



Proyecto UPIAAV

**“CREACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS DE INNOVACIÓN
AGROPECUARIA Y AGREGADO DE VALOR (UPIAAV) EN LAS
UNIVERSIDADES NACIONALES” –
PE 01/2013 MAGyP - ME**

PROGRAMA – AGROVALOR - UPIAAV

**PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIA
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA (UNLPam)**

Septiembre 2013

INDICE.

✓ Identificación del proyecto	04
✓ Instituciones participantes	04
✓ PROYECTO creación de la UPIAAV	05
○ MEMORIA DESCRIPTIVA	05
▪ Antecedentes	05
▪ Fundamentos	06
▪ Motivaciones	07
▪ Alcances	08
▪ Limitaciones	08
▪ Objetivo General	08
▪ Objetivos Específicos	08
▪ Población Objetivo Beneficiada	09
▪ Viabilidad	09
○ ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL de una UPIAAV	10
▪ Equipo de Trabajo: Perfiles – Misiones – Funciones	10
• Dirección General	11
○ Secretaría Ejecutiva	11
▪ Coordinación de Administración, Gestión Legal y Logística	12
▪ Coordinación de Equipos de Trabajo de Campo y Capacitación.....	14
▪ Coordinación de Registro, Seguimiento y Control de Gestión de Proyectos.....	15
○ Comité Evaluador Académico.....	15
○ Comité Consultor de Socios Estratégicos.....	17
▪ Esquema de la UPIAAV	19
○ PROYECTOS de EMPRENDEDORES y PyMEs a IMPLEMENTAR.....	20
• Selección de Proyectos – Descripción.....	20
• Desarrollo de Proyectos – Descripción	21
- Proceso y Etapas	22

• Consolidación – Descripción	22
- Procesos.....	23
• Seguimiento e Impacto – Descripción	23
○ PRESUPUESTO consolidado	24
✓ ANEXO I - ESTRATEGIA ALTERNATIVA DE SUSTENTABILIDAD	
DE LA UPIAAV	25
○ AREAS DE TRABAJO.....	25
○ PROVEEDORES.....	26
○ PLAN DE NEGOCIO.....	27
▪ Servicios.....	27
▪ Precio.....	32
▪ Ingresos.....	32
▪ Plaza.....	33
▪ Formas de promoción.....	33
○ DE LA UPIAAV INICIAL A LA UPIAAV EMPRESA.....	34
○ FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	36
✓ ANEXO II – ALIANZAS Y CONVENIOS	39

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

Denominación del Proyecto:

Creación de la Unidad Productiva de Innovación Agropecuaria y Agregado de Valor
UPIAAV

Universidad Responsable:

Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad Nacional de La Pampa.

Responsable del Proyecto designado por la Facultad:

Médico Veterinario Dante Cerutti.

INSTITUCIONES PARTICIPANTES.

Facultad de Ciencias Veterinaria, General Pico, La Pampa.

Fundación T.E.A. Trabajo Educación Ambiente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La **UPIAAV** funcionará en el Centro Académico de la Facultad de Ciencias Veterinarias, sito en calle 5 esquina 116, General Pico, La Pampa.

Dirección oficial	Calle 5 y 116 – Ciudad General Pico – Provincia de La Pampa
Autoridad	➤ Vicedecano a cargo del Decanato Dr. Guillermo Meglia, ➤ e-mail: gmeiglia@vet.unlpam.edu.ar ➤ Tel: 02302-421607 - int. 6105
Persona de contacto	Lic. Laura Biasotti
Número de teléfono:	02302-421607 int. 6105
Número de fax:	02302-421607 int. 10
Dirección de correo electrónico	adminis@vet.unlpam.edu.ar
Website	www.vet.unlpam.edu.ar

PROYECTO creación de una UPIAAV.

MEMORIA DESCRIPTIVA

Antecedentes:

El fenómeno de creación de unidades de negocio con agregado de valor se difundió en los países centrales en la década del 80 y llegó a América Latina diez años más tarde. En la Argentina, el primer proyecto de desarrollo de empresas fue Micro y Pequeñas Empresas (MIPES), inaugurado en 1990, co-ejecutado por el Municipio de San Martín y la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), con el apoyo de la ONG italiana CISP y de la cooperación internacional a través del Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia, en el marco del Proyecto Promover.

En 1997 aparecieron en las universidades nacionales de La Plata y Luján y, desde entonces, la tendencia se consolidó y numerosas casas de estudio, tanto públicas como privadas, sumaron este tipo de iniciativas. La mayor parte trabajan con proyectos de base tecnológica.

La UNSAM sumó a su Unidad de Negocio Experimental Agropecuaria (UNEA) de emprendimientos tradicionales, "MIPE" el proyecto "Innovar San Martín", que se dedica a emprendimientos de base tecnológica.

La Universidad de Buenos Aires creó "UBA Emprende" para promover las incubadoras en las facultades que generan conocimiento científico y tecnológico. Ahora también existe "IncUBAgro", que promueve los emprendimientos agropecuarios desde la Facultad de Agronomía. Esta UNEA tiene dos áreas, una dedicada a empresas tecnológicas y la otra a emprendimientos de cooperación con agricultores familiares y pequeños productores.

Entre las universidades, también participan en incubadoras las Universidades Nacionales del Litoral, Cuyo, de La Pampa y otras.

Las unidades de negocios existentes son organismos de apoyo a los nuevos emprendimientos, asesorando y prestando infraestructura para que una empresa en

formación reduzca los riesgos, costos de puesta en marcha y el proceso natural de aprendizaje llevado a cabo por las personas a cargo de la nueva empresa.

El financiamiento de las unidades experimentales de negocios es un factor crítico en el proceso de generación de negocios ya que la mayoría de los gestores de nuevas ideas de negocios, no cuentan con el patrimonio o la capacidad crediticia necesaria para poner en marcha la empresa.

Sabiendo que el financiamiento de los nuevos emprendimientos es clave para que ideas con gran potencial se trasformen en una empresa, la universidad, a través de la formación de una Unidad de Negocios, pretende dar solución al problema del desligamiento que se produce entre las ideas y los recursos necesarios para ponerlas en marcha, dando un apoyo integral a las nuevas ideas desde su proceso de planificación, en la generación del anteproyecto pasando por la formulación del plan de negocios, la formalización de la empresa, la entrega de financiamiento, facilitación de infraestructura base y asesorías en todas las áreas pertinentes, tendiente a que las empresas saquen el máximo provecho al potencial de mercado que tengan para poder desarrollarse plenamente y transformarse en empresas exitosas y lideres en el área que se desempeñan.

Fundamentos:

En el marco de la confluencia de las metas de integrar conocimiento, generado a través de la investigación y el desarrollo tecnológico, con el desarrollo sostenible en su territorio que poseen el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial (PEA) 2010 – 2016 del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación¹ y el Plan Estratégico de Formación de Ingenieros (PEFI) 2012 – 2016 del Ministerio de Educación de la Nación², se propone en el Protocolo Específico PE 01/2013 normativo del Programa AGROVALOR³ la creación por parte de las Universidades⁴ de una Unidad de Agregado de Valor UAV, con el objetivo de que sea un instrumento que permita mejorar continuamente la producción, que asegure soberanía alimentaria e incremente el rol de nuestro país como exportador agroalimentario y agroindustrial, agregue valor en origen a través de la

¹ Ver ANEXO II apartado A

² Ver ANEXO II apartado B

³ Ver ANEXO II apartado C

⁴ Cabe aclarar que en este acuerdo entre Ministerios solamente se encuentran involucradas las Universidades y Facultades Públicas.

industrialización de la ruralidad, asegurando empleo genuino e inclusión social y minimizando sus efectos sobre el medio ambiente.

Asimismo, el Ministerio de Educación lleva adelante acciones específicamente orientadas a involucrar activamente a las Universidades Públicas en los planes del Gobierno Nacional en lo concerniente al fomento de carreras estratégicas, investigación científica, desarrollo tecnológico, innovación, transferencia de conocimientos al conjunto social y productivo del país y la inclusión social.

El Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) en el documento denominado “Las Universidades Públicas en el año del Bicentenario”⁵, entregado a la Señora Presidente de la Nación el día 20 de octubre de 2010, ha explicitado la decisión y voluntad del conjunto de las Universidades Nacionales de involucrarse y participar activamente en las políticas de Estado.

