera sea más fuerte que otras. Un ejemplo del contexto fue en épocas de crisis se aumentaron mucho las inscripciones de carreras como ciencias políticas, derecho, economía.

Administración de empresas es una carrera que se mantiene año a año y no crece mucho. Entre 1-2% con picos máximos de 5%. No fluctúa tanto en el tiempo. Economía tiene distintos picos en las inscripciones dependiendo el contexto en el que están los alumnos. Dos carreras que son muy demandadas en la universidad son las de ciencias económicas o las de derecho. En estas facultades no hay grandes crecimientos ni bajas grandes. Medicina y psicología han crecido bastante.

Para poder responder a la exigencia de la demanda y la exigencia que tienen los nuevos alumnos van actualizando los planes de estudio o evaluando que otros cambios pueden realizar en los planes de estudio para mantenerse al día y atractiva en el mercado. Creando nuevas carreras, en los últimos 5 años se crearon 8 carreras aproximadamente. Estas surgen por la demanda de la gente que se acerca a la universidad. Un ejemplo es la de medicina, que tiene 10 años y ha tardado mucho en llegar a lo que es hoy día. Apareció en cierta parte por la demanda de la

gente que se acercaba a la UCA pensando que era una de las carreras que podían realizar en la universidad.

Hasta hace 2/3 años eran tres las carreras fundamentales, Administración de Empresas, Contador público y Economía. En este último lapso se crearon más carreras específicas del campo económico/empresarial. No había Lic. En Marketing como carrera de grado pero se fundó hace dos años. Lic. en RRHH arrancó de la mano.

El discurso previo a la inclusión de estas carreras era que “no se tiene una carrera de marketing porque el marketing es una área de la empresa, entonces es mejor que los alumnos se formen de una manera generalista y que luego se especialicen en las distintas ramas”. Con el tiempo, y la aparición de los Millennials, los alumnos empezaron a demandar carreras que fueran a lo específico desde el principio.

2. ¿Qué buscan ofrecerle a los alumnos?

La UCA busca ofrecer una formación integral, en donde se cruza la búsqueda de la excelencia en lo profesional (herramientas técnicas relacionadas a la carrera específica en sí) y que haya una visión que vaya un poco más allá de la disciplina en particular. Tiene una formación vinculada con la revelación cristiana también. Entonces ofrece a los alumnos materias de teología a lo largo de la carrera. La idea de que uno se vaya a formar en lo profesional y lo técnico y que haya una visión más amplia desde lo filosófico y lo teológico.

En el caso de las ciencias económicas, los diferenciales que busca ofrecer la UCA es la formación técnica pero también que el alumno tenga un acento especial en lo humano. Tener una visión determinada sobre el ser humano, entonces estar al servicio del hombre. Algo a lo que se le hace mucho hincapié es el trabajo en equipo. Saben adecuarse a un trabajo de equipo. La disposición para trabajar en equipo, sea formando parte o liderando distintos equipos. Por otro lado, dentro de cada carrera se hace mucho hincapié sobre las características esenciales de cada una.

3. ¿En qué se diferencian de las otras universidades? Siempre hablando de metodologías de enseñanza ¿Han aplicado nuevas formas de enseñanza?

Ha habido muchos cambios en las herramientas de enseñanza. Con respecto a la metodología, se busca adecuarla a las características del alumnado. Hoy tiene mucha fuerza la posibilidad de acceder a la información desde distintas redes/dispositivos/campus virtual. Hoy en día cada cátedra vuelca todos sus contenidos en una plataforma virtual para que esté accesible de

cualquier persona. Este espacio virtual está combinado con la enseñanza presencial. Esto es variable según cada carrera. En carreras como ingeniería o administración los casos publicados son muy distintos a lo que una carrera como filosofía o letras pueda subir. Resolución de ejercicios online, etc. También se puede hacer un seguimiento por alumno según su comportamiento en la misma (cuantas veces ingreso al sistema, cuantos ejercicios pudo resolver, etc.).

4. ¿Han cambiado mucho el plan de estudios de las materias en general?

El plan de estudio es algo que se mantiene actualizado para poder mantener el interés de los alumnos. Estos se actualizan radicalmente cada 5/6 años aproximadamente. La modificación es constante desde el punto de vista de materias optativas. Estas son las que el alumno puede ir eligiendo e intercambiando año a año. Estas van surgiendo más rápido y van cambiando dependiendo a los avances, tendencias, etc. Se adecuan un poco más a la demanda de los alumnos y a las tendencias de enseñanza.

