



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA
SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA E INSTITUTOS DE INVESTIGACIONES

ACTAS

Jornadas Anuales

***“Investigaciones en la Facultad”
de Ciencias Económicas y
Estadística***



Oviedo, Raúl Ricardo
Racca, Adriana Patricia
Sepliarsky, Patricia Adriana
Cercos, Juan Manuel

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA)
Escuela de Administración

ENTRE EL APOYO Y EL APRENDIZAJE MUTUO: EL ROL DE LAS TUTORAS EN EL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE MUJERES EMPRENDEDORAS (UNR–CRIAR)¹

Resumen:

El artículo analiza el rol de las tutoras en el Programa de Formación de Mujeres Emprendedoras (UNR–CRIAR), destacando su función como mediadoras entre el conocimiento académico y las experiencias de las emprendedoras. A partir de un enfoque cualitativo, se evidencia que el vínculo construido se caracteriza por la horizontalidad, la empatía y el aprendizaje mutuo, favoreciendo tanto la incorporación de herramientas de gestión como el fortalecimiento personal de las participantes. Asimismo, la experiencia resulta formativamente significativa para las tutoras, al promover competencias profesionales y compromiso social. En este marco, el programa se consolida como un espacio integral que articula dimensiones técnicas, subjetivas y relacionales, y pone en valor la importancia de las redes de apoyo en el emprendedorismo femenino.

Palabras claves: Género; Emprendedorismo; Extensión

Abstract:

The article analyzes the role of tutors in the Programa de Formación de Mujeres Emprendedoras (Women Entrepreneurs Training Program, UNR–CRIAR), highlighting their function as mediators between academic knowledge and the experiences of the entrepreneurs. Based on a qualitative approach, the study shows that the relationship built is characterized by horizontality, empathy, and mutual learning, fostering both the acquisition of management tools and the personal development of the participants. Likewise, the experience proves to be highly valuable for the tutors' own training, as it promotes professional competencies and social commitment. In this context, the program is consolidated as a comprehensive space that integrates technical, subjective, and relational dimensions, while emphasizing the importance of support networks in female entrepreneurship.

Keywords: Gender; Entrepreneurship; Extension

¹ Trabajo elaborado en el marco del Proyecto 80020230200091UR, titulado: "Género & Gestión: Peculiaridades de la Conducción Femenina", dirigido por Mgs. Raúl Ricardo Oviedo.

Introducción

La función de las universidades no se limita a la formación de profesionales altamente competentes ni a la generación y difusión de nuevo conocimiento. Las universidades – y especialmente las universidades públicas – deben mantener un compromiso firme con el progreso social en general. Así, las actividades de extensión adquieren particular relevancia en el cumplimiento del rol social de las universidades.

En los últimos años, las universidades han profundizado su compromiso con la promoción del emprendedorismo como vía para la inclusión social, el desarrollo económico y la ampliación de oportunidades para grupos históricamente subrepresentados. En este contexto, el “Programa de Formación de Mujeres Emprendedoras”, llevado adelante en conjunto entre la Asociación Civil CRIAR y la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario, se ha consolidado como un espacio de aprendizaje, intercambio y fortalecimiento personal para mujeres que buscan iniciar, sostener o profesionalizar sus proyectos productivos.

El presente trabajo complementa el presentado en la edición anterior de estas mismas Jornadas (Oviedo, y otros, 2024), que es a su vez continuación del póster elaborado para las Jornadas de Ciencias, Tecnologías e Innovación de ese año (Oviedo & Racca, 2024).

Tanto la revisión bibliográfica previa como los resultados obtenidos de los propios relevamientos destacan la importancia del asociativismo y las redes de apoyo como rasgos fundamentales del emprendedorismo femenino.

Las emprendedoras resaltaron la relevancia de los vínculos con otras mujeres como una fuente de apoyo, contención y aprendizaje mutuo. Estos lazos les permiten compartir experiencias, reflexionar sobre la organización del tiempo y generar alianzas estratégicas para fortalecer sus negocios. (Oviedo & Racca, 2025, pág. 35)

Dentro de la estructura del Programa, la figura de las tutoras – estudiantes avanzadas de la Licenciatura en Administración – cumple un rol central como puente entre los contenidos formales y la vivencia cotidiana de las participantes.

El acompañamiento que las tutoras brindan no se limita a la transmisión y la aplicación de los conocimientos técnicos a los emprendimientos particulares de las participantes. Lo incluye, pero combina asimismo apoyo emocional, escucha activa y construcción conjunta de soluciones, configurando un espacio donde emergen dinámicas de aprendizaje mutuo.

Este artículo se propone abordar cómo se genera el vínculo entre tutora y emprendedora, caracterizado dicha relación. Además, se propone identificar qué aporta este vínculo, tanto al proceso formativo de las emprendedoras como al propio desarrollo profesional de las tutoras.

Metodología

El estudio realizado es de alcance descriptivo, de corte transversal, con un enfoque eminentemente cualitativo.

Se realizó un *focus group* con cinco alumnas avanzadas de la Licenciatura en Administración que participaron como tutoras en (al menos) la última edición (2025) del Programa de Formación de Mujeres Emprendedoras.