En tal sentido, las Universidades participaron activamente en la elaboración del PEA, como instituciones reconocidas, formadoras de Recursos Humanos y generadoras de conocimiento, siendo necesaria su intervención activa en la modificación del modelo de transformación de la matriz socio-productiva actual que permita un proceso de desarrollo sustentable del territorio en el cual están insertas.

Las Unidades Productivas de Innovación Agropecuaria y Agregado de Valor (**UPIAAV**) están concebidas como organismos destinados a integrar en un solo ámbito las dimensiones de enseñanza, investigación, extensión, vinculación tecnológica y servicios, de tal forma que confluyan en un espacio que genere emprendimientos que sean modelo de referencia, para la comunidad. Se trata de crear complejos productivos innovadores de alta potencialidad en transferencia de conocimientos, innovación y vinculación tecnológica con el sector productivo, particularmente los pequeños y medianos productores, o contribuir a dar sustento a la consolidación de algún proyecto existente en el marco conceptual propuesto.

Motivaciones:

El desafío de la sociedad de potenciar el desarrollo de la actividad agropecuaria para mejorar su incidencia económica, social y ambiental, que incorpore la innovación, el

⁵ Ver ANEXO II apartado D

conocimiento y el aprendizaje por interacción entre dicha sociedad y la Facultad que la alberga en su territorio, a través de la creación de una **UPIAAV**, constituye un pacto para vincular los procesos y dinámicas de aprendizaje con el desarrollo económico y social.

Alcances:

La **UPIAAV** posee el alcance de intervenir en el territorio en el cual la Facultad desarrolla sus tareas, incorporando aquellas ideas y proyectos que, tanto los pequeños y medianos productores como cooperativas agrícolas y otras formas asociativas promuevan dentro de ese mismo territorio, siendo dichos proyectos aprobados por miembros representativos de la sociedad y de la propia Facultad.

Limitaciones:

La **UPIAAV** tendrá como limitación positiva ponderar y tomar aquellos proyectos que impliquen innovación agropecuaria y agregado de valor. En cuanto a la faz territorial se mantendrá el límite de incumbencia de la Casa de Altos Estudios que impulsa la propuesta⁶. También deberá prever el presupuesto necesario para el desarrollo de cada proyecto, así como su fuente de financiamiento.

Objetivo General:

Crear una Unidad Productiva de Innovación Agropecuaria y Agregado de Valor **UPIAAV** que aplique los conocimientos disponibles de modo práctico y accesible a los sectores de la producción y el trabajo, especialmente orientado a los pequeños y medianos productores, que sea modelo de referencia para el desarrollo innovador en el área de influencia de la Facultad, tanto en la producción como en la responsabilidad social y el resguardo ambiental.

Objetivos Específicos:

La UPIAAV

- ✓ Promoverá y facilitará la vinculación y transferencia total o parcial de los modelos implementados en ella a los productores del territorio.
- ✓ Atenderá en especial a aquellos cuyas condiciones de vida y bienestar dependen de la producción agropecuaria.
- ✓ Generará procesos de agregado de valor en el marco de un desarrollo económico con inclusión social y cuidado medioambiental.

⁶ Esta limitación eventualmente propenderá a la articulación con otras Facultades y Universidades.

Población Objetivo Beneficiada:

Población objetivo: Emprendedores y Pequeños y Medianos Productores de la zona de influencia de la Facultad.

Beneficiados directos: Emprendedores, Pequeños y Medianos Productores y pobladores de la zona.

Beneficiados indirectos: Población de la Provincia de La Pampa, la Patagonia y zona de influencia.

Viabilidad:

Fortalecen la viabilidad de la **UPIAAV**, las alianzas y convenios que la Facultad tiene firmados con Instituciones y Organizaciones que comparten su visión y objetivo y se consolidará con los que firme específicamente para la implementación de este proyecto (ver Anexo II).

Con el aporte financiero que señala el Protocolo Específico PE 01/2013 de creación del Programa AGROVALOR y la implementación del Proyecto CETTA-AVES⁷ se iniciará la actividad de la **UPIAAV**. La sustentabilidad se consolidará implementando la estrategia diseñada al efecto. Ella contempla varios instrumentos alternativos en su aplicación y oportunidad (ver Anexo I).

La estrategia se ajustará a un marco regulatorio específico y en un todo de acuerdo con el Estatuto y el Proyecto Institucional de la Universidad y de la Facultad de Ciencias Veterinarias.

Son significativos para el presente apartado, los términos en que la unidad de negocio, que se creó y se protegió en un ambiente amigable y lleno de fortalezas, tales como infraestructura, asistencia técnica, capacidad de investigación, redes de contacto, otros, y que ya está madura para seguir en el mercado por sus propios medios, colabore ingresando al CCSE (Comité Consultor de Socios Estratégicos) y/o con el sostén financiero de la **UPIAAV**.

⁷ Ver ANEXO II apartado E (índice del proyecto)

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL de una UPIAAV

La estrategia organizacional está integrada por dos componentes

- ✓ Instalación, Difusión y Concientización⁸ de la actividad de la UPIAAV
- ✓ Implementación del Proceso de ingreso – selección – ejecución de los proyectos.

Los proyectos que se presenten a la UPIAAV seguirán un circuito administrativo organizado⁹ que dejará registro escrito (carpeta de proyecto) y ordenado de cada paso que cumpla el mismo. Esta acción permitirá informar al o los interesados y alimentará la base de registro para el seguimiento, control de gestión y emisión de informes para toma de decisión

EQUIPO DE TRABAJO: PERFILES – MISIONES – FUNCIONES

El Equipo de Trabajo será conducido por una Dirección General de la UPIAAV encabezada por el Decano o Vicedecano de la Facultad de Ciencias Veterinarias.

Un Comité Evaluador Académico y un Comité Consultor de Socios Estratégicos incorporarán, de manera colaborativa en la aprobación de los proyectos, a todos los actores sociales de la comunidad que abarca. Tanto económicos, políticos y sociales territoriales, así como a los que integran el cuerpo universitario en sus facetas de investigadores, docentes, graduados y alumnos.

A través de la Secretaría Ejecutiva y sus tres áreas operativas – Coordinación de Coordinación de Administración, Gestión Legal y Logística, Coordinación de Equipos de Trabajo de Campo y Capacitación y Coordinación de Registro, Seguimiento y Control de Gestión de Proyectos - incentivarán la presentación de proyectos por parte de la comunidad manteniendo una comunicación fluida con la comunidad y vincularán los proyectos aprobados con los recursos de la Facultad y sus capacidades, como así también con el financiamiento necesario para su desarrollo. Esta dinámica esperada le otorga a esta unidad de trabajo, dentro y fuera del Equipo

⁸ La acción será diseñada por los equipos de trabajo de la Secretaría Ejecutiva y elevada a consideración del Director General.

⁹ Ver en este mismo apartado cuando se describe la participación de los distintos equipos de trabajo.

de Trabajo, un rol articulador y de continuidad fundamental para el éxito de la **UPIAAV**.

Se espera que la incorporación de los Comités mencionados precedentemente implique una aceptación social a cada proyecto que se le brinde apoyo.

Dirección General - DG

Secretaría Ejecutiva – SE

- Coordinación de Administración, Gestión Legal y Logística.
- Coordinación de Equipos de Trabajo de Campo y Capacitación.
- Coordinación de Registro, Seguimiento y Control de Gestión de Proyectos.

Comité Evaluador Académico - CEA

Comité Consultor de Socios Estratégicos - CCSE

DIRECCIÓN GENERAL - DG

Director General: Decano o Vicedecano de la Facultad.

Misiones y funciones:

1. Establecer los lineamientos políticos de la **UPIAAV** en el marco de sus objetivos generales y específicos, de acuerdo a los lineamientos que propone el Programa AGROVALOR.
2. Designar a todos los miembros de la **UPIAAV** los de la Facultad y los externos.
3. Supervisar el equilibrio¹⁰ de la conformación de los Comités Académico y de Socios Estratégicos.
4. Aprobar la planificación anual de la **UPIAAV**.
5. Aprobar en forma definitiva los proyectos que se implementarán

SECRETARÍA EJECUTIVA - SE

Secretario: designado por la Dirección General de la **UPIAAV**.