5. ¿Qué presencia tiene el Entrepreneurship dentro de las carreras de grado?

Millennials

1. ¿Qué rasgos son los que buscan potenciar de sus alumnos?

Lo macro es que los alumnos se formen como personas con valores cristianos y humanísticos. El lema de la UCA es dar una formación integral humanista y cristiana. Que tengan un conocimiento en general de la realidad, la UCA está en contra del ultra-especialísimo en donde las personas no puedan pensar más allá de su especialidad. Que tengan una manera general de la realidad atada a la filosofía y la teología.

En las ciencias económicas, el trabajo en equipo, el hecho de fomentar el entrepreneurship.

2. ¿Qué hacen para retener a los alumnos y no perder muchos de ellos en el transcurso de la carrera? Esto también aplica a temas de motivación.

En la universidad se llama “problema de retención” de los alumnos y la deserción de los mismos. El objetivo es llevar la tasa de deserción a un punto óptimo - mínimo

La idea es que no se produzca por otras causas relacionadas a la vocación, porque alguien puede entrar en una carrera y luego abandonar por una cuestión vocacional. Para lo vocacional hay un departamento de orientación vocacional y de reorientación vocacional para que de tener que cambiar de carrera lo haga dentro de la UCA antes de que se vaya a otra institución.

Si es por cuestiones vocacionales, (15%20% de la deserción) la UCA tiene una buena cobertura de esos problemas.

Otro punto por lo que los alumnos pueden desertar la universidad puede ser la universidad o la demora en ver lo específico. Se van modificando los planes de estudio para que los Millennials no tengan los asuntos específicos muy distantes, sino algo más cercano al comienzo de la carrera. En cuanto a la baja tolerancia a la frustración, se trata que haya una transición del colegio a la universidad. La transición se da desde el departamento de ingreso y los cursos. Ahí se puede ver cómo están los alumnos y sus hábitos de estudio. Cuáles son las maneras de rendir y de estudiar.

De cada alumno que entra a la universidad hay un diagnóstico que se hace a partir del curso de ingreso. Este diagnóstico es el que va a tener las facultades de cada una de las carreras para conocer bien a los alumnos desde el primer año. Este diagnóstico es el que van a tener los tutores que van a tener los alumnos durante los primeros años principalmente.

Hay profesores que son tutores que van a hacer un seguimiento de los alumnos para evitar que se estancan por temas de estudio. Los tutores están para tratar de detectar lo más tempranamente posible cualquier dificultad que pueda haber en cuanto al estudio y ayudar a que estos alumnos lo puedan superar. Esto ha tenido muy buenos resultados en la UCA para disminuir la deserción relacionada a las dificultades de estudio.

3. ¿Tienen en cuenta las distintas características que presenta esta generación y que medidas pedagógicas deben tener para poder satisfacerlos?

Hay estrategias que se usan para atraer alumnos desde hace mucho tiempo, pero de todas formas hay varios campos en los que se han innovado mucho. La universidad busca un contacto directo con el aspirante, cara a cara personal en la que se pueda hablar con el aspirante acerca de su vocación y ver como se ajusta a la universidad. De acuerdo a la vocación y al lugar en donde el aspirante quiera estudiar, se busca hacer actividades de orientación vocacional – cada día hay más oferta educativa y más carreras, mucha diversidad de cosas para estudiar. A los alumnos que están egresando del colegio secundario les cuesta cada vez más, no solamente por el problema vocacional que siempre hubo sino que también les cuesta elegir entre tantas opciones que se pueden ajustar a lo que quieren hacer.

La idea es acercarse a estos próximos graduados de secundaria de manera personal. Entre estas opciones están:

- Visitas guiadas a la universidad, en donde los alumnos pueden ver como son las cosas. Pueden formar parte de una clase, hablar con alumnos, con profesores.
- Actividades presenciales, jornadas en las que se permiten que los alumnos asistan a clase, jornadas open door (puertas abiertas).
- Profesional por un día, en donde los alumnos pueden trabajar con algo concreto de la profesión para que tengan un mayor acercamiento a lo que sería la profesión luego de terminar de cursar. (Marketing: filmar o brainstorming, algo así / Administración de empresas: que armen plan de negocios, entrepreneurship). Algo más didáctico.
- Para la captación de alumnos, hay una actividad “mundo universitario” que es una de las de mayor éxito. Se hace durante 3 días en donde se hace una exposición de todas las facultades de la universidad. Es como una feria del libro en donde cada stand representa una de las facultades de la universidad o de algún área de la universidad.