La guía de discusión se estructuró en cuatro bloques: (a) Relación entre tutora y emprendedora; (b) Rasgos diferenciales de lo femenino al emprender; (c) Aprendizajes



personales e impacto percibido en las emprendedoras; (d) Evaluación general del programa.

Resultados

Caracterización del Programa de Formación de Mujeres Emprendedoras

El Programa de Mujeres Emprendedoras consiste en una propuesta de formación integral en herramientas de gestión empresarial, con enfoque de género, que la Agrupación Civil CRIAR desarrolla desde 2014 en articulación con diversas instituciones. Desde 2018, dicho programa es organizado en conjunto con la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (FCEyE), que aporta tanto sus instalaciones como docentes y alumnas avanzadas para colaborar en el proceso.

Los módulos de formación dirigidos a las mujeres emprendedoras son impartidos por docentes de la Facultad junto con integrantes de la Asociación Civil. Los contenidos abordan diversas temáticas, entre ellas: liderazgo, visión de la mujer emprendedora, costos y fijación de precios, marketing y marketing digital, aspectos legales e impositivos, comunicación, herramientas digitales aplicadas al emprendimiento y presentación de proyectos. En relación con la modalidad de cursado, se articula una combinación de encuentros presenciales con instancias virtuales sincrónicas.

Su diferencial radica en integrar la dimensión económica con la dimensión subjetiva y social, reconociendo que el proceso de emprender se ve atravesado por desigualdades de género, limitaciones de acceso al crédito y sobrecarga de tareas de cuidado.

El programa impacta en dos planos: el técnico y el personal, en lo atinente a la autopercepción de las emprendedoras. Por un lado, se generan aprendizajes técnicos concretos, tales como gestión de costos, utilización de Excel, proyección de resultados, planificación y organización del negocio. Por otro, ocurren transformaciones intangibles como el empoderamiento, el encuentro, el reconocimiento mutuo, el crecimiento y el desarrollo personal y profesional.

El rol de las tutoras en el programa

Las estudiantes avanzadas que participan del Programa se desempeñan bajo la supervisión de los docentes en calidad de tutoras: además de recibir una capacitación propia ("Formación de Formadoras"), asisten a las instancias de capacitación a las emprendedoras, participan en encuentros privados con las mismas y las acompañan en la elaboración de los entregables requeridos, tales como el plan comercial, el análisis de costos, el FODA y el plan de negocios.

Las tutoras trabajan de a pares. A cada par de tutoras se les asignan distintas emprendedoras, a las que acompañan durante todo el proceso.

Como en toda actividad de extensión, se procura contribuir a su formación promoviendo un mayor compromiso con la temática y el contexto, acercándolas a la realidad para que puedan desarrollar aprendizajes significativos en el territorio. A su vez, se busca que integren y apliquen los conocimientos adquiridos en el marco del programa en las instancias de evaluación de distintas asignaturas de grado.

Las tutoras ocupan un lugar central en la dinámica del programa. Son mediadoras entre el conocimiento académico y las necesidades concretas de las emprendedoras. Llevan adelante un acompañamiento integral: técnico, emocional y motivacional.

Dinámica del vínculo entre tutoras y emprendedoras

El vínculo entre tutoras y emprendedoras se caracteriza por una dinámica horizontal, empática y colaborativa. Se basa en la escucha activa, la confianza y la reciprocidad.

Es un acompañamiento bidireccional que favorece el proceso de aprendizaje mutuo: por un lado, las emprendedoras aportan su experiencia y las tutoras hacen de soporte y guía. Es un espacio horizontal, de pares.

Se genera un vínculo muy rico entre ambas partes, como menciona una de las participantes del focus group: "Una simple charla daba fruto y ya podían avanzar". Esa relación de empatía y confianza se vio reflejada en la adaptación del programa a las necesidades de las emprendedoras, tales como flexibilizar plazos de entregas ante problemas familiares o de salud.

Las tutoras consideran que es ese vínculo donde las partes se sienten escuchadas lo que facilita el aprendizaje y permite que el conocimiento se relacione y tenga sentido.

El aprendizaje es mutuo, la tutora también se transforma "si ellas pueden, yo también voy a poder". Se desvanece la jerarquía tradicional entre quien enseña y quien aprende.

Manifestaciones de lo femenino en la gestión de los emprendimientos

Las características identificadas por las participantes del focus group como manifestaciones de lo femenino en la gestión de los emprendimientos fueron: la empatía, la resiliencia, el trabajo en red, la sororidad, la creatividad y el ingenio, la tendencia a la innovación y la sensibilidad social y ambiental.

Emergen como fortalezas, además de las planteadas en el párrafo anterior, la capacidad de reinventarse, la atención al detalle, la forma de trabajo organizada, la capacidad de llevar adelante tareas múltiples (multitasking) y el liderazgo empático.

Las debilidades se centran en las inseguridades y la autoexigencia, el objetivo de "hacerlo perfecto" bloquea y agota; el apego afectivo al emprendimiento, que se traduce en un lazo emocional que obstaculiza la toma de decisiones en forma racional; los miedos; la tendencia a posponer los proyectos personales en favor de la familia y las dificultades en la planificación financiera, el cálculo de los costos y la fijación de precios, particularmente en lo que respecta a identificar el valor de los que se crea.