¹⁰ Se recomienda la observación de esta función con el fin de prevenir y evitar las dobles y/o triples representaciones que generen distorsiones en las misiones y funciones de base.

Perfil:

Profesional Senior con antecedentes en el sector agropecuario, poseer conocimientos de evaluación de proyectos, capacidad de gerenciamiento y de generación de proyectos. Experiencia no menos a 5 años en la materia. Capacidad de liderazgo y de coordinación de equipos de trabajo.

Misiones y funciones:

1. Actuar, por delegación del Director General, como interlocutor por la Facultad ante las dependencias pertinentes de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación y del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, así como frente a las distintas organizaciones y organismos oficiales que involucren el accionar de la **UPIAAV**.
2. Invitar a las Instituciones y Organismos de la Comunidad a conformar el Comité de Socios Estratégicos.
3. Coordinar el accionar de los Comités Evaluador Académico y Consultor de Socios Estratégicos.
4. Conducir las tres Coordinaciones que se encuentran bajo su dependencia directa.
5. Planificar los objetivos, estrategias y recursos económicos necesarios para que funcione y cumpla sus objetivos la **UPIAAV**, siempre con base en los preexistentes de la Facultad.
6. Establecer el sistema de información y comunicación de las actividades de la **UPIAAV**.
7. Supervisar y aprobar todos los documentos e informes que produzcan las Coordinaciones a su cargo.
8. Confeccionar la agenda de trabajo y consideración de la Dirección General.

COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN LEGAL Y LOGÍSTICA

Coordinador y colaboradores: designados, a propuesta de la Secretaría Ejecutiva, por la Dirección General de la **UPIAAV**.

Perfiles:

Profesional Junior en el área de administración, con conocimientos en TIC, y experiencia en logística.

Un profesional en Derecho Administrativo y Comercial (medio tiempo)

Un profesional en medición de impacto medioambiental y social (medio tiempo).

Un profesional en diseño de proyectos (medio tiempo).

Un profesional en Comunicación y Redes (medio tiempo).

Misiones y Funciones:

1. Organizar el desarrollo de las actividades de apoyo legal, técnico y administrativo de la **UPIAAV**.
2. Elaborar y aplicar los procedimientos de gestión¹¹ administrativos y financieros acordes a la normativa para las **UPIAAV**
3. Diseñar términos de referencia para presentar los proyectos recibidos, procedimiento para su presentación y criterios de evaluación.
4. Crear y administrar un website de la **UPIAAV**.
5. Diseñar y planificar reuniones de sensibilización con las poblaciones objetivo para la presentación y difusión de las actividades de la **UPIAAV**.
6. Elaborar materiales de difusión de las actividades de la **UPIAAV**.
7. Diseñar campañas de difusión de la **UPIAAV** que se entregará a los medios masivos de comunicación.
8. Generar todos los esfuerzos tendientes al éxito de los proyectos aprobados, realizando o colaborando en la formulación y evaluación de proyectos.
9. Supervisar la implementación de todos los Proyectos aprobados.
10. Elaborar la nómina de nombramientos Recursos Humanos de la Facultad y externos requeridos para cada proyecto. Sustanciar los trámites correspondientes.
11. Elaborar la lista de adquisiciones de equipamiento e insumos de cada Proyecto. Sustanciar los trámites correspondientes.
12. Sustanciar todos los trámites legales¹² correspondientes a los proyectos que se financien en la **UPIAAV**.
13. Brindar a demanda apoyatura técnica para la creación de cooperativas, asociaciones y redes de productores. Generar todos los informes de inicio, medio tiempo y finales de todas las acciones implementadas por la **UPIAAV**¹³
14. Crear y administrar la RED de EMPRENDEDORES¹⁴

¹¹ Incluye la Carpeta de Proyecto, informes, agendas, comunicaciones internas, otros.

¹² Especialmente sobre las condiciones de dominio y propiedad de los emprendimientos, las sociedades que se generen y los derechos y obligaciones que se ejerzan y se asuman respectivamente.

¹³ Base de la planificación del Presupuesto Anual.

¹⁴ Profundizará el vínculo entre la Facultad y la Comunidad porque ambos recibirán información actualizada afín a los proyectos que presentaron y se mantendrán actualizados.

COORDINACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DE CAMPO Y CAPACITACIÓN

Coordinador y colaboradores: designados, a propuesta de la Secretaría Ejecutiva, por la Dirección General de la **UPIAAV**.

Perfiles:

Profesional Senior con experiencia en la temática de desarrollo e implementación de procesos productivos así como de transferencia de conocimientos y tecnología.

Capacitadores,

Extensionistas

Supervisores.

Misiones y Funciones:

1. Coordinar la implementación de cada proyecto aprobado.
2. Solicitar la designación y/o contratación de los RR.HH. necesarios para la implementación del proyecto.
3. Procurar que se realicen prácticas profesionales, pasantías y actividades de desarrollo de competencias laborales en los proyectos aprobados de docentes, graduados y alumnos de la Facultad.
4. Supervisar la vinculación de las líneas de investigación que lleve a cabo la Facultad/Universidad que estén relacionadas con proyectos y emprendimientos productivos aprobados.
5. Solicitar la consideración al CEA, a través de la SE, de enseñanza y/o investigación de temáticas detectadas como necesarias, sea en forma transversal o unitaria.
6. Transferir modelos tecnológicos, de organización y gestión a los emprendedores y productores del territorio, particularmente a los de pequeña y mediana escala.
7. Confeccionar un informe específico sobre la implementación del proyecto¹⁵ de acuerdo a los resultados esperados.
8. Elaborar una evaluación de desempeño de los alumnos de la universidad para ser presentada ante la cátedra que autorizo su trabajo.

¹⁵ Si es un proyecto extenso (más de 6 seis meses, deberá desdoblarse y hacer un informe de avance y uno final).

COORDINACIÓN DE REGISTRO, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Coordinador y colaboradores: designados, a propuesta de la Secretaría Ejecutiva, por la Dirección General de la [UPIAAV](#).

Perfiles:

Profesional Senior con experiencia en los niveles de control de gestión de proyectos, así como de creación de indicadores y variables.

Un profesional con experiencia en TIC.

Misiones y funciones:

1. Diseñar, crear y administrar una base de datos¹⁶ para registrar todos los datos de los proyectos ingresados a la [UPIAAV](#).
2. Diseñar y elaborar una matriz lógica de seguimientos de Proyectos que es la contraparte del plan de implementación de todo proyecto. Será aprobada por la SE.
3. Determinar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y el cumplimiento de los objetivos de los proyectos presentados en función de sus objetivos, cronograma de implementación y recursos pedidos a la [UPIAAV](#).
4. Confeccionar los instrumentos de registro para el control de gestión de las actividades de la [UPIAAV](#).
5. Confeccionar los instrumentos de seguimiento de los proyectos aprobados.
6. Auditar cada proyecto aprobado y ejecutado.
7. Corroborar el cumplimiento del nivel alcanzado en las metas físicas y financieras de cada proyecto en ejecución
8. Construir un banco de indicadores para la evaluación de proceso.

COMITÉ EVALUADOR ACADÉMICO - CEA

El CEA será integrado por representantes (un titular y un suplente) de la Facultad de:

1. Las Carreras que se vinculen con la temática agropecuaria, productiva y de administración de empresas.
2. Los Posgrados que se vinculen con la temática agropecuaria, productiva y de administración de empresas.

¹⁶ Será insumo del website de la [UPIAAV](#).

3. Del área de Investigación.
4. Del área de Extensión.
5. Del área de Tecnología.
6. Del área que gestiona las Pasantías.
7. Del área que organiza a los Egresados.

Se podrá incorporar toda otra Área, Instituto u Organización experta que la Secretaría Ejecutiva recomiende o el Director General considere pertinente y apruebe. Se deberá mantener el número impar de miembros.

El CEA es un Comité de pares que formulará su propio Reglamento de Funcionamiento dentro de los 30 días corridos de constituido, en el mismo:

- ✓ confirmará o cambiará las misiones y funciones y criterios de funcionamiento, que en principio se le asignan.
- ✓ Fijará su lugar de funcionamiento.
- ✓ Se reunirá con una periodicidad de quince (15) días.
- ✓ Será informado semanalmente sobre todas las actividades de la **UPIAAV**
- ✓ Será convocado y conducido por el Secretario Ejecutivo, con voz pero sin voto.