Por otro lado, las redes sociales son muy importantes (Facebook, Instagram, etc). La UCA fue la primera en tener un Facebook para la oficina de ingresos además de la general. En el caso del ingreso, todos los contenidos están apuntados al aspirante y al que está haciendo el curso de ingreso. Va a tener contenido que promociona las distintas facultades de la universidad para lograr captación de alumnos.

Otro de los grandes recursos que tiene la UCA para la captación de alumnos son los meta buscadores de universidades en donde pagan por posiciones mejores. A través de los meta-buscadores las personas tienen una manera más simple de acercarse (buscouniversidad.com) a la universidad para hacer preguntas. La gente suele preguntar mucho más por medios online que por teléfono o presencial.

Entrepreneurship

1. ¿Qué importancia tiene el entrepreneurship dentro de la universidad hoy en día?
¿Consideran que fomentando el entrepreneurship los alumnos pueden adquirir habilidades, rasgos y actitudes fundamentales para su futuro profesional?

Se pone un acento sobre el entrepreneurship ya que la característica de los alumnos (Millennials) se acercan cada vez más a temas relacionados al mismo. En ciencias económicas, una de las cosas en las que se hace hincapié es que uno puede trabajar en relación de dependencia pero también puede trabajar como profesional independiente. Siempre estuvo algo presente en las carreras económicas y se ha ido acentuado en los últimos años. El hecho de que

los Millennials vayan pasando muy rápido por las empresas y se aburren de trabajar para otro y se abren en caminos propios ha incrementado la fuerza del entrepreneurship.

Desde el lado de entrepreneurship el hincapié está sobre la realización de algún proyecto más que las características y los rasgos de un emprendedor que se destacan sobre otras cosas.

En la última modificación de los planes de estudio el entrepreneurship tomo una posición mucho más fuerte.

ANEXO 2

Entrevista Lucila Dotto (2016) – Directora Área Graduados y Desarrollo Profesional en la Universidad de San Andrés.

Información General

1. ¿Cómo se ha modificado la demanda educativa en los últimos años? ¿Ha disminuido la cantidad de ingresos por año?

En la universidad de San Andrés no ha habido cambios significativos en la cantidad de alumnos por año. Año a año se va creciendo a una tasa moderada, en un aspecto va creciendo ya que la cantidad de carreras viene aumentando con el tiempo. Sin embargo, la cantidad de alumnos en las carreras más tradicionales se ha mantenido a lo largo del tiempo. Hace 2 años, cuando Lucila estudio los indicadores acerca de la educación privada en el país noto que este tipo de educación viene creciendo mucho. No ha bajado la demanda de universidades en los últimos años en niveles generales

2. ¿Cuáles son las carreras que más han crecido en los últimos años? ¿Desde la Universidad, han cambiado la oferta?

La carrera más significativa en la universidad es administración de empresas. Nuclea intereses diversos y no apunta a una vocación definida cómo otras. El que estudia administración tiene distintos intereses y lo que permite estudiar una carrera tan general es que al finalizar permite estructurar la carrera en la medida que pasa el tiempo y se tiene un mayor sentido acerca de la vocación propia. La UdeSA está muy asociada a esta carrera.

Hoy en día ha cambiado un poco la estructura de la carrera para tener la oportunidad de darle otra estructura e incorporar distintas materias optativas.

Por otro lado, hay carreras más tradicionales en donde se mantiene la estructura y no hay muchos cambios para realizar. Uno de estos casos es derecho, que cuenta con aproximadamente 25 alumnos por año.

Cómo la universidad está más asociada a los negocios y a la administración, las carreras más tradicionales no son tomadas tan en cuenta como administración y economía. Esto va de la mano con la historia misma de la universidad, ya que desde sus inicios se dedicó 100% a la administración y a los negocios y con el tiempo fueron introduciendo otras carreras.

Comunicaciones como boom tuvo 57 alumnos, pero en promedio son 30-40. Hay 10 carreras de grado.

3. Las carreras que se fueron creando y el giro que le dieron a la universidad para darle una vuelta de tuerca a las carreras (dando posibilidades de administración enfocada en entrepreneurship/finanzas)

Surge por la actualización y no quedarse en el tiempo. La universidad busca la innovación constante y estar al día. Se busca tener en cuenta que es lo que busca el mercado, que es lo que valoran las empresas que es lo que buscan los alumnos como estar actualizado, hacer benchmarking de universidades de afuera. Viendo esto y alineándolo al espíritu emprendedor y de innovación que tiene la universidad, establecer una propuesta educativa diferencial.