Aprendizajes personales y profesionales de las tutoras

Las tutoras indagadas reconocen haber incorporado aprendizajes significativos, tanto en el plano personal como en el profesional.

Valoran fuertemente el encuentro con realidades diversas, caracterizadas por diferentes edades, trayectorias, sectores productivos y contextos económicos, muchos muy adversos. Consideran que este acercamiento enriquece sus prácticas de gestión y docentes. Encuentran trascendente el ejercicio de flexibilizar herramientas académicas para traducirlas en recursos prácticos y accesibles.

Identifican la experiencia como una comunidad de aprendizaje, un proceso bidireccional donde enseñanza y aprendizaje se retroalimentan permanentemente.

Conclusiones

Las reflexiones de las propias tutoras presentadas a lo largo del trabajo permiten afirmar que el rol de las mismas en el Programa de Formación de Mujeres



UNR

Emprendedoras (UNR–CRIAR) trasciende ampliamente la función instrumental de apoyo académico, constituyéndose en un dispositivo clave de articulación entre saberes, experiencias y trayectorias diversas. En este sentido, su participación no solo facilita la apropiación de herramientas de gestión por parte de las emprendedoras, sino que también habilita la construcción de un espacio relacional basado en la confianza, la empatía y la horizontalidad.

El vínculo que se configura entre tutoras y emprendedoras emerge como un elemento central del proceso formativo. Lejos de reproducir esquemas tradicionales de enseñanza-aprendizaje, se caracteriza por una lógica bidireccional en la que ambas partes enseñan y aprenden. Esta dinámica favorece no solo la incorporación de conocimientos técnicos, sino también procesos de reflexión, resignificación y fortalecimiento subjetivo, fundamentales en el desarrollo emprendedor con perspectiva de género.

Asimismo, el estudio pone en evidencia que el acompañamiento brindado por las tutoras contribuye a atender dimensiones frecuentemente invisibilizadas en los procesos de formación tradicional, tales como las inseguridades, los miedos, las tensiones entre lo productivo y lo reproductivo, y las dificultades para valorizar el propio trabajo. En este marco, el programa logra integrar de manera efectiva la dimensión técnica con la emocional y social, generando un abordaje integral del emprendedorismo femenino.

Por otro lado, la experiencia resulta altamente significativa para la formación de las propias tutoras, como futuras profesionales de la Administración. El contacto con realidades heterogéneas, muchas de ellas atravesadas por condiciones de vulnerabilidad, promueve el desarrollo de competencias profesionales y humanas tales como la adaptabilidad, la comunicación, la sensibilidad social y la capacidad de traducir conocimientos teóricos en herramientas concretas. De este modo, la extensión universitaria se consolida como un espacio privilegiado de aprendizaje situado y de construcción de compromiso social.

Finalmente, los resultados refuerzan la importancia de las redes de apoyo y del aprendizaje colectivo como pilares del emprendedorismo femenino. El programa no solo fortalece proyectos individuales, sino que también contribuye a la generación de vínculos y comunidades que potencian las posibilidades de sostenibilidad y crecimiento de los emprendimientos.

En síntesis, el rol de las tutoras se ubica en una zona intermedia “entre el apoyo y el aprendizaje mutuo”, donde se desdibujan las fronteras entre enseñar y aprender, y donde se configura una práctica formativa enriquecida, situada y con fuerte anclaje social. Estos hallazgos invitan a seguir profundizando y fortaleciendo este tipo de iniciativas, que articulan docencia, investigación y extensión en clave de inclusión, equidad y desarrollo.



Referencias Bibliográficas

Oviedo, R. R., & Racca, A. P. (2024). El desafío de emprender siendo mujer. El aporte de la Asociación Civil CRIAR "Comunidad de Mujeres Emprendedoras". *XVIII Jornadas de Ciencias, Tecnologías e Innovación*. Universidad Nacional de Rosario. Obtenido de <https://jornadasctei.unr.edu.ar/el-desafio-de-emprender-siendo-mujer-el-aporte-de-la-asociacion-civil-criar-comunidad-de-mujeres-emprendedoras/>

Oviedo, R. R., & Racca, A. P. (2025). La innovación en el desarrollo de emprendimientos liderados por mujeres. *Territorios Productivos*, 3(3), 25-38. Obtenido de <https://territoriosproductivos.unvm.edu.ar/ojs/index.php/territoriosproductivos/article/view/800>

Oviedo, R. R., Racca, A. P., Curto, L. P., Fior, M., Leda, A. C., Suñer, M. N., & Cercos, J. M. (2024). La experiencia de emprender siendo mujer. El aporte de la universidad pública. *Vigesimoctavas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Universidad Nacional de Rosario. Obtenido de <https://rehip.unr.edu.ar/items/99a5a5fd-0792-4e42-beb9-7fcd1ee1deca>

Fuentes

Página institucional CRIAR (<https://emprendedorascriar.org/>)