Misiones y Funciones:

1. Generar los grupos de trabajo necesarios (docentes, pasantes, alumnos, egresados) para considerar los proyectos aceptados por la Secretaría Ejecutiva, encauzando su accionar con aquellas actividades de investigación, extensión y capacitación que lleve a cabo la Facultad.
2. Confeccionar un informe tipo FODA y dictamen sobre cada proyecto que reciba. En él propondrá las prácticas profesionales, pasantías y actividades tales como las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y que considere oportunas en la implementación. También, de existir se consignará la innovación productiva mediante la incorporación de tecnología y agregado de valor de los proyectos, así como su impacto en el territorio donde se desarrollará.
3. Proponer a consideración de la Dirección General la ampliación y/o creación de redes científicas y tecnológicas, líneas de investigación que puedan vincularse con los proyectos y emprendimientos productivos que vayan a implementarse, difusión y/o divulgación de mejoras permanentes en la actividad productiva como resultado de los trabajos de investigación y considerar, evaluar y proponer si fuera el caso la incorporación a la

enseñanza, de temáticas detectadas como necesarias sea en forma transversal o unitaria, presentadas por la Coordinación de Equipos de Trabajo de Campo y Capacitación, a través de la Secretaría Ejecutiva.

4. Emitir un dictamen sobre cada Proyecto considerado. Este dictamen, sea positivo o no, será parte de la Evaluación final de cada uno de ellos¹⁷.
5. Consignar los perfiles de los equipos interdisciplinarios de trabajo en función de las necesidades de cada proyecto considerado, a solicitud de la Secretaría Ejecutiva.

COMITÉ CONSULTOR DE SOCIOS ESTRATÉGICOS - CCSE:

El CCSE será integrado por representantes, un titular y un suplente, de las y los:

- ✓ Intendencias;
- ✓ Cámaras Agropecuaria, de Comercio y Empresaria;
- ✓ Empresas;
- ✓ Asociaciones Cooperativas o Mutuales;
- ✓ Instituciones Técnicas, Educativas, Sindicales, Culturales, Sociales, Salud, Deportivas y Religiosas.
- ✓ Asociaciones Vecinales o entidades que agrupen a ciudadanos;
- ✓ Organizaciones No Gubernamentales que posean interés en la temática;
- ✓ Medios de Comunicación en general y de la zona donde se desarrollarían operativamente los proyectos que se presenten, en particular.

Se podrán incorporar, a pedido de los propios miembros y/o a propuesta de la DG y SE toda otra institución u organismo que contribuya a optimizar los objetivos del Comité. Se deberá asegurar y mantener el equilibrio en la representación sectorial y el número impar de miembros.

El CCSE es un Comité de pares que formulará su propio Reglamento de Funcionamiento dentro de los 30 días corridos de constituido, en el mismo:

- ✓ confirmará o cambiará las misiones y funciones y criterios de funcionamiento, que en principio se le asignan.
- ✓ Fijará su lugar de funcionamiento.
- ✓ Se reunirá con una periodicidad de quince (15) días.

¹⁷ Por orden de prioridad lógica será el primer dictamen de preaprobación que se emita siendo el segundo el del Comité de Socios Estratégicos.

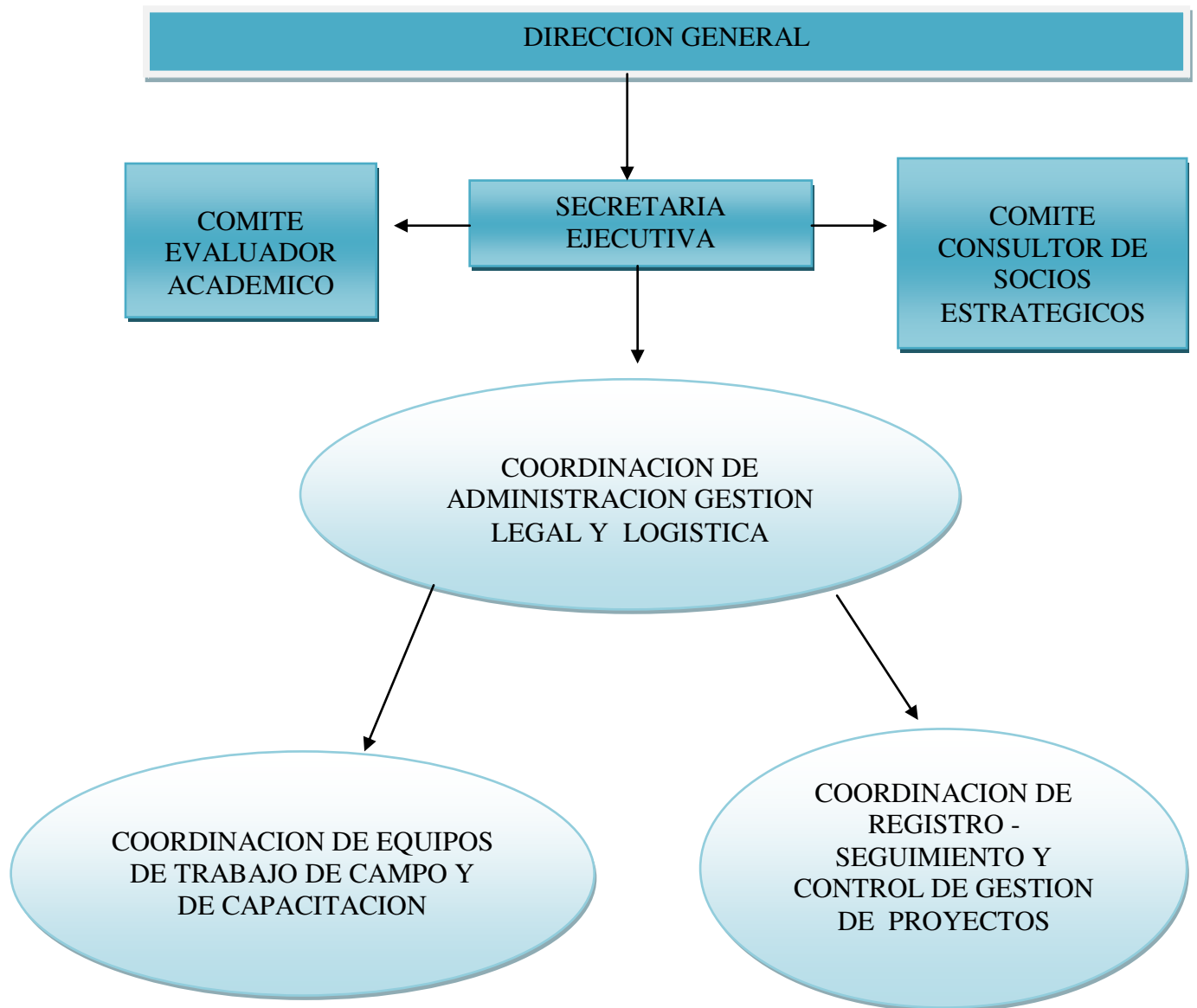
- ✓ Será informado semanalmente sobre todas las actividades de la **UPIAAV**
- ✓ Será convocado y conducido por el Secretario Ejecutivo, con voz pero sin voto.

Misiones y Funciones:

1. Considerará desde su punto de vista los proyectos que fueron considerados por el Comité Evaluador Académico, contando con el Dictamen académico emitido por el mismo.
2. Confeccionará un informe de recomendación que formará parte del Dictamen final de cada proyecto sea aprobado o no. En él se:
 - a. Realizará una evaluación¹⁸ de mérito y oportunidad de los proyectos en cuanto a la planificación y gestión establecida para el Municipio donde se desarrolle el mismo.
 - b. Aportará su mirada especialmente en los apartados innovación productiva mediante la incorporación de tecnología y agregado de valor de los proyectos.
 - c. Analizará el impacto territorial sostenible de los proyectos así como su incidencia en la generación de puestos de trabajo, en gestión y comercialización.
 - d. Cooperará desde sus espacios en el establecimiento del entramado institucional propicio para impulsar los procesos de implementación y sostenimiento en el tiempo de los proyectos aprobados y en desarrollo de la **UPIAAV**.