El cambio o la introducción de nuevas carreras, materias, metodologías es un proceso que incluye al cuerpo académico de la institución. Entre estos se involucran los profesores, jefes de departamento. Es una decisión colegiada que se toma en instancias donde se dialogan los directores de departamento entre si y establecen que cosas se modifican y que cosas son fieles al ADN de la universidad. No es una decisión de una sola persona, sino que abarca distintos niveles de la universidad. Se eleva el consejo superior, etc.

4. Metodologías de enseñanza

Así como se busca tener planes de estudio atractivos e innovadores, las metodologías de enseñanza también pasan por el consejo superior para ver que herramientas se pueden introducir. Entre las distintas metodologías, podemos encontrar la introducción del campus virtual en donde los alumnos pueden acceder para encontrar material de estudio. En este campus no solo encuentran material de estudio, sino que también hay casos en que las clases tutoriales se dictan por este medio. Se virtualizaron las tutoriales. Se va tratando de ir cambiando el esquema para no perder la innovación constante, manteniéndose a la vanguardia.

5. ¿En qué se diferencian de las otras universidades? Siempre hablando de metodologías de enseñanza ¿Han aplicado nuevas formas de enseñanza?

Ciclo de fundamentos – Educación personalizada – Mirada internacional

La universidad se diferencia principalmente con el ciclo de fundamentos que les brinda a sus alumnos. Este ciclo de 2 años en donde los alumnos ven materias de temas totalmente distintos es algo único en el país. Esto es algo propio de la universidad, permite que el graduado de la universidad tenga una mirada de perspectiva más interdisciplinaria (que un economista de San Andrés sepa de arte por ejemplo) y pueda abordar la realidad de una manera más compleja que el que sólo está encasillado en “administración de empresas” su disciplina. Muchas empresas valoran la mirada de los graduados de la UdeSA, al poder tomar más distancia de la toma de decisiones y tener una mirada más global. Esto es propio del ciclo de fundamentos. La idea no es sesgarlo tanto a negocios sino que los graduados sean profesionales más completos.

Otra de las diferencias que se pueden encontrar en la universidad son las clases tutoriales. Son en estas clases prácticas donde hay una educación mucho más personalizada para el alumno. Entre las distintas universidades del país (teniendo en cuenta a competidores más directos también) no se da el nivel de cercanía que tienen los alumnos con los profesores en la universidad. San Andrés tiene el ratio más competitivo de lo que es alumno-profesor. Esto permite tener otro trato y vínculo con el profesor. Además la metodología de las clases busca que los alumnos no vayan solo a escuchar, sino que buscan fomentar el debate y la participación continua. Trabajar en equipo, etc.

Por último, la universidad forma ciudadanos para el mundo. La universidad está muy conectada con el mundo. Ejemplos de esto son:

- Un gran porcentaje de los profesores han estudiado o dieron/dan clases en otras partes del mundo. También escriben en conjunto con profesores de otras instituciones (sean locales o internacionales)
- San Andrés es la universidad que mayor ratio de convenios con otras universidades tiene dentro de las privadas.
- Es una de las universidades con mayor porcentaje de alumnos que se van de intercambio. Uno de cada 3 alumnos se va de intercambio.
- Hay 40% de becados, que son chicos muy comprometidos con sus carreras.

Estos diferenciales están desde el inicio de la universidad, está en el ADN mismo. Cuando se formó se buscó que fuera similar al college americano con esquemas de tutorías que

está inspirado en el modelo británico. Se toma el ciclo de fundamentos del college americano y las tutoriales del modelo británico.

6. ¿Han cambiado mucho el plan de estudios de las materias en general?

No ha habido muchos cambios. Si se actualiza, pero la parte troncal de las carreras no han cambiado mucho. Se actualiza lo susceptible de innovación.

7. ¿Qué presencia tiene el Entrepreneurship dentro de las carreras de grado?

Uno de los ejes de la universidad tiene que ver con el emprendedorismo. Se toma entrepreneurship como una visión más amplia, es decir no solo el que quiere fundar una empresa y ganar plata sino en lo que tiene que ver en lo social. Se busca la actitud emprendedora para ser propio jefe como también para trabajar dentro de una empresa. Que los graduados puedan generar cambios y una impronta propia aun trabajando en una multinacional. Esto se cultiva mucho en la universidad, en donde se busca que los alumnos vayan para adelante, busquen innovar. Hay muchos que optan por el emprendimiento propio, pero también hay muchos que eligen trabajar pero con este espíritu emprendedor.