¹⁸ Cabe aclarar que los conceptos básicos que se plantean como criterios de evaluación de proyectos son materia de definición por consenso y ésta tarea se considera inserta en el capítulo pertinente del Reglamento de funcionamiento. Se recomienda incluir, con alcances y tiempos, una cláusula de actualización y reformulación de los conceptos.

ESQUEMA DE LA UPIAAV



PROYECTOS de Emprendedores y PyMES a implementar

SELECCIÓN DE PROYECTOS¹⁹

Descripción:

En esta etapa se seleccionarán las ideas y proyectos, y se generarán los planes de negocios para que la **UPIAAV** decida sobre su desarrollo.

Todos los proyectos o ideas de proyecto son presentados a la Secretaría Ejecutiva. Una vez registrados y ordenados los proyectos ingresarán al Comité Evaluador Académico (CEA) para su análisis y evaluación.

El CEA emitirá un informe FODA y dictamen (que lo preaprueba o no para cada proyecto. En él se explicitarán las capacidades de la Facultad para poder coadyuvar a su realización y si considera que la idea o proyecto presentado es viable. En caso de no considerarlo así deberá sustentar su postura y procurará proponerle alternativas al que presentó el proyecto.

En estos términos, con un dictamen de preaprobación el proyecto pasará por la Secretaría Ejecutiva para registrar su estado de avance y será girado al Comité Consultor de Socios Estratégicos (CCSE) quien se expedirá sobre la conveniencia o no de la realización del proyecto en estudio.

De contar con esta segunda preaprobación la Secretaría Ejecutiva lo remitirá a la Coordinación de Equipos de Trabajo y Capacitación y a la Coordinación de Administración, Gestión Legal y Logística.

Dichas áreas evaluarán los conocimientos y aptitudes del emprendedor, y le aplicarán al proyecto preaprobado la matriz lógica de implementación – seguimientos²⁰. Acto seguido elaborará el Informe Integrador donde se mencionarán

¹⁹ Lo que se describe de aquí en adelante es posterior a las acciones de instalación, concientización y difusión de la actividad de la **UPIAAV**, en la región y la comunidad.

²⁰ Ver ANEXO II apartado F.

todas aquellas herramientas que la Facultad esté en condiciones de ofrecer en cuanto a investigación, formulación de proyecto, necesidades de inversión y asistencia técnica capacitación, pasantías y cualquier otra tarea necesaria para la implementación del proyecto.

Por medio de las disciplinas de las distintas carreras, la Facultad le facilitarán al proyecto de la **UPIAAV** la realización de investigaciones o propuestas tendientes a desarrollar las ideas de negocios propuestas.

DESARROLLO DEL PROYECTO

Descripción:

En el desarrollo del proyecto se pondrá en marcha el plan de negocio generado en su evaluación inicial, se constituirá formalmente la unidad de negocio y comenzará a operar con el asesoramiento, trabajo de campo, capacitación y seguimiento de la **UPIAAV**, a través de la Coordinación de equipos de Trabajo de campo y capacitación²¹

En esta etapa el emprendedor se encontrará trabajando y desarrollando sus habilidades, las cuales pueden ser obtenidas gracias a su actualización y/o capacitación, y operará en un ambiente controlado bajo la tutela del equipo asesor, pasantes, etc.

Equipo multidisciplinario asignado al proyecto:

Constituido por expertos agrícolas, de incorporación de tecnología, investigación, marketing, finanzas, administración de personal, calidad, y todo otro saber o práctica que se requiera y que la Facultad estuviere en condiciones de brindarle, asesorando al emprendedor en general para que se desarrolle, minimizando los riesgos de fracaso en el emprendimiento, así como incorporación de pasantes, investigadores, etc.

²¹ Que le asignará un Equipo Multidisciplinario formado por expertos y pasantes en tareas agrícolas, incorporación de tecnología, investigación, marketing, finanzas, administración de personal, calidad y todo otro saber o práctica que se requiera y que la Facultad estuviere en condiciones de brindarle.

Proceso – Etapas:

1. Firma de convenios de desarrollo con el emprendedor, o asociados, o persona que haya presentado el proyecto.
2. Asignación del equipo técnico asesor.
3. Asignación de recursos financieros.
4. Adquisición de equipamiento e insumos necesarios.
5. Contratación del personal.
6. Puesta en marcha del emprendimiento.
7. Incorporación a la RED de Emprendedores **UPIAAV**.

En todo el proceso, una vez aprobado el proyecto, habrá una reunión mensual del emprendedor con la Coordinación de Registro, Seguimiento y Control de Gestión de Proyectos que explicitará el seguimiento y control realizado, tanto en lo que considere pertinente corregir como en aquello en que hay que profundizar, o en conocimientos a adquirir e incorporar. En dicha reunión participarán integrantes de la Coordinación de Equipos de Trabajo y de Capacitación y, de corresponder, de la Coordinación de Administración, Gestión Legal y Logística.

La Coordinación de Registro, Seguimiento y Control de Gestión elevará en 48 horas hábiles un informe detallado de la reunión a la Secretaría Ejecutiva para su conocimiento. De considerarlo pertinente, esta lo remitirá al CEA y al CCSE.

CONSOLIDACIÓN

Descripción:

En esta etapa se adquirió experiencia en el mercado y el emprendedor puede fortalecerse tanto técnica como económica y financieramente. A su vez serán revisados y reformulados los planes de negocios, comenzando el desligamiento de la **UPIAAV**.

El emprendedor comienza a prepararse para desligarse de la **UPIAAV**, finalizando su capacitación, con el equipo multidisciplinario que solo monitorea su actuar operativo.

Proceso:

1. Evaluación del estado de avance del plan de negocios.
2. Reformulación del plan de negocios.(en caso de ser necesario)
3. Evaluación de nuevas alternativas de financiamiento.
4. Término de la capacitación y actualización del emprendedor.
5. Término de la asesoría directa del equipo asignado al emprendedor.
6. Reformular indicadores de seguimiento e iniciarlo.
7. Preparación para el egreso del emprendedor de la **UPIAAV**.
8. Confirmación de su registro en la RED de Emprendedores **UPIAAV**

SEGUIMIENTO E IMPACTO**Descripción:**

El emprendedor está preparado técnica, comercial y financieramente para seguir su desarrollo sin la tutoría de la **UPIAAV**, dando paso así al proceso de Seguimiento post **UPIAAV**, con el fin de continuar y completar la evaluación de impacto socio-ambiental de acuerdo a los indicadores elaborados.

Esta acción sobre cada proyecto le permitirá a la **UPIAAV** evaluar su propio desarrollo y mejorar sus procesos sustantivos. El nexos e instrumento central será la RED de Emprendedores **UPIAAV**.

PRESUPUESTO

Los fondos asignados a la **UPIAAV** se invertirán de la siguiente manera el 80% del monto total se asignará a la financiación de Proyectos presentados por Emprendedores y Pequeños y Medianos Empresarios y el 20% restante, en el fortalecimiento de la estructura de la **UPIAAV** que funcionará en las áreas y espacios que aportan la Facultad y sus socios estratégicos al presente proyecto.

PRESUPUESTO ANUAL:

COMPONENTE	MONTO
1 – Gastos Iniciales de Instalación – Implementación - Difusión y Concientización de la UPIAAV	\$ 220.000,00
2 – Implementación del Primer Proyecto	\$ 720.700,00
3 – Funcionamiento de la Unidad UPIAAV	\$ 400.000,00
4 – Saldo remanente para próximos proyectos	\$ 808.100,00
TOTAL	\$ 2.148.800,00

PRESUPUESTO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO:

APORTE FCV ²²	APORTE EXTERNO	TOTAL
\$ 148.800,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.148.800,00

Todos los ingresos provenientes de las áreas funcionales de la **UPIAAV** serán reinvertidos en la implementación de nuevos proyectos o la replicación o perfeccionamiento de los ya ejecutados.

²² Monto presupuestado de aportes tales como: Servicios básicos – Insumos – Mantenimiento de Infraestructura y Equipamiento.

ANEXO I

ESTRATEGIA ALTERNATIVAS DE SUSTENTABILIDAD DE LA UPIAAV

Respetando los lineamientos del Protocolo Específico PE 01/2013 se diseñaron estrategias e instrumentos alternativos para su implementación sustentable.

Por las características de las actividades que se desarrollan en el ámbito del quehacer universitario existen múltiples unidades estratégicas de negocios que se pueden considerar dentro de una UPIAAV, distinguiéndose al menos tres (3) grandes áreas de trabajo:

AREAS DE TRABAJO:

Área de Consultoría: Es la encargada de facilitar el proceso de generación del negocio, prestando asesorías en la preparación y evaluación de proyectos para quienes lo requieran y capacitando al emprendedor con los conocimientos y aptitudes que le permitan desenvolverse de una buena forma en el emprendimiento. Además, esta área podrá prestar asesorías y capacitación a PyMEs o personas físicas que lo requieran con el fin de aprovechar la organización y los recursos con los que disponga, pero siempre sin que perturbe la labor de apoyo al proceso de generación del negocio.

Área de Generación y Desarrollo del Negocio: Es el área principal y su funcionamiento depende de los proyectos que se aprueben para ser gestionados. Como la capacidad de emprendimiento²³ en Argentina es alta y la Facultad cuenta con la capacidad creativa para generar ideas que se pueden desarrollar, el número de emprendimientos queda limitado a los fondos que existan para este objeto del gasto.

Otro punto que la UPIAAV aborda es la disminución del riesgo de fracaso en los nuevos emprendimientos al contar con recursos humanos capacitados para

²³ Se entiende que todo Emprendimiento puede referenciado a Personas Individuales o Pequeñas y medianas Empresas y Empresas propiamente dichas. Se usan en forma alternativa estos términos y también PyME.

desarrollar las tareas de gestión del negocio y por último disminuye costos de puesta en marcha del mismo al ocuparse de toda la tramitación y de la administración de la misma en sus inicios.

Área de Inversiones: Esta es el área directamente relacionada a la generación del negocio, encargada de conseguir los recursos y administrar el dominio del emprendimiento. Los clientes de esta área serán todos aquellos inversionistas que quieran participar y/o comprar parte del emprendimiento.

PROVEEDORES.

Los proveedores de la **UPIAAV** son variados pero se podrían separar en dos (2) grandes grupos: los **proveedores internos** dentro de los cuales está la Facultad propiamente dicha, y los **proveedores externos**, que son los ajenos a la Facultad, la comunidad en general que se relaciona con la institución educacional y los inversionistas, así como otros organismos u organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y preponderantemente el sector rural en su conjunto.

Los **proveedores internos son** los miembros de la Facultad que pueden participar en la generación del negocio. Esta participación puede ser como proveedores de ideas y proyectos para desarrollar y/o como proveedores de conocimientos técnicos y capacidad de gestión. Ambas situaciones serán administradas por la **UPIAAV** en la generación de valor de los emprendimientos y en las distintas asesorías.

El rol de los proveedores externos está limitado a aportar ideas y proyectos a la **UPIAAV**, aportar el financiamiento para planes de desarrollo de las empresas ya desarrolladas (instituciones financieras o inversionistas) y aportar a la compra de unidades experimentales de negocios agropecuarios específicos. No obstante, el financiamiento de la inversión realizada en las unidades experimentales de negocios por parte de personas ajenas a la Facultad estará sujeto a la aprobación de la **UPIAAV**, pero bajo las condiciones de dominio que el proceso de generación de negocio determine.

Por último, las instalaciones físicas e insumos que requiera la **UPIAAV** serán entregados por la Facultad en una primera instancia. Esto permitirá que la **UPIAAV**

opere como un área autónoma de la institución educativa que se autogestiona y autosustenta, teniendo como marco los lineamientos establecidos por el Protocolo Específico PE 01/2013 y los enmarcados en el Proyecto Institucional de la Facultad, a estos efectos.

PLAN DE NEGOCIO

El plan de Negocio de la **UPIAAV** debe obedecer por lo menos al análisis de sus:

- ✓ Servicios
- ✓ Precio
- ✓ Ingresos
- ✓ Plaza
- ✓ Formas de promoción.

SERVICIOS:

La **UPIAAV** tendrá tres áreas de negocios (de Consultoría - de Generación y Desarrollo del Negocio - de Inversiones), cada una de estas áreas poseerá un paquete de servicios que prestara tanto a las unidades experimentales de negocios como a personas físicas o jurídicas que lo requieran.

El detalle de estos servicios se presenta a continuación clasificada por cada una de las áreas de la **UPIAAV**.

Servicios del Área de Consultoría

El área de consultoría es un área de apoyo al desarrollo del emprendimiento, uno de sus fines es el facilitar los procesos previos a la generación del negocio, como lo son la evaluación de proyectos o la investigación de posibles productos o servicios que se pueden evaluar.

Además, otro de los fines es capacitar al emprendedor que posea un proyecto y generar los planes de negocios de los proyectos evaluados y que pasen la selección previa antes de ser presentados ante las instancias de evaluación y aprobación del directorio de la **UPIAAV**.

Aprovechando esta área y la experiencia que se generará producto del desarrollo de las funciones que le son propias, se propone una serie de servicios de asesoría que

la **UPIAAV** puede entregar a la comunidad para ayudar a solventar su funcionamiento.

Los servicios que en un principio se entregaran son los siguientes:

- a) **Capacitación:** En lo que se refiere a este servicio se pretende promocionar los cursos y carreras que la Facultad posee en este momento, crear otros cursos que las PyMEs necesiten y planificar e implementar seminarios o talleres en temas que la Facultad proponga o la comunidad solicite.

Asimismo, se propondrá incorporar a las áreas curriculares en forma transversal o unitaria, temáticas relacionando prácticas y pasantías con la **UPIAAV**.

- b) **Estudio de mercado:** La investigación de mercado es un servicio que no siempre es prestado donde se asienta la Facultad y que posee un mercado con poco desarrollo en la región. Es por esto que convocando a alumnos de la Facultad es posible prestar un buen servicio que se aboque a generar estudios de mercado e investigaciones de distintas índoles que las PyMES requieran o la comunidad necesite.

- c) **Asesorías Contables y Tributarias:** Las asesorías contables y tributarias, son un campo muy amplio y que dependiendo de los requerimientos del mercado se propondrá la especialización en algún área, dejándolo por el momento sin especificar.

- d) **Preparación y Evaluación de Proyectos:** Este servicio será entregado a toda persona u organización que tenga una idea, producto o servicio que quiera evaluar su factibilidad técnico-económica, constará de un estudio de mercado, un plan de marketing para su comercialización, una propuesta organizacional, un estudio legal y medio ambiental, una evaluación de necesidad de transferencia tecnológica y de la implicación de desarrollo en el territorio de incorporación de tecnología, su impacto en términos de mano de obra y la presentación del estudio técnico que en los caso de ser factible será desarrollado por la **UPIAAV**.

Otros servicios que la **UPIAAV** puede entregar en el marco de la preparación y evaluación de proyectos, es la formulación de propuestas de distinta índole para concursar a fondos estatales, esto encargado por otras personas u organizaciones, o para el desarrollo de negocios.

e) **Planes de Marketing:** Formulación de planes de marketing para PyMEs, Personas físicas y Empresas en marcha o que se estén formando y requieran este servicio.

f) **Planificación Estratégica:** En lo referente a este tema además de lo mencionado ya en el plan de marketing, se refiere a asesorías en la facilitación de procesos de planificación en la PyMEs, Personas físicas y Empresa en marcha, estudios sectoriales de competitividad y apoyo en la implementación del análisis del complejo agroindustrial al cual se dedique.

Este servicio se propone como una fuente de ingresos para la **UPIAAV** que es posible desarrollar, pero que requiere una instrucción previa y la planificación de las actividades poseyendo un gran potencial para ser desarrollado.

g) **Auditorías:** Otra área factible de desarrollar por la **UPIAAV** es la Auditoría tributarias, contables, en procesos y medioambientales, como también es la certificación medioambiental, de normas ISO o de cualquier otra que sea necesaria, como EUROP GAP, que permita la exportación de los productos de la cadena agroindustrial y agropecuaria, buscando siempre incorporar el mayor nivel de agregado de valor en origen.

Servicios del Área de Generación y Desarrollo del Negocio de Desarrollo

El desarrollo de PyMEs está compuesto por una serie de servicios que están destinados a la creación de valor en ella y a disminuir al mínimo el riesgo de fracaso. Si bien este servicio estará abierto a todo aquel que lo requiera, está subordinado a la aprobación de la de la **UPIAAV**.