Esta la materia, pero en todas las materias de todas las carreras está impreso y tácito este espíritu emprendedor. Se busca generar alumnos con una mirada más amplia. Las clases tutoriales también permiten que los alumnos estén en un ambiente más horizontal en donde no se sientan a escuchar y a preguntar al que habla. De forma contraria, los alumnos van a las tutoriales para debatir y poner en duda todo lo que cuestionan. Se apunta al debate, a reflexionar, a dar opiniones. Todo esto va gestando ese espíritu emprendedor.

Cambio generacional

1. Ante el notorio cambio generacional, ¿Qué medidas han tomado para poder atraer a esta nueva generación?

Lucila estuvo a cargo de admisión. Desde ahí lo que se busco es ser atractivo para los Millennials. El nivel de atención que esta generación tiene se fue acortando con el tiempo, por lo que hay que estar todo el tiempo generando más estímulo. Las charlas informativas de la universidad pasaron de ser más largas y de mayor información a más cortas y de mayor impacto. No hacer una propuesta de contarles lo que la universidad tiene para ofrecerles, sino tratar de capturar el interés y sin tener que contar tanto de la universidad hacerlo atractivo con

un video, una imagen. La capacidad de atención juega un rol muy importante a la hora de cautivar a los Millennials.

Al momento de venir al campus, se busca de que vivan la experiencia de estar en un lugar donde dejen de ser oyentes de clase, sino que participen continuamente en las materias que cursen. Que haya una conexión más fuerte con la vivencia.

Antes las jornadas informativas de la universidad las lideraba alguien del cuerpo docente, con el tiempo fue cambiando y hoy en día son los mismos exalumnos los que lideran estas jornadas. Que vean a un par, con quien tienen más cercanía y mayor empatía. Antes buscaban a emprendedores exitosos o a profesores importantes de la universidad, pero la brecha se sentía mucho más grande al no poder sentirlo más cerca a esta persona. Tratan de mostrar que la UdeSA forma a los mejores, pero también a chicos que desde su lugar quieren generar un impacto.

Se valoran también mucho las iniciativas estudiantiles, proyectos sociales. Los Millennials son mucho de involucrarse en grupos sociales en donde puedan influir por sobre la sociedad. Lo que tiene que ver con la cooperación es algo que valoran mucho y que la universidad ofrece mucho. Demostrar que San Andrés te va a permitir que vas a encontrar un buen trabajo, pero de la mano de tener una experiencia rica, significativa en donde generen un impacto es algo que buscan demostrar. Disfrutar la experiencia.

2. ¿Cómo influye el contexto actual en los planes de estudio?

La universidad no va a cambiar sus planes de estudios por la demanda del mercado porque si no estaría cambiando una propuesta de valor porque a los chicos no les gusta estudiar esta materia. Si bien hay universidades que apelan más a la demanda estudiantil, San Andrés tiene en cuenta muchas más cosas más allá de la demanda. Se nutre de esto, cómo también de las metodologías de vanguardia, de que necesitan las empresas y con todas estas variables de ajuste se toma una decisión que nunca surge de una única persona, sino de un consejo.

Millennials

1. ¿Qué hacen para retener a los alumnos y no perder muchos de ellos en el transcurso de la carrera? Esto también aplica a temas de motivación.

Esta la oficina de orientación al alumno, en donde los chicos pueden ir a buscar asesoramiento por cualquier tema por el que puedan estar pasando. Esto puede ir desde algo muy personal como también algo completamente académico. La pedagogía de esta oficina busca que los alumnos puedan continuar sin problema alguno sus carreras y que no se sientan presionados o “decaídos” en la medida que las cosas nos salen como esperan. Hay mucha contención.

Hay muchas propuestas y actividades para hacer mientras estas en el campus. Hay charlas, actividades, deportes, etc. Se generan distintas propuestas, disimiles que tengan que ver con todos los intereses. Relacionados con lo deportivo, social de co-construcción. Hay muchas iniciativas lideradas por alumnos, que los convoca a poner las manos a la obra, con un sentido, en equipo y la universidad busca los espacios para que estas actividades se desarrollen.

El alumnado no es pasivo, no solo escucha sino que quiere participar, hacer, cambiar, desafiar, proponer, involucrarse y generar impacto. El formato de las charlas en donde se convoca a nuevos estudiantes busca traer a la mesa todos estos temas.