Los SERVICIOS que se entregaran en la **UPIAAV** serán:

a) **Asistencia Jurídica** en la formación de PyMEs: Esta asistencia está compuesta por toda la tramitación para formalizar íntegramente la operación de la PyME, desde la formación y constitución de la misma hasta la regularización ante los organismos impositivos y de fiscalización, permisos de sanidad, municipales, etc.

b) **Asistencia técnica producto:** Esta trata asistencia en el desarrollo del producto durante todo el proceso de las cadenas que se trabajen, en el marco del entramado productivo establecido por la normativa vigente, tales como envase, empaque y calidad.

- c) **Asistencia técnica en proceso:** Asistencia en la implementación de procesos productivos y administrativos, además de mejoras a los procesos y reducción de tiempos muertos.
- d) **Asistencia técnica en comercialización:** Este servicio cuenta con la creación e implementación de un plan de marketing, desarrollo de marca, implementación de sistemas de calidad de servicio e implementación del mix comercial.
- e) **Infraestructura:** En los casos que se requiera la provisión de una oficina a la empresa o PyME en cuestión, para que pueda operar, ésta tendrá a su disposición teléfono, fax y una computadora con Internet.
- f) **Disponibilidad de Laboratorios e instalaciones complementarias:** Para el desarrollo de productos o alguna investigación que tenga relación con la actividad de la PyME, la Facultad se pondrá a disposición las mismas.
- g) **Desarrollo de cartera de clientes:** El desarrollo de una cartera de clientes es fundamental para la PyME por ello la **UPIAAV** entrará en la búsqueda de clientes o nuevos clientes para ella.
- h) **Inserción y apoyo de agrupaciones empresariales:** En búsqueda de darle mayor valor a la PyME y mejorar sus canales de comunicación con el mercado y el medio en el cual está inserta, se creará una agrupación para las unidades de negocios y se buscará la inserción en otras agrupaciones de conveniencia para la nueva PyME.
- i) **Apoyo y patrocinio en postulación a fondos públicos:** En los casos que sea factible la **UPIAAV** apoyará a las empresas en desarrollo para postular a fondos públicos sean éstos para nuevas inversiones en maquinarias o con otros fines y que la empresa necesite postular.
- j) **Asesoría financiera:** En la búsqueda de financiamiento para el crecimiento de la PyME o compra de nuevas maquinarias o expandir la empresa a nuevos mercados.
- k) **Asesoría y seguimiento constante de grupo de trabajo y capacitación:** Para el apoyo en todo momento de la PyME se asignará un equipo multidisciplinario de profesionales y/o pasantes tendiente a solucionar problemas que pueda tener la PyME o empresa en su operación.

Servicios del Área de Inversiones:

El Área de Inversiones administrará una cartera conformada por todas aquellas Personas Físicas, PyMEs y Empresas que terminaron su proceso de desarrollo de negocio. Será responsable, además, de promover y gestionar la inversión privada y finalmente, de definirse así, la venta de las unidades de negocios en los mercados nacionales e internacionales. Esta área, para el cabal cumplimiento de sus objetivos deberá suscribir acuerdos de cooperación con asociaciones empresariales, grupos económicos y de inversiones, organismos públicos y privados, nacionales o extranjeros que faciliten el crecimiento y valorización de las **UPIAAV**.

Los servicios del área de inversiones de la **UPIAAV serán:**

- a) **Asesoría en inversiones:** Se brindarán servicios de administración y asistencia en fondos de inversión, acciones, fondos mutuos, etc.
- b) **Administración de cartera de inversiones:** Este servicio está orientado a administrar las inversiones de las personas que inviertan en la **UPIAAV**, sin perjuicio que puedan ser en las unidades de negocios o en otras empresas.
- c) **Incorporación a grupos empresariales y organizaciones afines:** En el caso que se requiera a través de esta área canalizar la incorporación de las inversiones de sus clientes a grupos empresariales u otras organizaciones que reporten beneficios medibles y sustentables.
- d) **Valuación y corretaje de empresas:** En un principio este servicio estará disponible sólo para las unidades experimentales de negocios pero en el transcurso del tiempo se podrá extender a cualquier Empresa que lo requiera.
- e) **Intermediación de inversionistas nacionales y extranjeros:** Esta área actuará como intermediario entre las Personas Física, PyMEs y Empresas y los inversionistas que quieran hacerse parte en alguna de estas organizaciones en carácter de inversor pudiendo ser éstos nacionales o extranjeros.
- f) **Contacto con organizaciones internacionales:** El área de inversiones tendrá dentro de sus servicios la búsqueda de organizaciones internacionales que puedan hacer algún aporte ya sea para la investigación o para el desarrollo de proyectos existentes o en marcha.

PRECIO:

- a) Para todos los efectos cualquier servicio que la **UPIAAV** entregue a una PyME y que este en el proceso de gestión, no tendrá costo alguno para ella.
- b) Con respecto al servicio de generación del negocio, éste será dado a proyectos que la **UPIAAV** apruebe por lo que es cerrado para cualquier PyME.
- c) El costo de los servicios del área de asesorías será ajustado dependiendo del tipo de servicio o el alcance y el tiempo que se requiera para ser desarrollado. En el caso de la capacitación se espera que la mayor parte de los cursos se realicen a través de la **UPIAAV** por la Facultad por lo que el precio puede resultar muy competitivo en comparación a otras alternativas.
- d) El área de inversiones cobrará un porcentaje por la prestación de su servicio exceptuando los servicios entregados a las unidades de negocios.
- e) Ante la imposibilidad de expresar precios concretos para cada servicio porque depende de cada caso y de la magnitud del mismo la **UPIAAV** proyectará estimaciones promedio de ingresos y costos, para ajustar el precio final.

INGRESOS:

Todos los ingresos provenientes de sus áreas funcionales serán reinvertidos en la implementación de nuevos proyectos, la replicación o perfeccionamiento de los ya ejecutados y el financiamiento de su estructura.

- a) **Ingresos por consultoría y capacitación:** Estos ingresos contemplan los distintos servicios prestados por la **UPIAAV** en el ámbito de la región y zona de influencia.
- b) **Ingresos por Desarrollo de Emprendimientos:** Estos ingresos obedecen a dos naturalezas: la primera referente a utilidades por la venta de productos o servicios de las unidades de negocios y la segunda por utilidad en la venta de las mismas PyMEs y Empresas, una vez terminado su proceso de desarrollo inicial.

PLAZA

La **UPIAAV** desarrollará sus actividades en las dependencias de la Facultad sin perjuicio que existen servicios, como las asesorías, capacitaciones y auditorías solicitadas por Personas Físicas, PyMEs y Empresas, que deban desarrollados en otros ámbitos..

Además, la **UPIAAV** contará con tres modalidades de desarrollo que serán las que se presentan a continuación:

- a) **Desarrollo interno:** Todo el proceso de desarrollo se genera dentro de la **UPIAAV**, proporcionando espacio físico a la PyME, esto se da en los casos que se requiera de laboratorios especializados para el funcionamiento de la PyME o por la carencia de un lugar físico en donde ubicar la PyME creada.
- b) **Desarrollo externo:** La nueva PyME está físicamente fuera de las instalaciones de la **UPIAAV**, pero es asesorada continuamente en las dependencias de la PyME.
- c) **Desarrollo mixto:** Una parte de la empresa está dentro de las instalaciones de la **UPIAAV** y la otra parte está fuera de ella. Un ejemplo de esto es que la Persona Física, PyME o Empresa utilice las instalaciones de la **UPIAAV** para sus oficinas administrativas y que la planta productiva se encuentre fuera de las dependencias de la Facultad, esto conlleva a que la asesoría administrativa será dada dentro de la **UPIAAV** y las asesorías técnicas productivas se realizaran fuera de la misma.

FORMAS DE PROMOCIÓN

En lo referente a la promoción de la **UPIAAV** y de sus servicios, estos será realizada utilizando los canales de comunicación de la Facultad, tales como la radio universitaria, difusión por prensa o propaganda en actividades que la Facultad realice para la comunidad, charlas expositivas referentes al actuar de la **UPIAAV** y las oportunidad que representa para la comunidad universitaria y en general para la comunidad donde se encuentra inserta.

Para facilitar la promoción y como medio de publicidad se propone la creación de una página Web de la **UPIAAV** encargada de mostrar las actividades que está realizando y como medio más de contacto y recepción de ideas.

En lo referente a los servicios anexos al desarrollo de una PyME en sus inicios como lo es la búsqueda de inversiones y las asesorías, se trabajará realizando marketing directo enviando a las Empresas folletos descriptivos con información de los servicios que la **UPIAAV** presta.

Otros medio de difusión es el llamado a participar de la compra de unidades de negocios que se realizará por medio de la prensa escrita sean estos diarios o revistas especializadas con lo cual se dará a conocer la **UPIAAV**.

DE LA UPIAAV INICIAL A LA UPIAAV EMPRESA

En caso de un alto nivel de desarrollo de muchos de los proyectos financiados y desarrollados dentro de la **UPIAAV**, se planteará a futuro el desarrollo de una empresa productora y/o comercializadora de los productos obtenidos. Una **UPIAAV/ Empresa**. En estos casos se realizarán asociaciones con empresarios en las áreas agroalimentaria y agroindustriales de interés, quienes aportarán su experiencia, conocimientos y/o capital.

En el caso de la **UPIAAV**, siendo parte de una Facultad, una estructura recomendable para implementarla considerará la formación de un directorio de carácter transversal a la sociedad o de constitución diversa con la misión de dirigir la organización emprendedora y de un equipo de profesionales multidisciplinario con la misión de ejecutar las funciones y roles necesarios para el funcionamiento de la entidad.

En tal sentido, la **UPIAAV** constará de un directorio constituido de la siguiente forma:
El Decano de la Facultad.

Dos miembros vinculados a las áreas agroalimentarias y agroindustriales de la Facultad, elegidos por la máxima autoridad de la Facultad.

Dos funcionarios de la **UPIAAV**, con dedicación a tiempo completo.

Dos empresarios vinculados a la temática agroalimentaria o agroindustrial de la zona de influencia de la Facultad.

Total = 7 miembros del Directorio. Para todos los cargos se deberá nombrar un suplente.

El directorio tendrá las siguientes atribuciones básicas:

- ✓ Fijar los objetivos, planes y políticas de la **UPIAAV** para cada año.
- ✓ Evaluar los resultados de la gestión de la **UPIAAV** proponiendo planes contingentes en caso de ser necesario.
- ✓ Seleccionar los proyectos que serán desarrollados dentro la **UPIAAV**.
- ✓ Administrar el fondo de financiamiento de unidades de negocios, por si o a través de asociaciones vinculadas con organizaciones no gubernamentales con experiencia en la temática de administración, gestión y auditoría interna.
- ✓ Determinar la oportunidad y condiciones de materialización de las inversiones, capitalización o amortización del fondo de financiamiento de Personas Físicas, PyMEs y Empresas, venta, fusión o modificación de la propiedad de las unidades de negocios que se desarrollen.
- ✓ Nombrar o remover a todo el personal que preste servicios en ella.

Al Directorio se le sumará un equipo de trabajo, que evolucionará, desde una forma básica mínima hasta un tamaño propuesto para su nivel de plena actividad en el año. La estructura propuesta es la siguiente:

Un Director Coordinador que tendrá a su cargo llevar a cabo los planes y políticas fijadas por el Directorio y que tendrá a su cargo en forma radial las siguientes áreas:

- 1) Área de Preparación y Evaluación de Proyectos.
 - a) Área de generación de negocios.
 - b) Estudios de mercado
 - c) Evaluación de proyectos
 - d) Planificación estratégica
- 2) Área de Servicios
 - a) Consultoría
 - b) Marketing
 - c) Evaluación de necesidades de Capacitación

- d) Asistencia jurídica, informática y contable
- e) Asistencia técnica agroalimentaria y agroindustrial
- f) Laboratorio
- 3) Área de Inversiones
- 4) Área de Vinculación Universitaria
 - a) Área de capacitación
 - b) Área de investigación
 - c) Área de articulación científico – técnico
 - d) Área de Extensión
- 5) Área Administrativa
- 6) Área de Control de Gestión, Seguimiento y Monitoreo.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Financiamiento de las inversiones

Se sugiere seguir el modelo que genera una Sociedad de Capital de Riesgo (SCR), sobre la base de establecer compromisos de aportes de capital por parte de terceros, conformando múltiples fondos de inversión de patrimonio separado, cada uno de los cuales invierte en varios proyectos de riesgo. Cada fondo es administrado por un socio gerente o administrador, que realiza aportes de capital por cuenta de la SCR y, en conjunto con los empresarios innovadores, participa activamente en la gestión de cada proyecto, para lo cual posee derechos de decisión sobre su ejecución.

El socio gerente o administrador es alguien que posee experiencia en organización de empresas y tiene a su disposición conocimientos especializados en la temática agroalimentaria y agroindustrial que le permite apreciar el contenido y calidad de los proyectos innovadores y participar en su gestión.

También aportan al fondo otros socios, Personas Físicas o fondos de inversión institucionales, que si bien monitorean la ejecución de los negocios, no se involucran directamente en su gestión.

La SCR organiza los compromisos de aporte de capital a cada fondo, los que son desembolsados a medida que avanzan los proyectos. Cada fondo tiene un período

de vigencia, al cabo del cual debe liquidarse distribuyendo entre los aportantes y al empresario las participaciones de capital a los efectos de ser vendidos a terceros, materializando así el resultado operativo.

En lugar de proceder a la venta de las participaciones de capital, el fondo puede renovar su existencia y continuar con los proyectos, pero para ello debe realizar una nueva ronda de compromisos de aportes.

Otra opción que se propone en el marco de establecer la autogestión y autosustentabilidad, es a través del aporte de egresados, profesores, administrativos y alumnos que conforman los claustros de la Facultad y que realicen los mismos en forma libre y voluntaria. Dicha participación los convertiría inmediatamente en dueños de Cuotas de un Fondo de Generación de Empresas y por tanto en futuros dueños de una parte de la o las Empresa/s cuando esta/s se formalice/n legalmente y brinde/n los resultados esperados.

Financiamiento posterior y sustentabilidad.

Se puede proponer y generar un marco reglamentario en el cual se creen nuevos negocios o emprendimientos y se pueda normar su funcionamiento durante los primeros años hasta alcanzar gradualmente una etapa superior de organización empresarial.

El instrumento serían las disposiciones o resoluciones administrativas donde el derecho administrativo permita la validación de un sinnúmero de actividades a través de la promulgación de normativa interna y por lo tanto escapa en parte a la legislación comercial ordinaria que enfrenta toda nueva Empresa. En otras palabras, se protege al nuevo emprendimiento en un ambiente, por decirlo de alguna manera amigable y lleno de fortalezas, tales como infraestructura, asistencia técnica, capacidad de investigación, redes de contacto, etc. Conviene aclarar en este punto, que en esta etapa todavía no existe la nueva Empresa sino que es la misma **UPIAAV** la que figura realizando los distintos actos de comercio, como son comprar insumos y vender servicios o productos.

No se persigue en esta etapa tan temprana repartir ningún tipo de utilidad resultante sino más bien enlazar las actividades de docencia e investigación con un emprendimiento.

Transcurrido el tiempo necesario hará que esa unidad de negocio se desprenda, si corresponde, de la **UPIAAV** y continuar por si misma en el mercado. Recién entonces es cuando se hace necesario formalizar a la nueva PyME o Empresa y pasar del derecho administrativo al derecho comercial, a través de la constitución e inscripción de la misma e iniciando sus actividades en compatibilidad con los organismos impositivos y de fiscalización.

En este escenario la **UPIAAV** podrá optar por convertirse en un socio minoritario de la nueva PyME y percibir el beneficio de la distribución de utilidades que reinvertirá de acuerdo a los principios: replicar proyectos exitosos o financiar nuevos proyectos.

ANEXO II

ALIANZAS Y CONVENIOS

N°	Apartado
A	Convenio Plan Estratégico Agroalimentario Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2016 entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca y la Universidad Nacional de La Pampa
B	Programa para la Formación de Ingenieros ME
C	Protocolo Específico del Convenio Marco, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca – Ministerio de Educación – CIN – Secretaria de Políticas Universitarias del ME.
D	Documento del CIN – Las Universidades Públicas en el año del Bicentenario
E	Índice del Proyecto CETTA - AVES
F	Modelo de Seguimiento – Protocolo III con T.E.A.